



Società Italiana di
MANAGEMENT

CONVEGNO SINERGIE-SIMA 2017

**Value co-creation:
le sfide di management
per le imprese e per la società**

Università di Napoli Federico II - Monte Sant'Angelo

15-16 giugno 2017



Referred Electronic Conference Proceedings (Full Paper Volume) del Convegno Sinergie - Sima
2017

Value co-creation: le sfide di management per le imprese e per la società

Napoli, 15-16 giugno 2017

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

ISBN 97888907394-8-4

I Referred Electronic Conference Proceedings sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sinergiejournal.it>

Progetto grafico della copertina
Giampiero Cherchi

© 2017 Fondazione CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona
www.cueim.it

Convegno Sinergie - Sima 2017

**Value co-creation: le sfide di management
per le imprese e per la società**

15-16 giugno 2017

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

Full Paper - Volume

a cura di

Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli,

Alberto Pastore e Paolo Stampacchia

Conference chairs

GAETANO M. GOLINELLI
CLAUDIO BACCARANI
ALBERTO PASTORE
MARCO FREY

*Sapienza Università di Roma
Università di Verona
Sapienza Università di Roma
Scuola Superiore S. Anna di Pisa*

Guest editor

PAOLO STAMPACCHIA

Università di Napoli Federico II

Coordinamento scientifico

MARTA UGOLINI
GENNARO IASEVOLI

*Università di Verona
Libera Università Maria SS. Assunta LUMSA, Roma*

International coordination

ANGELO A. CAMILLO
SANDRO CASTALDO

*Woodbury University, Los Angeles, USA
Università Bocconi, Milano*

Comitato d'onore

SERGIO SCIARELLI
LUCIO SICCA

*Università di Napoli Federico II
Università di Napoli Federico II*

Comitato scientifico

STEFANO BRESCIANI
FRANCESCO CASARIN
PEGGY CHAUDHRY
EVERT GUMMESSON
MICHAEL HAEINLEIN
CHARLES HOFACKER
MORTEN HUSE
EUGENE JAFFE
VINCENZO MAGGIONI
AMEDEO MAIZZA
ANDREA PACI
FRANCESCO POLESE
ALFONSO SIANO
ANTONELLA ZUCHELLA

*Università di Torino
Università Cà Foscari, Venezia
Villanova School of Business, USA
Stockholm University, Stockholm, Svezia
ESCP Europe of Paris, Francia
Florida State University, USA
Witten/Herdecke Business School, Germania
Ruppin Academic Center, Emek, Tel Aviv, Israele
Università della Campania Luigi Vanvitelli, Caserta
Università del Salento
Università di Firenze
Università di Salerno
Università di Salerno
Università di Pavia*

Comitato organizzatore locale

PAOLO STAMPACCHIA (Presidente)
FRANCESCO CALZA
LUIGI CANTONE
ALESSANDRA DE CHIARA
MADDALENA DELLA VOLPE
CLELIA MAZZONI
CRISTINA MELE
MAURO SCIARELLI
ROBERTO VONA
MARIA ROSARIA COPPOLA (referente)

*Università di Napoli Federico II
Università di Napoli Parthenope
Università di Napoli Federico II
Università di Napoli L'Orientale
Università Suor Orsola Benincasa
Università della Campania Luigi Vanvitelli, Caserta
Università di Napoli Federico II
Università di Napoli Federico II
Università di Napoli Federico II*

Redazione

FEDERICO BRUNETTI
PAOLA CASTELLANI
NICOLA COBELLI
ELENA GIARETTA
CHIARA ROSSATO
FRANCESCA SIMEONI
FEDERICO TESTA
VANIA VIGOLO

Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona
Università di Verona

Redazione scientifica e organizzativa

ANGELO BONFANTI (Coordinatore)
FABIO CASSIA
LAURA CIARMELA
ADA ROSSI
GIAMPIERO CHERCHI
SABRINA ANDREASSI DAL BEN
ANNALISA ANDRIOLO

Università di Verona
Università di Verona
Sinergie
Sinergie
CUEIM
CUEIM
CUEIM

**La Direzione e il Comitato Scientifico del Convegno di Sinergie
sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato
al processo di *peer review* dei *paper***

TINDARA ABBATE	<i>Università di Messina</i>
GRAZIANO ABRATE	<i>Università Del Piemonte Orientale</i>
CARLO AMENTA	<i>Università di Palermo</i>
BARBARA AQUILANI	<i>Università della Tuscia</i>
CAMILLA BARBAROSSA	<i>Sapienza Università di Roma</i>
GIANPAOLO BARONCHELLI	<i>Università di Bergamo</i>
CLARA BASSANO	<i>Università di Salerno</i>
GIUSEPPE BERTOLI	<i>Università di Brescia</i>
FRANCESCO BIFULCO	<i>Università di Napoli Federico II</i>
ENRICO BONETTI	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>Università di Trieste</i>
STEFANO BRESCIANI	<i>Università di Torino</i>
GIACOMO BUCHI	<i>Saa Scarl</i>
FEDERICA BUFFA	<i>Università di Trento</i>
FRANCESCA CABIDDU	<i>Università di Cagliari</i>
MARIA ROSITA CAGNINA	<i>Università di Udine</i>
GIUSEPPE CALABRESE	<i>Università di Foggia</i>
MONICA CALCAGNO	<i>Università Cà Foscari</i>
ADRIANA CALVELLI	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
FRANCESCO CALZA	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
ROSSELLA CANESTRINO	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
LUIGI CANTONE	<i>Università di Napoli Federico II</i>
ARTURO CAPASSO	<i>Università Del Sannio</i>
ANTONELLA CAPRIELLO	<i>Università Del Piemonte Orientale</i>
SILVIO CARDINALI	<i>Università Politecnica Delle Marche</i>
PIER PAOLO CARRUS	<i>Università di Cagliari</i>
ELENA CASPRINI	<i>Scuola Superiore Sant'Anna</i>
SANDRO CASTALDO	<i>Università Commerciale "Luigi Bocconi"</i>
FEDERICA CECCOTTI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
RAFFAELE CERCOLA	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
MARA CERQUETTI	<i>Università di Macerata</i>
CORRADO CERRUTI	<i>Università di Roma Tor Vergata</i>

ANDREA CHIARINI	<i>Università di Ferrara</i>
MARIA CHIARVESIO	<i>Università di Udine</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>Università di Firenze</i>
CRISTIANO CIAPPEI	<i>Università di Firenze</i>
MARCO CIOPPI	<i>Università di Urbino Carlo Bo</i>
CLAES MARIE-THERESE	<i>University of Louvain</i>
MARIA COLURCIO	<i>Università Magna Graecia di Catanzaro</i>
ENRICO COTTA RAMUSINO	<i>Università di Pavia</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>Università di Udine</i>
GUIDO CRISTINI	<i>Università di Parma</i>
MONICA CUGNO	<i>Università di Torino</i>
MAREK WIKLICKI	<i>Cracow University of Economics</i>
DANIELE DALLI	<i>Università di Pisa</i>
PATRIZIA DE LUCA	<i>Università di Trieste</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>Università di Sassari</i>
MANLIO DEL GIUDICE	<i>Link Campus University</i>
VALENTINA DELLA CORTE	<i>Università di Napoli Federico II</i>
ALBERTO DI MININ	<i>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa</i>
RAFFAELE DONVITO	<i>Università di Firenze</i>
FABRIZIO ERBETTA	<i>Università del Piemonte Orientale</i>
SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
FRANCESCA FAGGIONI	<i>Università di Roma Tre</i>
ALBERTO FALINI	<i>Università di Brescia</i>
SONIA FERRARI	<i>Università della Calabria</i>
MARIA ANTONELLA FERRI	<i>Universitas Mercatorum</i>
FABIO FORLANI	<i>Università di Perugia</i>
VINCENZO FORMISANO	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
EDOARDO FORNARI	<i>Università di Parma</i>
MARIANGELA FRANCH	<i>Università di Trento</i>
GIOVANNI FRAQUELLI	<i>Università del Piemonte Orientale</i>
MARCO FREY	<i>Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa</i>
LORIS GAIO	<i>Università di Trento</i>
MARCO GALVAGNO	<i>Università di Catania</i>
BARBARA GAUDENZI	<i>Università di Verona</i>

MARCO GIANNINI	<i>Università di Pisa</i>
ERNESTINA GIUDICI	<i>Università di Cagliari</i>
ALBERTO GRANDO	<i>Università Commerciale "Luigi Bocconi"</i>
GIAN LUCA GREGORI	<i>Università Politecnica delle Marche</i>
SIMONE GUERCINI	<i>Università di Firenze</i>
ENRICA IANNUZZI	<i>Università di Foggia</i>
GENNARO IASEVOLI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ANTONIO IAZZI	<i>Università del Salento</i>
ANNA RITA IRIMIAS	<i>Università di Trento</i>
FRANCESCO IZZO	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
KAFEL TOMASZ	<i>Cracow University of Economics</i>
BEATRICE LUCERI	<i>Università di Parma</i>
GIULIO MAGGIORE	<i>Unitelma Sapienza</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>Università di Foggia</i>
ANTONIO MAJOCCHI	<i>Università di Pavia</i>
ANDREINA MANDELLI	<i>Università della Svizzera Italiana</i>
UMBERTO MARTINI	<i>Università di Trento</i>
FRANCESCA MASCIARELLI	<i>Università di Chieti e Pescara</i>
MICHELA CESARINA MASON	<i>Università di Udine</i>
PIERO MASTROBERARDINO	<i>Università di Foggia</i>
MICHELA MATARAZZO	<i>Università del Sannio</i>
ALBERTO MATTIACCI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
AURELIO MAURI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ALESSANDRA MAZZEI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
CLELIA MAZZONI	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
CRISTINA MELE	<i>Università degli Studi di Napoli Federico II</i>
GAETANO MICELI	<i>Università della Calabria</i>
LAURA MICHELINI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ROBERTA MINAZZI	<i>Università dell'Insubria</i>
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	<i>Università di Palermo</i>
MICHELE MODINA	<i>Università del Molise</i>
ANDREA MORETTI	<i>Università di Udine</i>
ALFONSO MORVILLO	<i>Irat-Cnr</i>
MARIA ROSARA NAPOLITANO	<i>Università del Sannio</i>
FRANCESCA NEGRI	<i>Università di Parma</i>

ROBERTO NELLI	<i>Università Cattolica del Sacro Cuore</i>
CLAUDIO NIGRO	<i>Università di Foggia</i>
COSTANZA NOSI	<i>Università Lumsa di Roma</i>
ANDREA PACI	<i>Università di Firenze</i>
PAOLA PANICCIA	<i>Università di Roma Tor Vergata</i>
ROBERTO PARENTE	<i>Università di Salerno</i>
SIMONETTA PATTUGLIA	<i>Università di Roma Tor Vergata</i>
GIOVANNA PEGAN	<i>Università di Trieste</i>
LUCA PELLEGRINI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ANNA CLAUDIA PELLICELLI	<i>Università di Torino</i>
TONINO PENCARELLI	<i>Università di Urbino Carlo Bo</i>
ALESSANDRA PERRI	<i>Università Cà Foscari</i>
LUCA PETRUZZELLIS	<i>Università di Bari</i>
PAOLO PICIOCCHI	<i>Università di Salerno</i>
ANGELO PRESENZA	<i>Università del Molise</i>
TOMMASO PUCCI	<i>Università di Siena</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>Università Telematica Pegaso</i>
MARCO REMONDINO	<i>Università di Genova</i>
ANTONIO RENZI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
RICCARDO RESCINITI	<i>Università del Sannio</i>
ANGELO RIVIEZZO	<i>Università del Sannio</i>
MARCO ROMANO	<i>Università di Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM</i>
ANGELOANTONIO RUSSO	<i>Università Lum Jean Monnet</i>
GIUSEPPE RUSSO	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
IVAN RUSSO	<i>Università di Verona</i>
GIUSEPPE SANCETTA	<i>Sapienza Università di Roma</i>
MARCELLO SANSONE	<i>Università di Cassino e del Lazio Meridionale</i>
SAVINO SANTOVITO	<i>Università di Bari</i>
MARIALUISA SAVIANO	<i>Università di Salerno</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
MARIO SCICUTELLA	<i>Università di Bari</i>
PAOLA SCORRANO	<i>Università del Salento</i>
ALFONSO SIANO	<i>Università di Salerno</i>
PAOLA SIGNORI	<i>Università di Verona</i>

PATRIZIA SILVESTRELLI	<i>Università di Macerata</i>
PIERPAOLO SINGER	<i>Università di Salerno</i>
MARIO SORRENTINO	<i>Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli</i>
SIMONE SPLENDIANI	<i>Università di Perugia</i>
RAFFAELLA TABACCO	<i>Università di Udine</i>
GIUSEPPE TARDIVO	<i>Università di Torino</i>
ANTONIO TENCATI	<i>Università di Brescia</i>
FRANCESCO TESTA	<i>Università del Molise</i>
ANDREA TRACOGNA	<i>Università di Trieste</i>
ROBERTA TRESCA	<i>Università di Chieti E Pescara</i>
MARIAPINA TRUNFIO	<i>Università di Napoli Parthenope</i>
ANNALISA TUNISINI	<i>Università di Urbino</i>
MARTA UGOLINI	<i>Università di Verona</i>
GIANLUCA VAGNANI	<i>Sapienza Università di Roma</i>
MARIA VERNUCCIO	<i>Sapienza Università di Roma</i>
TIZIANO VESCOVI	<i>Università Cà Foscari</i>
DONATA VIANELLI	<i>Università di Trieste</i>
MILENA VIASSONE	<i>Università di Torino</i>
SALVATORE VICARI	<i>Università Commerciale "Luigi Bocconi"</i>
VITTORIA MARINO	<i>Università di Salerno</i>
AGOSTINO VOLLERO	<i>Università di Salerno</i>
LORENZO ZANNI	<i>Università di Siena</i>

Al Lettore,

questo volume accoglie i *full paper* del Convegno Sinergie-Sima 2017 *Value co-creation: le sfide di management per le imprese e la società*, Università di Napoli Federico II, 15-16 giugno 2017.

Lo scopo del Convegno è discutere un punto di vista alternativo sul management che restituisca il senso della complessità e della dinamicità dei fenomeni aziendali e sociali. Questa prospettiva è proposta per sfuggire alla visione positivista e paradigmatica della scienza attraverso l'adozione di un presupposto ontologico che vede il management agire in termini di co-creazione del valore, co-creazione che si svolge in una realtà molteplice, costruita dagli attori e socialmente interdipendente.

Al fine di cogliere la complessità emergente, studi recenti sui mercati, sui comportamenti dei consumatori, sulla strategia e sull'organizzazione delle imprese si sono affermati nelle scienze sociali spingendo le aziende e gli studiosi ad andare oltre la miopia della visione neoclassica della realtà come dato oggettivo e compiutamente conoscibile. C'è una richiesta di teorie e pratiche di management basate su un approccio alla ricerca in cui le pratiche sociali - l'ordinamento delle attività umane nello spazio e nel tempo - rendono il mondo continuamente costruito e ricostruito da individui e gruppi in interazione con elementi non-umani (ambiente fisico, oggetti) per (co)-creare valore reciproco.

Attraverso contributi teorici, analisi empiriche, esperienze e riflessioni sviluppate dal punto di vista degli studi di management, il Convegno si propone quindi di esaminare modelli di co-creazione di valore in grado di portare i ricercatori, i manager, i decisori, i professionisti e gli studenti ad una comprensione più profonda del management nell'attuale contesto sociale ed economico in continuo cambiamento.

Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli, Alberto Pastore e Paolo Stampacchia

Cari Lettori e Convegnisti,

il call for paper del Convegno Sinergie-Sima 2017 ha previsto la possibilità di presentare *extended abstract* oppure *full paper*. In totale sono pervenuti in redazione 59 *extended abstract* e 86 *full paper*.

Per gli *extended abstract*, la valutazione dei contributi ricevuti è stata operata dal Comitato Scientifico in base alla coerenza con il tema del Convegno e alla chiarezza dei contenuti proposti.

Per i *full paper*, la procedura di valutazione dei contributi è stata condotta secondo il meccanismo della *peer review* da parte di due referee anonimi, docenti universitari ed esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei Referee della rivista *Sinergie*.

In particolare, i referee hanno seguito i seguenti criteri nella valutazione dei contributi:

- chiarezza degli obiettivi di ricerca,
- correttezza dell'impostazione metodologica,
- coerenza dei contenuti proposti con il tema/track del convegno,
- contributo di originalità/innovatività,
- rilevanza in relazione al tema/track del convegno,
- chiarezza espositiva,
- significatività della base bibliografica.

L'esito del referaggio ha portato a situazioni di accettazione integrale, accettazione con suggerimenti e non accettazione. In caso di giudizio discordante la decisione è stata affidata alla Direzione Scientifica. Ogni lavoro è stato poi rinviato agli Autori completo delle schede di referaggio per la valutazione delle modifiche suggerite dai referee, verificate in seguito dalla Redazione della rivista *Sinergie*.

A seguito del processo di valutazione sono stati accettati 76 degli 86 lavori proposti come *full paper*. Di essi 64 sono accolti nel volume dedicato ai *full paper* mentre i restanti 12 in quello dedicato agli *extended abstract* poiché valutati come contributi da sviluppare ulteriormente. Inoltre, sono stati accettati 53 dei 59 *extended abstract* ricevuti.

I *full paper* e gli *extended abstract* sono pubblicati in due distinti volumi. In questo volume dedicato ai *full paper*, i contributi accettati sono presentati in base all'appartenenza alle seguenti *track*:

- Business model innovation
- Conoscere il cliente per ricercarne l'engagement
- Co-creation in branding
- Brand co-creation e comunicazione di marketing
- Stakeholder engagement, well-being for customers and society
- Opportunità, risorse e competenze nell'economia digitale
- Innovation in practice
- Modelli di business aperti e collaborativi
- Discovering value along the value chain
- Customer engagement
- Il comportamento manageriale tra prassi e best practice
- Open and collaborative business models
- Management innovation
- La pluralità dei percorsi strategici per la co-creazione di valore
- Digital technology, a disruptive innovation for value creation and co-creation
- Shareholder, stakeholder e territorio per la produzione di valore

- Evidence of value co-creation
- L'innovazione possibile nelle imprese italiane
- Drivers of business and social performance
- Value co-creation in internal and external networks
- Merger & acquisition, financial value creation
- Value co-destruction: from threats to opportunities

Tutti i *full paper* di questo volume sono stati presentati e discussi durante il Convegno e pubblicati *online* sul portale della rivista Sinergie (www.sinergiejournal.it).

Nel ringraziare tutti gli Autori per la collaborazione ci auguriamo che questo volume contribuisca a fornire un avanzamento di conoscenze sulla co-creazione di valore e sulle connesse sfide di management per le imprese e per la società.

La Direzione e il Comitato Scientifico

INDICE

TRACK BUSINESS MODEL INNOVATION

- Don't just attend! Send money. Marketing and fundraising as key factors influencing performances of USA Art organizations*
ANGELA BESANA, ANNAMARIA ESPOSITO pag. 3
- From energy suppliers to energy managers?
A shift in value proposition within a changing industry*
BEATRICE D'IPPOLITO, LARA BASZOK “ 17
- Emerging retail as ecosystem*
MARCELLO SANSONE, ROBERTO BRUNI, ANNARITA COLAMATTEO, MARIA ANNA PAGNANELLI “ 39

TRACK CONOSCERE IL CLIENTE PER RICERCARNE L'ENGAGEMENT

- Strategie di customer engagement marketing.
La sfida del coinvolgimento dei millennials nel wine business*
GIUSEPPE CALABRESE, PIERO MASTROBERARDINO “ 53
- I consumatori italiani di marca del distributore: la valutazione comparata dei fattori di scelta in base al formato distributivo frequentato*
GUIDO CRISTINI, CRISTINA ZERBINI “ 71
- Strategie di consumer-brand engagement.
Il punto di vista delle imprese e delle agenzie di comunicazione*
MARIA VERNUCCIO, GABRIELE QUALIZZA, ANDREA BURATTI, FEDERICA CECCOTTI “ 87
- Le attività di co creazione del valore in sanità attraverso l'engagement del paziente.
Una review della letteratura*
PIER PAOLO CARRUS, MARTA MUSSO, ROBERTA PINNA “ 105
- Promuovere scelte alimentari corrette attraverso le etichette nutrizionali*
CRISTINA ZERBINI, BEATRICE LUCERI, SABRINA LATUSI “ 123

TRACK CO-CREATION IN BRANDING

- Value co-creation with corporate and brand heritage in the luxury industry: marketing approaches and practices for family and non-family businesses*
FABRIZIO MOSCA, BERNARDO BERTOLDI, CECILIA CASALEGNO, CHIARA CIVERA “ 137
- Consumers engagement and value co-creation in social media brand communities: Evidences from Italian Runners Communities*
RICCARDO RIALTI, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI, MARIA CARMEN LAUDANO “ 153

TRACK

BRAND CO-CREATION E COMUNICAZIONE DI MARKETING

- Le logiche di co-creation nei processi di coinvolgimento valoriale: un'analisi esplorativa nel settore del fashion italiano*
ANNA CHIARA GRANZOTTO, UMBERTO MARTINI pag. 169
- Il consumer image heritage engagement nelle comunità di marca online: radici dell'immagine di marca e coinvolgimento del consumatore*
RAFFAELLA MONTERA “ 187
- Transmedia storytelling: un efficace strumento di co-creazione*
PAOLA CASTELLANI, MICHELA GIULIANI PAIARO “ 201

TRACK

STAKEHOLDER ENGAGEMENT, WELL-BEING FOR CUSTOMERS AND SOCIETY

- A literature analysis of organizational growth challenges of cooperatives and their potential contribution to developing countries development: An assessment and suggestions for future research*
RAYMOND SANER, LICHI YIU “ 223

TRACK

OPPORTUNITÀ, RISORSE E COMPETENZE NELL'ECONOMIA DIGITALE

- Consumer experience e co-creazione del valore nei settori dell'arredamento, architettura e design: nuove opportunità legate all'utilizzo della Realtà Aumentata*
LAURA BRAVI, FEDERICA MURMURA, ELISABETTA SAVELLI “ 241
- Millennial generation e consumo di vino: le determinanti di acquisto e il ruolo della digital communication*
ANTONIO IAZZI, AMEDEO MAIZZA, AURORA FONSECA, ORONZO TRIO, PIERFELICE ROSATO “ 257
- La coopetition nell'era dell'open innovation*
GIUSEPPE RUSSO, FEDERICA EVANGELISTA “ 275

TRACK

INNOVATION IN PRACTICE

- Open innovation, ambiguity, and technological convergence*
BEATRICE ORLANDO, MARIA ANTONELLA FERRI, ANTONIO RENZI, GIUSEPPE SANCETTA “ 293
- Technological discontinuities and incumbents' sourcing strategy: The case of electric batteries in the automotive industry*
ANNA CABIGIOSU “ 301
- How innovation processes open up. The adoption of open innovation practices throughout R&D projects*
FRANCESCO CAPONE, VINCENZO ZAMPI, NICCOLÒ INNOCENTI “ 319
- Academic spin-offs' team heterogeneity: An exploratory analysis on growth performance*
GIULIA TAGLIAZUCCHI, GIANLUCA MARCHI, BERNARDO BALBONI “ 333

TRACK
MODELLI DI BUSINESS APERTI E COLLABORATIVI

- I modelli di co-sviluppo per il trasferimento tecnologico: un'analisi empirica*
ALFIO CARIOLA, MARIACARMELA PASSARELLI pag. 343
- Teoria della pratica e co-distruzione di valore: un modello di misurazione*
MORENO FRAU, FRANCESCA CABIDDU, SEBASTIANO LOMBARDO, CARLA GIROMETTI “ 361
- La misurazione della co-creazione di valore:
criticità e analisi di un modello per il servizio sanitario*
ANDREA MORETTA TARTAGLIONE, YLENIA CAVACECE, GIUSEPPE RUSSO “ 379

TRACK
DISCOVERING VALUE ALONG THE VALUE CHAIN

- Building and measuring experience value co-creation in museum context.
The case of MAV – Herculaneum*
MARCELLO RISITANO, ANNARITA SORRENTINO, MICHELE QUINTANO “ 399
- Brand co-creation in the value chain: Evidence from a case-study in the cosmetic industry*
ILENIA CONFENTE, FEDERICO BRUNETTI “ 415

TRACK
CUSTOMER ENGAGEMENT

- Exploring consumers' actual sustainability and health-related expenditures:
A segmentation study*
SILVIA SARTI, NICOLE DARNALL, FRANCESCO TESTA “ 431
- Capturing emotions and experiences through customer engagement to enhance
value co-creation: The Ichnusa on-line brand community's case study*
LUDOVICA MOI, RITA CANNAS, FRANCESCA CABIDDU, MORENO FRAU “ 446

TRACK
IL COMPORTAMENTO MANAGERIALE TRA PRASSI E BEST PRACTICE

- Buone pratiche per supply chain sostenibili. Quale engagement?*
ALESSANDRA DE CHIARA, ROSA CEGLIA “ 465
- L'istituzionalizzazione della multifunzionalità agricola.
Una rilettura in chiave situazionista della filiera corta*
CLAUDIO NIGRO, ENRICA IANNUZZI “ 481

TRACK

OPEN AND COLLABORATIVE BUSINESS MODELS

- Green innovation in non green industry: The role of collaboration*
FRANCESCO CALZA, ADELE PARMENTOLA, ILARIA TUTORE pag. 501
- Managing co-creation in innovative business models: The case of sharing economy*
CECILIA GRIECO, CORRADO CERRUTI “ 515
- Sunk costs, open innovation, and firms’ innovative performance: An interpretative framework*
BEATRICE ORLANDO, GIANLUCA VAGNANI, ANTONIO RENZI “ 529
- From drug dispenser to health dispenser: The new role of pharmacists in enabling patients*
CARMELA ANNARUMMA, MAURO CAVALLONE, ROCCO PALUMBO “ 541

TRACK

MANAGEMENT INNOVATION

- Improving CSR through hard and soft means:
The role of OCBs and the internalization of Management Standards*
FRANCESCO TESTA, OLIVIER BOIRAL, IÑAKI HERAS-SAIZARBITORIA “ 557
- How green is your board? Board structure and corporate environmental performance*
FRANCESCO CALZA, GIORGIA PROFUMO, ILARIA TUTORE “ 577
- Collaboration in public infrastructures projects: Survey on utility managers*
GIUSEPPE CAPPIELLO, PAOLA GARRONE, PAOLO NARDI “ 591

TRACK

LA PLURALITÀ DEI PERCORSI STRATEGICI PER LA CO-CREAZIONE DI VALORE

- Processi di open innovation per la co-creazione di valore.
Verso la definizione di un modello di analisi*
ANNA CODINI, TINDARA ABBATE, MICHELA PICCAROZZI, BARBARA AQUILANI “ 609
- Cultura digitale e co-creazione di valore: un modello d’integrazione*
MARIA VINCENZA CIASULLO, LOREDANA GAUDINO, MARCO PELLICANO, ORLANDO TROISI “ 627

TRACK

DIGITAL TECHNOLOGY, A DISRUPTIVE INNOVATION FOR VALUE CREATION AND CO-CREATION

- IoT as value co-creation enabler in B2B. A resource integration approach*
MARIA COLURCIO, ANTONIO VERRE “ 641
- Social innovation through crowdfunding. The case of “Meridonare”*
ANGELO PRESENZA, TINDARA ABBATE, ANTONIO MINGUZZI “ 653
- Collaborative consumption: What drives consumers’ intention to share?*
FRANCESCA DE CANIO, ELISA MARTINELLI, DAVIDE PELLEGRINI “ 669

TRACK

SHAREHOLDER, STAKEHOLDER E TERRITORIO PER LA PRODUZIONE DI VALORE

*L'impatto delle certificazioni territoriali sulle performance delle imprese:
una verifica empirica su "Città Slow" in Europa*

ELVIRA TIZIANA LA ROCCA, TINDARA ABBATE, AUGUSTO D'AMICO, ANTONIO CRUPI pag. 683

Shareholder engagement e co-creation. Un'analisi su un campione di imprese quotate

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, NICOLA CUCARI, SERGIO CARBONARA " 699

Il rating di legalità nel rapporto banca-impresa

VINCENZO FORMISANO, MARIA FEDELE, FILOMENA PIETROVITO " 713

Una responsabilità convergente.

Imprese e associazioni non profit per la co-creazione di valore locale

LAURA SOLITO, LETIZIA MATERASSI " 733

TRACK

EVIDENCE OF VALUE CO-CREATION

Knowledge co-creation through future internet-oriented activities:

Evidence from a cultural heritage innovation ecosystem

FRANCESCO BIFULCO, CRISTINA CATERINA AMITRANO, MARCO TREGUA " 749

TRACK

L'INNOVAZIONE POSSIBILE NELLE IMPRESE ITALIANE

Dalla corporate social responsibility alla corporate shared value

STEFANIA DI CARLO, FRANCO MASSIMO " 765

La messaggistica istantanea nella co-creazione del valore:

le nuove frontiere del customer engagement

VITTORIA MARINO, LETIZIA LO PRESTI " 783

TRACK

DRIVERS OF BUSINESS AND SOCIAL PERFORMANCE

Corporate sustainability implications on post-acquisition performance

ANGELOANTONIO RUSSO, VINCENZO VASTOLA, CLODIA VURRO " 801

Changing the dominant strategy of the climate prison:

The case of resilience improvement in three clusters within the IRIS Project

FEDERICA GASBARRO, FABIO IRALDO, TIBERIO DADDI " 819

Cognitive gap in marketing performance measurement. Proposing conceptual model

VINCENZO BASILE " 831

TRACK

VALUE CO-CREATION IN INTERNAL AND EXTERNAL NETWORKS

Value and meaning co-creation in social media.

Do current analysis methods accurately interpret casual talk?

PAOLA SIGNORI, DANIEL J. FLINT, WENJUN ZHOU

pag. 851

What does a start-up need to grow? An empirical approach for Italian innovative start-ups

NICCOLÒ INNOCENTI, VINCENZO ZAMPI

“ 867

Interactive value formation: Is it all about co-creation?

ANGELA CARIDÀ, MONIA MELIA, MARIA COLURCIO

“ 879

TRACK

MERGER & ACQUISITION, FINANCIAL VALUE CREATION

Financial distress cost of Italian small and medium enterprises:

A predictive and interpretative model

ANDREA QUINTILIANI

“ 891

TRACK

VALUE CO-DESTRUCTION: FROM THREATS TO OPPORTUNITIES

Companies setting up corporate museums: A theoretical analysis of the main threats

DIEGO MATRICANO

“ 907

TRACK

BUSINESS MODEL INNOVATION

Don't just attend! Send money. Marketing and fundraising as key factors influencing performances of USA Art organizations

ANGELA BESANA, ANNAMARIA ESPOSITO

From energy suppliers to energy managers? A shift in value proposition within a changing industry

BEATRICE D'IPPOLITO, LARA BASZOK

Emerging retail as ecosystem

MARCELLO SANSONE, ROBERTO BRUNI, ANNARITA COLAMATTEO, MARIA ANNA PAGNANELLI

Don't' just attend! Send money

Marketing and Fundraising as key factors influencing performances of USA Art organizations

ANGELA BESANA * ANNAMARIA ESPOSITO*

Abstract

Objectives. *The aim of the paper is to contribute to better understand the key factors influencing economic and financial performances of USA art organizations.*

Methodology. *This paper uses desk research to investigate USA art museums, symphony orchestras and opera houses, selected thanks to Guidestar.com databases. Then a cluster analysis investigates 2015's revenues and expenses out of a sample 300 USA art museums, symphony orchestras and opera houses with the highest total income in 2015.*

Findings. *The paper highlights two poles: the Marketing Expert who is gaining most of revenues from audiences, and the Fundraiser who is maximizing revenues from donors. Marketing and fundraising affect business models of art organizations so that they innovate their management and targets.*

Research limits. *Short-term analysis must be considered first. Then, the sample must be considered, because only 300 USA art museums, symphony orchestras and opera houses are investigated, consequently results cannot be generalized.*

Practical implications. *Managerial implications for creative entrepreneurs concern the emerging trend of fundraising as a pivotal strategy, to increase resources and revenues. This may help managers to outline innovative strategies, focused on segmentation of specific targets, aimed at ensuring non-profit art organizations sustainability in dire times.*

Originality of the study. *K-means cluster analysis, that has been devoted to manufacturing industries for decades to classify segments and strategic groups, is applied in an innovative way in this paper. In fact, it is used here to capture significant performances and detect emerging revenue models of art organizations.*

Key words: *Revenue models; Revenue diversification; Performances, Cluster analysis; USA art organizations.*

* Assistant Professor of *Management and Marketing of art organizations*- IULM University of Milan
e-mail: annamaria.esposito@iulm.it

1. Introduction

USA art organizations often hold a monopoly of the creative supply, performing or visual art, in urban and competitive arenas, where they can exploit willingness-to-pay and willingness-to-donate of multiple stakeholders, from customers to donors. Within these boundaries, museums, symphony orchestras and opera houses can be framed as not-for-profit creative entrepreneurs, with a need to gain trust of their stakeholders, to prove positive financial outcomes and to maintain the competitive advantage (Besel *et al.*, 2011; Vogel, 2007; Florida, 2002; Caves, 2000). This is particularly true today with the financial and real crisis.

At the beginning of the crisis in 2008, resources of USA museums were 45% revenues, 45% contributions and 10% other revenues like the investment income (Besana and Esposito, 2015; Rosenstein, 2010). Half of resources came from willingness-to-pay and half from the willingness-to-donate. In museums, marketing and fundraising were developed with the same performance. At the same time, revenue diversification was particularly emphasized in both symphony orchestras and opera houses, in order to rely on multiple and different resources with paying customers, who were targeted by several entertainment and creative supplies USA performing arts relied both on fundraising and marketing with a prevailing focus on the willingness-to-pay and price discrimination for families, single, groups, last-minute sales, etc. Three quarters of the earned income was generated by tickets and subscriptions for most of symphony orchestras and opera houses. Subscriptions dropped in 2013. Multiple resources of performing arts included investment income, which fluctuated in line with macroeconomic trends, dipped significantly in 2009 and 2012 and then recovered in 2014 (Pompe and Tamburri, 2016; Besana, 2012 and 2011; Turbide and Laurin, 2009; Ravanas, 2008).

Today competition is keen both for grants from fundraising and revenues from pricing (box office).

USA art organizations are, first of all, price-makers who profit by their pricing rules. Above all, they are able to segment the demand and discriminate prices between two main targets: audiences who pay for performing and visual arts, and donors who grant their support. There can be a trade-off between strategies and targets: these organizations either focus on audiences and devote resources to marketing or they focus on donors and devote resources to fundraising. Nevertheless, if these art organizations are successful in increasing audiences and own revenues, it is likely that they are granted more many funds by public and private fund givers. In the end, public and private funds will be mostly targeted to price-makers who are the best at price discrimination. The perfect match between fundraising and marketing efforts is, therefore, to be found so that trade-offs do not compromise the allocation of scarce resources.

If production costs are rising and they are suffering of lack of resources due to crisis times, it is not excluded that these not-for-profits (or nonprofits) develop both fundraising and marketing, in order to diversify and maximize revenues (Pompe and Tamburri, 2016; Omura and Forster, 2014; Sigurjonsson, 2010; Rasul and Huck, 2010; Ravanas, 2008; Flanagan, 2008; Lee, 2005). The 'public good content' is stressed by the Fundraiser, who is asking for public funds, sponsorships and donations. The 'creative and experience content' is stressed by the Marketing Expert, instead, who is discriminating prices.

Marketing and fundraising are, indeed, supporting revenue and expense diversification. On the one hand, in fact, marketing is rooted in segmentation strategies, price discrimination, and in offering a differentiated level of service. On the other, fundraising has a strategic role both in economic and in social terms. It must be integrated in the financial management of art organizations, and it requires consistency and transparency in financial accountability, regarding to resources received, expenses for projects and any initiative carried out, including the results achieved.

According to the economic literature (Stater, 2009; Carrol and Stater, 2008; Thornton, 2006; Brooks, 2005; Machedo and Pinho, 2004; Chang and Tuckman, 1994), marketing and fundraising affect performances and determine different business and revenue models. Revenue and expense

diversification is, consequently, differently developed by art organizations: expenses are diversified into program service expense, management and general, advertising and fundraising. If the organization is focused on fundraising, this will profit by contributions as the main revenue. This is the Fundraiser profile. If the organization is focused on advertising, this will reveal a Marketing Expert profile, with the highest program service revenue.

The aim of the paper is to give evidence to profiles of not-for-profit USA art organizations in 2015, after crisis affected their strategies and performances. USA museums, symphony orchestras and opera houses are clustered out of a sample of 300 organizations into three significant groups, whose performances derive of prevailing fundraising, with the highest fundraising expense and the highest contributions on one side and prevailing marketing, with the highest program service revenue and the highest advertising expense on the other side. Sub-samples of museums, symphony orchestras and opera houses are then clustered in order to show how different strategic trends are today present in different art organizations, whose main profiles are detected with the first cluster analysis. Results support different revenue models with the Fundraiser profile and the Marketing Profile as poles and they suggest managerial implications for art managers about segmentation of specific targets either of willingness-to-pay or willingness-to-donate.

2. Key success factors and revenues model of USA art organizations

The business model (Drucker, 1994) is the framework that, starting from vision and mission, sets out the organizational and strategic levers for the achievement of the economic-financial sustainability of nonprofit organizations in the medium and long term. It is a vital concept determining the success of organizations, and it describes the rationale for how an organization creates, delivers, and captures value in economic, social, cultural, or other contexts (Osterwalder, Pigneur and Clark, 2010; Teece, 2010). Obviously, business models must transform over time as changing crucial drivers of environment, such as markets, technologies and legal structures (Teece, 2010).

It is useful to point out that the concept of business model, typically referred to profit enterprises, also incorporates choices about the cost structure and the value proposition to the customer. After choosing the right strategy to create value for the customer, managers must also find the source of revenue and therefore income (Landes *et al.*, 2009).

In the case of nonprofit organizations, however, - defined the value proposition-managers need to identify strategies to fund programs and deliver services, finalizing the revenue model. Revenue model is part of business model and can be defined as the structure through which the art organization monetizes the value proposition that it offers to its customers. It answers one of the most vital questions about the business model: how will the art organization make money or capture value for delivering its mission over time (Casadeus-Masanell and Ricard, 2010; Johnson *et al.*, 2008).

The importance of the revenue model is crucial: it connects the mission to the financial strategy and its success relies on the relationships with stakeholders. It must be clear and consistent with the strategic objectives of the art organization, as it is the driver of sustainability and to lead both managerial and artistic choices, and employees' actions, as well. A sustainable and consistent revenue model is more important when an arts organization rely on public grants as Wyszomirski (2014) stated that the cultural policy evolution gradually institutionalized a triple-bottom line for its organizational grantees: financial sustainability, artistic vitality, and recognized public value.

Despite the arts organizations are increasingly adopting the revenue models of for-profit organizations, it is not to forget, that art organizations traditionally get resources thanks to different models, among which public funding, donations, volunteering, patronage, crowd-funding, bartering.

Revenue model is more important when money is a critical issue as generally it happens for art organizations. The financial crises challenged the model based on public funding, reducing resources available and forcing managers of art organizations to acquire an entrepreneurial mindset.

Fundraising and marketing, as revenue sources, are important soft skill that need to be integrated into a broader revision of the revenue model of the art organizations, taking advantage of the new frontiers with digital marketing and technological resources.

In addition, it is useful not to forget that art organizations are service-oriented and they compete with other institutions (Shapiro, 1973), for the preference of customers, public, partners and donors.

Adopting a marketing perspective-without forget the ethical dimension and the values which distinguish the economic role played by nonprofit- addresses art organizations toward innovative strategies for the realization of their mission (Lovelock and Weinberg, 1984; Andreasen *et al.*, 2003; Kolb, 2013).

To exploit in full the potentiality of marketing, art organizations must consider that it is not only about the product or service and its promotion, but also about pricing, even if nonprofit art organizations could not exist on direct revenue alone. Managers of art organizations must preserve mission while asking all members of the organization to play a role in revenue diversification-an “all-hands-on-deck” approach to identifying, and sustaining, new sources of income. In fact, the more revenues come from customers, the less effort should be spent in other fundraising activities. Since revenues are insufficient to cover the costs of the art organizations, funding from other sources and fundraising strategies are needed. Fundraising is about developing donors over time-through prospecting, cultivation, solicitation, and stewardship activities- and designing essential fundraising mechanisms-membership ladder, special events, and targeted campaigns-to appeal to different donor types.

Despite their differences, marketing and fundraising are strong connected (Kolb, 2013) from a managerial point of view, being both aimed at building relationships with stakeholders- such as audiences, donors, governments, sponsors, grant-makers.

2.1 The challenges of US art organization

Art organizations need increasingly money to support their activities in a long-term perspective. Nowadays, two factors are influencing the revenue model for art organizations. Firstly, they need to think more comprehensively about the inner relationships between donors and ticket-buyers or subscribers. Secondly, art organizations have to consider new friends in philanthropy that are being foster by younger generations, that donor up differently than the last one.

From one hand, the challenge of art organizations is moving ticket-buyers into becoming members, subscribers or donors of organizations, exploiting the chances offered by marketing; from the other side art organizations need yearly individual supports from donors who make up the biggest numbers in terms of revenues for both art museums and symphony orchestras, considering fundraising activities. This is a key issue, because younger generations the “millennials” behave very differently from the “baby boomers”, regarding to philanthropy. They need to see directly the impact of their donation, want to know how their money is making a difference. Furthermore, they are dissimilar from previous generation especially in terms of loyalty, priority cause, and in the way they are interfacing with art organizations (Stewart *et al.*, 2017).

This is why managing relationships is the key of fundraising success. The difference is how art organizations will manage those relationships in coming years. In lieu of, or in addition to, in-person interactions, they will have to expand their horizons and include connecting with supporters through website, emails and social media along with developing followers for Twitter, blog or a crowdfunding campaign.

2.2 Marketing for revenues management in art organizations

Nonprofit art organizations in the US have three main sources of revenue: earned income, private sector contributions and government support. According to the *Americans Source for Art* (2014), earned income (i.e. ticket sales, merchandise, subscriptions, and membership sales, sponsorships, and fundraising events) represents a little over half of the total revenue of nonprofit

art organizations; private sector contributions (i.e. individual gift and bequests, foundations and corporate giving) are the next large portion equal to one-third of revenue; while Government funding (local, state e federal) is the smallest part of the three categories.

Marketing is a soft skill that help art organization to manage revenues both on the side of price discrimination and on the side of revenue diversification. Both strategies aim at reducing the need of resources to fund the nonprofit art organizations activities.

Regarding to price strategies, marketing helps managers of art organizations to match right price to right customer. In fact, marketing help managers to identify who are their market segment; what the segments think and feel, to develop an effective communication and tailored marketing messages; how the segments behave, especially regarding to demand and consumption patterns, and the reaction to changes in the marketing mix-product, price, promotion and distribution; where the segments are going, considering the life cycle and forcing art organizations to address dynamics, and thereby understand long-term viability of segments; what the individual customers and segments are worth, trying to place a financial value on market segments.

Despite in literature (Lovelock and Weinberg, 1984) segmentation criteria are a controversial question, researchers agree on the process that segment stakeholders into clusters according one or more criteria. The most relevant criterion for marketing decision in art organization is the *financial value of the segment*, which requires sophisticated models of computation, but it is the criterion most useful for the achievement of the mission, as it involves a differentiation between stakeholders at high and low value, and therefore the choice of investing more money in some, and less in others. The stakeholder value can be determined based on the behaviors undertaken in the past, or based on the calculation of lifetime value, net of acquisition costs and service (Kotler and Armstrong, 2012; Rust *et al.*, 2000).

Revenue models and pricing strategies is up to managers. Often-to facilitate the purchase of the service by audiences-they tend to adopt a policy of price discrimination (Rafi, 2010), following a deliberate pricing formula that runs the continuum from clients paying what they can on a sliding scale to customers paying the full cost of services.

Price discrimination enables the art organization to tailor its fee structure to specific groups of customers. This may take the form of: *voluntary pricing* that could be applied to art organizations when provide free services and then asks for donations from the public or its clients to sustain those programs; *ability to pay*, determined by a status, for example students, or income level; *versioning* that involves offering varying but closely-related versions of a product or service at different price points. Arts organizations very often have different pricing for the same event series depending on the seat and the date or time of the performance. Versioning can also be accomplished by providing value-added services or incremental service plans. Arts organizations might also provide several different bundles to develop a market for under-utilized programs, and *membership programs*, that can offer a reduced per-visit cost for the customer, while building with them a long-term relationship.

Managers of art organization could also differentiate the revenue sources, being creative and innovative, using their facilities and talent to produce rental income, royalties and consulting revenue.

2.3 The role of Fundraising in art organizations

Literature presents fundraising as the management of relationships aimed at increasing willing to donate (Lindahl, 2010); the process aimed at building and managing effective relationships between nonprofit and its supporters (Burnett, 1996); the process to lead the fundraising strategic and operational plan of nonprofit organizations (Edles, 1993); the funding strategy to transform ideas into concrete projects (Greenfield, 1994); the driver of sustainability and the development of nonprofit organizations (Sargeant and Jay, 2014).

Fundraising is therefore a strategic management process, systematic and structured, value-driven, based on reciprocity, trust, reliability and consistency, whose roots lie in the Relationship

Marketing (Drezner and Huehls, 2015; Burnett, 2007; Kelly, 2002) and the Theory of social exchanges (Drezner and Huehls, 2015, Worth, 2002; Blau, 1968).

Relationship marketing (Morgan and Hunt, 1994) is represented by all the marketing activities geared to the creation, to the maintenance and management of relational assets consisting of long-run relationships with stakeholders and particularly with donors.

Relationship marketing transforms fundraising activities from spot to structured process and initiatives focused on the lifetime value of donors (Sargeant and McKenzie, 1998).

In fact, those who support the nonprofit share its mission and recognize its needs. The level of donor satisfaction depends on the organization's ability to engage with stakeholders, to enable social relationships, create a sense of community and belonging (Lindahl, 2010), self-esteem, develop relational capital, to appreciate his gratitude.

The marketing orientation allows art organization managers to select the target group of potential supporters on whom our customers and to generate appropriate communication strategies that promote engagement of donors and the gift culture. In fact, the fundraising, especially in hard times, is a resource crucial to ensure the sustainability and financial autonomy of the nonprofit art organization, but also a tool to stimulate the culture of philanthropy and contribute to the creation of a generous society.

Fundraising is considered as a different of marketing (Kolb, 2013) and, according to Besana (2012), fundraising is a complementary strategy of marketing so that revenues derive from different targets or segments who donate and, normally, attend the venue.

As afore-mentioned, fundraising play a strategic role both on social and in economic side. It implies management commitment on consistent and transparent communication about the investment of collected contributions, the projects and initiatives carried out and the result achieved, as well. Primary goals of fundraising are to engage community, stimulate advocacy and maximize willingness-to-donate of citizens, philanthropists, foundation, public administrations and other grant-maker. Regarding to fundraising techniques, the most used are online giving to membership, with discrimination willingness to donate.

There are a lot of different ways that art organizations to raise funds. Most frequent are: fundraising events (i.e. galas, award ceremonies, which often involve receiving significant revenue from sponsors) special campaigns, trust, membership (that offer discounts on admissions, subscriptions to informative magazines, or access to members-only, valet parking, special events, backstage tours, post-performance receptions, event privileges, gift store discounts, educational seminars, magazine subscriptions, and free admission activities in return for an annual fee to enroll as a member), planned giving, donations by individuals, corporations, and foundations, and publications.

To widen practices for successful fundraising art organization managers should: capture ticketing data to identify potential donors, among people who already demonstrate a genuine interest in the mission and work of the art organization; invest in screening of donors and prospects to determine who has the capacity, propensity, and affinity to donate to art organization; run a Donor Management Systems (DMS) that allow to follow-up results from research and wealth screenings. The DMS allows art organizations managers to get information on all donors, including their contact information, giving history, special event attendance, ticketing history and other interactions with the organization.

3. The study

The main objective of the study is to investigate revenue model innovation of U.S. art organizations. Specific research objectives are represented by the following research questions:

RQ.1 Are U.S.A. art organizations innovating their revenue model in hard times?

RQ.2 If so, what is/are the emerging and prevailing model/s?

To answer to research questions, a sample of 300 USA art museums, symphony orchestras and opera houses with the highest total income in 2015 are investigated. The sample was selected from the Guidestar.com databases and clustered, thanks to a k-means cluster analysis, to identify prevailing revenue models for the whole sample and for sub-samples of museums, symphony orchestras and opera houses.

3.1 Method

990 Forms of the fiscal year 2015 are analyzed for the IRS - USA Internal Revenue Service - category 'A69-Symphony Orchestra', 'A6A-Opera' and 'A51-Art museums', 100 organizations for every category, from the highest to the lowest total income. These reports can be downloaded from the Guidestar website www.guidestar.org and the main websites of organizations themselves¹. Though fundraising of these creative entrepreneurs is usually addressed to the private philanthropy, the sample includes also art organizations who were granted by the NEA (National Endowment of Arts) support in 2015. This is a signal of efficient fundraising, as the NEA screening is very selective. The sample sums up to 258 organizations out of a sample of 300 organizations, whose 990 Forms were available and downloadable at www.guidestar.org or their websites at the end of 2016.

As reported in the 990 Form Glossary revenues of a USA not-for-profit organization may include: *Direct public support*: contributions, gifts, grants and bequests received directly from the public. It refers to amounts received from individuals, trusts, corporations, estates, foundations, public charities or raised by an outside professional fundraiser; *Government contributions or grants*: payments from the Government to a non-profit organization to further the organization's public programs. Direct public support, Government contributions and grants are summed so that the whole *Contributions* are estimated. The other revenue categories are: *Program service revenues*: fees and other monies received by an organization for services rendered.

If contributions and program service revenues are more than 80% of the sample in 2015, ancillary revenues derive of *Membership*, members' and affiliates' fees that are not contributions; *Interest on savings and temporary cash investments*: the amount of interest income from savings and temporary cash; *Dividends and interests from securities*: the income from equities and securities; the *Rental income* (net of costs) received from investment property and *Other investment income*; revenues of *Fundraising (Special) Events* (net of costs); revenues from *Sales of assets*, items owned by the organization and *Sales of inventory*; *Other Revenues*: revenues not previously counted. The revenue diversification will be here investigated for main categories: Contributions with the target of the willingness-to-donate and Program Service Revenue with the target of willingness-to-pay.

Expense categories include: *Program Service Expense* related to marketing and production of the core business; *Fundraising expense* and *Management and general expense*, a miscellaneous cost that is not related to the previous accounting lines. According to 990Forms standards, if the fundraising expense must be separately reported, the marketing or advertising expense is usually included in the Program service expense.

The advertising and marketing expense will be here separately counted (line 12 of Statement of functional expenses of 990 Form) so that it can be compared with the fundraising expense.

Next to revenue and expense categories, the *(Net) Gain or Loss of the year* as the difference - positive or negative - between revenues and costs, *Net Assets* and *Total assets* are here investigated.

All these data are, first, filed in Excel and indexed to total revenues - for revenue categories - and total expenses - for expense ones -. Gain or loss is also included in the analysis, this one indexed to total revenues. Net Assets/Total Assets is also calculated in order to appreciate the solvency of the sample.

¹ The Guidestar website collects 990 Forms of USA Not-For-Profits. Not-For-Profits are listed for the relevancy to the keyword. 990 Forms report Statements of Revenues and Expenses and Financial Statements of USA Not-For-Profits.

Secondly, these ratios are clustered in order to obtain meaningful groups with relevant and separating features for the whole sample. Features can refer to prevailing marketing or fundraising, gains or losses, high or low net assets.

Thirdly, sub-samples of three businesses museum, opera and symphony are clustered in order to emphasize the different profiling of visual and performing arts. The analysis will be concentrated on the most crowded clusters of sub-samples.

Cluster analysis is the process of dividing a set of observations into a number of groups. Particularly, the K-means clustering is an iterative follow-the-leader strategy. First, the number of clusters, k , must be specified. Then a search algorithm goes out and finds k points in the data, called *seeds*, that are not close to each other. Each seed is then treated as a cluster center. The routine goes through the points (rows) and assigns each point to the cluster it is closest to. For each cluster, a new cluster center is formed as the means (centroid) of the points currently in the cluster. This process continues as an alternation between assigning points to clusters and recalculating cluster centers until the clusters become stable.

Cluster analysis is often applied in biology and other natural sciences in order to classify populations (species) into significant groups (subspecies), according to specific features or selected variables. In microeconomics and industrial organizations, cluster analysis is very useful in order to classify industries, districts, networks, strategic groups and any other aggregate that reveal significant and differentiated patterns, strategic trends and performances.

4. Key findings

With k-means cluster analysis of 2015's ratios for 258 art organizations, three main groups are obtained. Average performances are shown in Table 1. Composition of clusters can be read in the Appendix. Seven organizations are outliers, whose profiles are not here commented.

Tab. 1: Final Cluster Centers - Average 2015 performances, as ratios

	Marketing Expert with higher gains and net assets -98 organizations	Marketing Expert - 70 organizations	Fundraiser with the highest gain and net assets - 83 organizations
Program Service Revenue/Total Rev	0.23	0.38	0.13
Program Service Expense/Total Exp	0.81	0.74	0.68
Advertising and Marketing Expense /Total Exp	0.03	0.07	0.03
Contributions/Total Revenues	0.58	0.54	0.70
Fundraising Expense/Total Expenses	0.06	0.04	0.11
Management and general Expense/Total Exp	0.11	0.21	0.19
Gain or Loss/Total Revenues	0.05	0.03	0.19
Net Assets/Total Assets	0.70	0.62	0.78

Source: our elaboration with Jump Statistics Software. Rev= revenues, Exp= expenses.

Average performances can be read in final cluster centers in Table 1. In all clusters contributions are prevailing but Marketing Experts (two clusters) reveal the highest program service revenue and program service expense, focusing on marketing much more than in the Fundraiser cluster.

This cluster (83 organizations), the *Fundraiser* profits by the highest contributions (70 percent of total revenues), fundraising expense (11 percent of total expense), gain (19 percent) and net assets (78 percent) of the sample. With 55 museums and only 28 performing art organizations, this cluster connects with a wide range of donors' targets and implies a multiple segmentation: singles, memberships, groups, citizens, communities, international friends, foundations, sponsors, funds and

endowments. For example, the Seattle opera welcome friends (pearl, opal, topaz, amethyst, garnet, jade and ruby for a philanthropy between \$50 and \$4,999), crown donor society (emerald, sapphire and diamond between \$5,000 and 14,999), platinum circle (from bronze to gold between \$15,000 and \$99,999) and the general director's circle for a philanthropy of \$100,000 and more. This cluster shows the lowest advertising expense, 3 percent of total expenses together with the lowest program service expense, 68 percent of total expense of the sample.

The cluster *Marketing Expert* with 70 organizations shows the highest percentage for advertising, 7 percent, together with the highest program service revenue, 38 percent, instead. The *Marketing Expert* includes only 4 museums. Pricing rules include personalized and flexible series, discounts, unlimited free admission to special events, discounts on special programs like lectures, film series, leading arts magazines and art rental privileges. Among performing art organizations Chicago Symphony can be cited as an example of highlighted marketing, audience development and community empowerment. Among the latest 'sounds and stories', CSO Latino Alliance is the latest connection with Latino communities and their interests for classical music. The number of Latinos in the Chicago area is growing and Latinos love music and arts, so that connecting the two makes sense.

The cluster *Marketing Expert with higher gain and net assets* (than the other Market Expert 70 organizations) is the most crowded cluster with 98 organizations. Only 38 museums are together with 60 performers of classical music like Metropolitan Opera in New York, Los Angeles Opera Company, Chicago Sinfonietta, etc. Single tickets and subscriptions are together with flexible pricing like 'plan your experience', 'create your own series', 'dining options', entertaining, group series and multiple segmentation. This profile is intermediate between poles of the Marketing Expert and the Fundraiser and it signals higher fundraising expense, higher contributions, higher gain and net assets than the pure Marketing Expert. Fundraising stimulates different memberships, corporate giving, matching gifts, planned giving and annual funds.

When clustering sub-samples separately, the most crowded cluster of museums reveals the prevailing profile of the *Fundraiser*. In Table 2 average performances of 80 museums include the highest contributions together with the highest fundraising expense, the highest gain and net assets as in the column 3 of Table 1.

Tab. 2: Final Cluster Centers of the sub-sample museum - Average 2015 performances, as ratios

	Fundraiser with the highest gain and net assets - 80 museums
Program Service Revenue/Total Rev	0.12
Program Service Expense/Total Exp	0.76
Advertising and Marketing Expense /Total Exp	0.025
Contributions/Total Revenues	0.62
Fundraising Expense/Total Expenses	0.09
Management and general Expense/Total Exp	0.14
Gain or Loss/Total Revenues	0.16
Net Assets/Total Assets	0.89

Source: our elaboration with Jump Statistics Software. Rev= revenues, Exp= expenses.

If most of museums are in the cluster of the *Fundraiser with the highest gain and net assets* in Table 1 and if the analysis is focused on museums, this profiling is confirmed.

When clustering sub-samples separately, the most crowded cluster of symphony orchestras reveals the prevailing profile of the *Marketing Expert*. In Table 3 average performances of 93 symphony orchestras show the highest gains and net assets of marketing experts, as it is for *Marketing Expert with higher gains and net assets* in column 1 of Table 1.

Tab. 3: Final Cluster Centers of the sub-sample symphony orchestra - Average 2015 performances, as ratios

	Marketing Expert with higher gains and net assets - 93 symphony orchestras
Program Service Revenue/Total Rev	0.34
Program Service Expense/Total Exp	0.72
Advertising and Marketing Expense /Total Exp	0.05
Contributions/Total Revenues	0.57
Fundraising Expense/Total Expenses	0.06
Management and general Expense/Total Exp	0.17
Gain or Loss/Total Revenues	0.05
Net Assets/Total Assets	0.64

Source: our elaboration with Jump Statistics Software. Rev= revenues, Exp= expenses.

If symphony orchestras and opera houses are in clusters of the *Marketing Experts* in Table 1 and if the analysis is focused on symphony orchestras, this profiling is confirmed.

When clustering sub-samples separately, the most crowded cluster of opera houses reveals the prevailing profile of the *Marketing Expert*, too. In Table 4 average performances of 60 opera houses show are quite the same as in Table 3.

Tab. 4: Final Cluster Centers of the sub-sample opera house - Average 2015 performances, as ratios

	Marketing Expert - 60 opera houses
Program Service Revenue/Total Rev	0.29
Program Service Expense/Total Exp	0.77
Advertising and Marketing Expense /Total Exp	0.05
Contributions/Total Revenues	0.62
Fundraising Expense/Total Expenses	0.07
Management and general Expense/Total Exp	0.16
Gain or Loss/Total Revenues	0.04
Net Assets/Total Assets	0.53

Source: our elaboration with Jump Statistics Software. Rev= revenues, Exp= expenses.

If most of performing arts are in clusters of the *Marketing Expert* in Table 1 and if the analysis is focused on opera houses, this profiling is confirmed. For both sub-samples of symphony orchestras and opera houses the advertising expense is the highest one, on average 5 percent of total expenses.

From focus on fundraising to focus on marketing for at least one third of revenues, hybrid profiles are not excluded. Otherwise, proximity to the pure fundraiser means more many gains and net assets.

The revenue model of prevailing fundraising means the highest gains and net assets. USA art organizations are today emphasizing fundraising, as this strategy is much more positively affecting performances than advertising to paying customers.

5. Discussion

The purpose of this article is to better understand USA art organizations' revenue models, analysing how non-profit USA art organizations generate revenues and make profits in hard times.

From the literature emerges that nonprofit art organizations have traditionally had some feature that could still be considered characteristic today: they are driven by a mission-and not by profit-making; they have difficulties generating a surplus from their core activities; they mostly rely on public funding; they are mostly undercapitalized. This dependence on resources has enormously influenced the art organization's revenue models and has proved to be a high-risk option.

At the beginning of the crisis resources of USA museums are 45% revenues, 45% contributions and 10% other revenues like investment incomes (Rosenstein, 2010). At the same beginning, revenue diversification in symphony orchestras is evident, with the prevailing role of marketing (Pompe, Tamburri, 2016; Besana, 2012). As results of the cluster analysis both for the sample and sub-samples in 2015, visual and performing arts are mainly targeting donors, grant-makers, sponsors. Fundraising is the leading strategy and the paradigm-shift of both visual (museums) and performing arts, with a contribution share of more than half for all clusters. One third of revenues is still program service for symphony orchestras and opera houses, advertising expense being at least 5 percent of total expenses (tables 2 and 3). USA museums are much more profitable and solvent than symphony orchestras and opera houses both in the cluster analysis for the whole sample and for three sub-samples.

As public funding for arts is unreliable and is declining and as audiences' attention is continually captured by competitors thanks to flexible pricing, art organizations should revisit their funding portfolios, diversify them and look at more innovative ways to generate income, exploiting marketing and, above all, fundraising strategies (RQ.1).

To understand how art organizations are facing the difficulties, after recalling revenue diversification at the beginning of the crisis, a k-means cluster analysis was conducted.

Profiling of USA art organizations detects two poles in 2015, when the latest accounting data were available: from those ones that are concentrated on fundraising (museums with only 12 percent of their revenues as result of marketing. In table 2) to those ones that are concentrated on fundraising and on marketing for at least one third of their revenues (performing arts in tables 3 and 4). The competition for resources induces a constant upgrading in management and new segments of audiences and donors are assiduously explored offline and online. Revenue diversification entails hybrids, with mixtures of fundraising and marketing. As listed in paragraph 3.1, investment income and other revenues can be marginal percentages of total revenues, with implications for investors' relations and relationship marketing. For the latest and available data, fundraising means the best performances as concerns gains and net assets (RQ.2)

The analysis of this sample is concentrated on prevailing revenue sources and it gives evidence that the private philanthropy is always playing a leading role in the USA competitive arena. However, the role of philanthropy in securing the overall financial health of the sample, remains only complementary, if the comprehensive range of possible relations with diversified audiences is not nourished. (Table 1) It should be considered that in the Fundraiser cluster, program service revenues are, anyway, more than one tenth of total revenues and the advertising expense is 3 percent as it is in the *Marketing Expert with higher gain and net assets*.

From these data emerged that art organizations are innovating their revenue models which implicitly imply a new approach to audiences and other stakeholders. This transformation involves art organizations, and encourage managers to listen to stakeholders, to audit their needs and to build long-lasting relationships. For these reasons, marketing and fundraising strategies are important part of the revenue model reengineering process.

The emerging revenue model explains who audiences and customers of art organizations are, what they value, and how art organizations will be able to create and deliver that value to them. Revenue model innovation process requires the commitment of management and the engagement of internal staff. Furthermore, it is a proactive and continuous process, as revenue models are always temporary and need to constantly evolve and adapt to new situations. Looking at art organizations in the cluster #3, Fundraiser, and browsing their websites and social media pages (i.e. Facebook, Blogs and YouTube) it emerged that the Fundraiser (cluster #3) are strongly committed in building new and long-lasting relationships with stakeholders, audiences, funders, employees, volunteers, community, philanthropists. On the one hand, they are expanding communication, embracing social media, combining arts contents to reach new patrons in young audience; on the other side, they are encouraging employee engagement across social channels in audience participation initiatives. Social media channels are used to build relationships with stakeholders and to promote and incentive donations. Social media are important in nonprofit art organizations strategies, as they

play a decisive role for the development of online public relations with stakeholders (Jo and Kim, 2003) and allow the arts contents to go viral generating online and offline engagement, reaching also young audiences (O'Neil, 2014).

From an organizational point of view, Fundraisers (cluster #3) are putting together team from marketing, fundraising, executives and ticketing areas and pushing new ideas and innovations, being sure that they are grounded in what is achievable across art organizations departments.

6. Conclusion

New revenue models for USA art organizations are emerging to contrast the declining traditional sources of revenue.

The cluster analysis shows two poles: the Marketing Expert and the Fundraiser with the highest economic performances. Revenue diversification is constantly paid attention so that hybrid profiles are not excluded. Nevertheless, the proximity to the Fundraiser involves better economic performances.

Marketing and fundraising are determinant strategies to shape revenue model of art organizations in crises time, helping managers to rethink who are crucial stakeholders, what are their needs, and how the organization should address them. The different shaping affects revenues, gains and net assets. Both expense and revenue diversification profile museums, symphony orchestra and opera houses, and their performances.

The implementation of proper and flexible managerial standards and the promotion of connections with the civil society, the offline and online community, they are both advantageous for the economics of USA arts. This results as a revenue model whose main governance is in the fundraising office, in order to exploit the willingness-to-donate.

The investigation refers to 2015, after the real and financial crisis, which obliged creative entrepreneurs to devote scarce resources to fundraising more than marketing, in order to collect sponsorships, grants and any available contributions.

As far as limitation as concerned, the short-term period of the analysis must be considered. Furthermore, some questions remain unanswered, thus leaving room for thought on forthcoming research. First, the research should be extended to the next years' performances, in order to verify if economic results can be endogenously and exogenously affected by the post-crisis, both for art organizations, their customers, their donors, sponsors and grant-makers. Second, further investigations are needed, to detect, if they exist, fundraising attract factors (such as, mission, governance, dimensions, geographic area, etc.). Third, revenue diversification refers to investment income and other revenues whose percentages should be separately detected in order to profile USA art organizations according to their propensity for investments and investors' relationship marketing, too.

Managerial implications for creative entrepreneurs concern: first the emerging trend of fundraising as a pivotal strategy, in order to increase resources and revenues, without forgetting that new revenue models for art organizations start from and focus on the artistic work, and not as in traditional revenue models, from the market; second the importance of building a strong organizational culture and a strong team, as well as investing and train internal staff to engage them in the organizations' initiatives. Then, build relationships and engage with stakeholders embracing the changes that are occurring in nonprofit environment, are keys for achieving sustainable and breakthrough change.

References

AMERICANS SOURCE FOR ART (2014), "Source of Revenue for Nonprofit Arts Organizations" retrieved from: http://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2014/events/AAD/congressional_handbook/Facts_Figures2014.pdf

- ANDREASEN A.R., KOTLER P., PARKER D. (2003), *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- BESANA A. (2012), "Alternative resources: Revenue diversification in the not-for-profit USA symphony orchestra", *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 42, n. 2, pp. 79-89.
- BESANA A. (2011), "Hard Times of Opera Houses", *Journal of European Economy*, vol. 10, pp. 47-65.
- BESANA A., ESPOSITO A. (2015), "Marketing e fundraising degli ecomusei americani", *Mercati e Competitività*, vol. 4, pp. 47-64.
- BESEL K., LEWELLEN C., KLAKE I. (2011), "Nonprofit Sustainability during Times of Uncertainty", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 22, n. 1, pp. 53-65.
- BLAU P.M. (1968), "Social Exchange", *International Encyclopedia of the Social Sciences*, D.L. Sills (Ed), 7-8, Macmillan, New York.
- BROOKS A. (2005), "What Do Nonprofit Organizations Seek? (and Why Should Policy Makers Care?)", *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 24, n. 3, pp. 543-558.
- BURNETT K. (2007), *Relationship Fundraising*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BURNETT K. (2007), *Relationship Fundraising*, Jossey-Bass, San Francisco.
- BURNETT K. (1996), *Friends for life: Relationship fundraising in practice*, White Lion Press, London.
- CARROL D., STATER K.J. (2008), "Revenue diversification in Nonprofit Organization: does it lead to financial stability?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, pp. 947-966.
- CASADEUS-MASANELL R., RICARD J. (2010), "From strategy to business models and to tactics", *LongRange Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 195-215.
- CAVES R.E. (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.
- CHANG C.F., TUCKMAN H.P. (1994), "Revenue diversification among non-profits", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 5, pp. 273-290.
- CHOI A.S. (2009), "Willingness to pay: how stable are the estimates", *Journal of Cultural Economics*, vol. 33, pp. 301-310.
- DREZNER N.D., HUEHLS F. (2015), *Fundraising and Institutional Advancement: Theory, Practice, and New Paradigms*, Routledge, New York.
- DRUCKER P.F. (1994), "The theory of the business", *Harvard business review*, vol. 72, n. 5, pp. 95-104.
- EDLES P. (1993), *Fundraising: hands-on tactics for nonprofit groups*, McGraw-Hill, London.
- FLANAGAN R.J. (2008), "Symphony Musicians and Symphony Orchestras", *Stanford Research Papers*, n. 1989.
- FLORIDA R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- GREENFIELD G.M. (1994), *Fund Raising Fundamentals*, John Wiley & Sons, New York.
- JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H. (2008), "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 12, pp. 57-68.
- KELLY K.S. (2002), "The state of fundraising theory and research", in Worth M.J. (Ed.), *New Strategies for Educational Fund Raising*, American Council on Education and Praeger Publishers, Westport.
- KOLB B.M. (2013), *Marketing for Cultural Organizations: New Strategies for Attracting Audiences*, Routledge, New York.
- KOTLER P., ARMSTRONG G. (2012), *Principles of Marketing*, Pearson Education, Harlow.
- LEE H. (2005), "When Arts Met Marketing", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 11, n. 3, pp. 289-305.
- LINDAHL W.E. (2010), *Principles of fundraising: Theory and practice*, Jones and Bartlet, Sudbury.
- LOVELOCK C.H., WEINBERG C.B. (1984), *Public and nonprofit marketing-cases and readings*, The Scientific Press, Palo Alto.
- MACHEDO I.M., PINHO C.J. (2004), "Market Orientation in the Non Profit Sector", Paper provided by Universidade de Beira Interior.
- MORGAN R.M, HUNT S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- OMURA T., FORSTER J. (2014), "Competition for donations and the sustainability of not-for-profit organizations", *Humanomics*, vol. 30, n. 3, pp. 255-274.
- POMPE J., TAMBURRI L. (2016), "Fiddling in a Vortex: Have American Orchestras Squandered their Supremacy on the American Cultural Scene?" *The Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 46, n. 2, pp. 63-72.
- RAFI M. (2010), *Nine Tips to Better Nonprofit Pricing*, Stanford Social Innovation Review, June 2010, retrieved from http://ssir.org/articles/entry/nine_tips_to_better_nonprofit_pricing
- RASUL I., HUCK S. (2010), "Transaction Costs in Charitable Giving: Evidence from Two Field Experiments", *The B. E. Journal of Economic Analysis and Policy*, vol. 10, pp. 1-32.
- RAVANAS P. (2008), "Hitting a High Note: The Chicago Symphony Orchestra Reverse a Decade of Decline with new Programs, New Services and New Prices", *Journal of Arts Management*, vol. 10, n. 2, pp. 119-128.
- ROSENSTEIN C. (2010), "When is a museum a public museum? Considerations from the point of view of public finance", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 16, pp. 449-465.
- RUST R.T., ZEITHAML V., LEMON K. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York.
- SARGEANT A., JAY E. (2014), *Fundraising management: analysis, planning and practice*, Routledge, London.

- SARGEANT A., MCKENZIE J. (1998), *A Lifetime of Giving: An Analysis of Donor Lifetime Value*, Research Report 4, Charities Aid Foundation, Kings Hill, Kent.
- SHAPIRO B.P. (1973), "Marketing for nonprofit organizations", *Harvard Business Review*, vol. 51, n. 5, pp. 123-132.
- SIGURJONSSON B. (2010), "Orchestra Audience Development and the Aesthetics of "Customer Comfort", *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 40, pp. 266-278.
- STATER K.J. (2009), "The impact of revenue sources on marketing behavior: examining web promotion and place marketing in nonprofit organizations", *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 2, pp. 202-224.
- STEWART J.S., OLIVER E. G., CRAVENS, K. S., OISHI, S. (2017), "Managing millennials: Embracing generational differences", *Business Horizons*, vol. 60, n. 1, pp. 45-54.
- TEECE D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long range planning*, vol. 43, n. 2, pp. 172-194.
- THORNTON J.P. (2006), Nonprofit Fund-Raising in Competitive Donor Markets, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, n. 2, pp. 204-224.
- VOGEL H. (2007), *Entertainment Industry Economics - A Guide for Financial Analysis*, Cambridge University Press, New York.
- WORTH M.J. (2016), *Fundraising: Principles and Practice*, Sage, Los Angeles.
- WYSZOMIRSKI M.J. (2013), "Shaping a triple-bottom line for nonprofit arts organizations: Micro-, macro-, and meta-policy influences", *Cultural Trends*, vol. 22, n. 3-4, pp. 156-166.

From energy suppliers to energy managers? A shift in value proposition within a changing industry

BEATRICE D'IPPOLITO* LARA BASZOK•

Abstract

Objectives. *To explore business model innovation (BMI) under the premise that the value proposition of a whole industry changes and all firms within the industry need to adapt their business model accordingly.*

Methodology. *Qualitative case study based on semi-structured interviews with representatives from fourteen German energy utilities. Interviews designed to investigate the definition of a new value proposition at firm level, the role played by competitors throughout such process, and the ways in which firms handled the transition to the new business model.*

Findings. *To accomplish successful BMI, incumbent firms need to overcome inertia and that this often happens only when the pressure on the current business model increases. Though firms adopt a similar approach, the data showed that the scope for experimentation varies due to financial constraints that small utilities face. Data also showed that instead of perceiving the other utilities as a threat and trying to distinguish their own utility from others through disruptive BMI, the utilities, particularly the small and medium-sized, collaborate in industry-networks or through affiliation structures and are open to sharing experiences and cooperate on projects. Industry-external companies were however perceived as threats. Finally, the data showed a tendency for small and medium-sized utilities to rely on customer loyalty and regional embeddedness as strengths to implement a new value proposition, while larger utilities base their strengths on more rational factors such as know-how, experience, and strong brand reputation within the energy industry.*

Research limits. *The sample include the suppliers side only. The customer of the utilities may be included in future development of this study to better capture the effects of BMI.*

Practical implications. *Due to the leading role played by Germany in the areas of renewable and sustainable energy supply, this research can also inform utilities in other countries on how to successfully face the challenges caused by technological progress and increased regulation.*

Originality of the study. *This research provides insights on which components of the business models firms have leveraged to find a new value proposition and which strengths and weaknesses empowered or hindered this process. In addition, the findings are illustrative of how BMI across the industry can lead to higher collaboration and stronger networks between existing firms in the industry.*

Key words: *Business Model Innovation; Value Proposition; Energy Industry; Competition and Collaboration*

* Lecturer in *Strategic Management and Innovation* - University of York, United Kingdom
e-mail: beatrice.dippolito@york.ac.uk

• MSc Graduate in *International Business and Strategic Management* - University of York, United Kingdom
e-mail: lara_baszok@yahoo.de

1. Introduction

Business models reflect the way a firm creates, delivers, and captures value (Baden-Fuller and Morgan, 2010; Osterwalder *et al.*, 2010), yet the concept has gained high prominence and recognition in management and academia only recently and research in this field is still emerging (George and Bock, 2011). Previous research has indicated that business models provide a useful tool to understand a company as a whole and bring the customer into the picture of doing business by considering a value proposition. Nevertheless, no formal definition has yet emerged. Efforts have been addressed towards uncovering different themes, that is, the role of business models in entrepreneurship (George and Bock, 2011; Trimi and Berbegal-Mirabent, 2012; Zott and Amit, 2007), for internet-based firms during the new business era (Afuah and Tucci, 2003; Wirtz, Schilke, and Ullrich, 2010), and the broader remit of business model innovation (BMI) (Chesbrough, 2010; Casadesus-Masanell and Zhu, 2013; Spieth *et al.*, 2014). Business model innovation (BMI) describes changes in a business model's core elements which have been triggered by an opportunity or threat originated within the environment surrounding the firm. Most existing studies focus on BMI at firm level, without really questioning what happens if BMI is necessary across an entire industry because of technological progress, a new law, or a change in customer demand.

When a business model element requires change, the firm needs to identify a new approach for this element and subsequently adapt the other elements of the business model to ensure long-term sustainability and competitive advantage (Demil and Lecocq, 2010). In this paper, we explore this process under the premise that the value proposition of a whole industry changes and all firms within the industry need to adapt their business model accordingly. We rely on a series of semi-structured interviews with representatives from fourteen German energy utilities. Interviews were designed to investigate the dynamics underpinning the definition of a new value proposition at firm level, the role played by competitors throughout such process, and the ways in which firms handled the transition to the new business model as well as any likely tensions that may have emerged. Research into this area complements previous work on BMI which focused mainly on changes in the value delivery of a whole industry, and not necessarily value proposition. Due to the leading role played by Germany in the areas of renewable and sustainable energy supply, this research can also inform utilities in other countries on how to successfully face the challenges caused by technological progress and increased regulation.

2. Literature review

The term business model is ubiquitous in business and academia but often misused due to lack of understanding of the meaning (DaSilva and Trkman, 2013). In the following subsections, we first review the literature on business model (Section 2.1) and then discuss how business and management scholars have investigated the relation between models and strategy (Section 2.2).

2.1 Business models

Business models can be defined as the way in which “the enterprise creates and delivers value to the customer, and then converts received payments into profit” (Teece, 2010, p. 173). They have also been defined as “a structural template of how a focal firm transacts with customers, partners, and vendors” (Zott and Amit, 2008, p. 3). Mason and Spring (2011) see business models as a framework shaped by actions from individuals and markets, which in return has the ability to influence behaviour and shape new or existing markets. They can be considered as an important addition to Penrose's (1959) and Barney's (1991) resource-based work on competitive advantage. The resource-based view identifies resources as the key element for competitive advantage, but resources on their own do not create any value for customers. The business model contributes to this by emphasising the importance of analysing and understanding the customer's decision on how

to utilise the resources (McGrath, 2010). It also adds to economic theories: while the latter take the delivery of value and the customer's willingness to pay for such value for granted, business model theory considers the definition of value proposition and value capture as essential tasks (Teece, 2010).

With the increasing research on business models, the ambiguity surrounding the definition of the term and its elements (Shafer *et al.*, 2005; Morris *et al.*, 2005) is worthy of note. In the past, lack of clarity has led to a wide range of research using the business model concept in a way to fit with the research problem (Doganova and Eyquem-Renault, 2009; George and Bock, 2011).

It is important to differentiate "business model" from "strategy". They are often used ambiguously and ideas in both concepts overlap, yet they describe different phenomena (Seddon *et al.*, 2004). As opposed to the static nature of business model, strategy is a more dynamic concept. It can be defined as "the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and/or allocation of resources necessary for carrying out these goals" (Chandler, 1962, p. 15). While business models represent the state of how a firm does business at a given point of time (Richardson, 2008), strategy is "a deliberate conscious set of guidelines that determines decisions into the future" (Mintzberg, 1978, p. 935). To ensure the firm's long-term success, managers need to analyse their current business model and the external environment.

Another difference is that current work on business models focuses on the single firm and its linkages leaving aside the market, rivals, competition or changes in the external environment (Doganova and Eyquem-Renault, 2009; Seddon *et al.*, 2004; Magretta, 2002; Casadesus-Masanell and Ricart, 2010). Since barriers to imitation of business models are low, it is essential for the long-term success of a firm to couple its business model with a strategy to position the firm against rivals and ensure sustainability (Seddon *et al.*, 2004; Teece, 2010). A further difference is the "emphasis of strategy on competition, value capture and competitive advantage" (Zott *et al.*, 2011, p. 1031), whereas business models emphasises customer value and the customer role (Chesbrough and Rosenbloom, 2002). Despite the differences, the concepts are closely related.

Changes in the business environment that demands adjustments in the core elements of the current business model may lead to BMI (Schneider and Spieth, 2013). BMI may involve new ways of conducting transactions, delivering value to customers or a change of the actors, including customers and suppliers, and their roles within the business model (Pisano *et al.*, 2014; Demil and Lecocq, 2010; De Reuver *et al.*, 2013). It is the point "when a firm adopts a novel approach to commercialising its underlying assets" (Gambardella and McGahan, 2010, p. 263). Zott *et al.* (2010) see BMI as a new or adapted activity system within the business, while Markides (2006) argues that "business model innovation is the discovery of a fundamentally different business model in an existing business" (2006, p. 20). However, independently from the extent of change that is required businesses frequently do not preliminarily change their business model but instead postpone the changes until they are under severe pressure and are threatened by the new competitive environment (Chatterjee, 2013; Doz and Kosonen, 2010). To sense relevant environmental changes early on, businesses need to develop a high awareness for their surroundings. Moreover, they can use their customers as a source of information to identify new trends (Wirtz *et al.*, 2010).

While BMI itself may not create competitive advantage, it can ensure a better usage of available resources or a better fulfilment of customers' expectations, which then creates competitive advantage (Demil and Lecocq, 2010; Teece, 2010; Voelpel *et al.*, 2004; Zott and Amit, 2008). Moreover, the skill of innovating one's own business model helps the firm to inherit a certain level of flexibility and react to challenges posed through new and emerging business models within the industry (Mitchell and Coles, 2003).

Even though BMI poses the above-mentioned advantages, many firms are reluctant to do it, because of the uncertainties regarding a new business model. Managers who have the power to initiate a business model change are often reluctant to do so, since they are familiar with the current

model and aware of its strengths and weaknesses while they know nothing about the potential of the new model. Therefore, BMI is more difficult to achieve for incumbent firms, as they are usually entrenched in a net of infrastructure and business activities already (Chatterjee, 2013; Chesbrough, 2010; Girotra and Netessine, 2014). But as openness towards a new business model is the key for successful BMI, managers need to identify the environmental changes that may threaten the business model and actively seek the re-allocation of their resources (Doz and Kosonen, 2010; McGrath, 2010). A further obstacle to BMI is the conflict between the new and the old business model regarding profit cannibalisation between them. Due to those reasons decisions which have an impact on existing routines, processes and value creation are often avoided (Velu and Stiles, 2013; Voelpel *et al.*, 2004).

Previous research distinguishes between two types of BMI. Technology-driven BMI requires a completely new business model to commercialise the new technology, whereas market-driven BMI is based on changes in customer needs and usually leads to an adaptation of the existing value proposition (Cortimiglia *et al.*, 2015; Habtay, 2012). The innovation stages firms go through to this aim have been categorised in different ways such as, for instance, analysis, design, implementation, and control by Bucherer *et al.* (2012) or mobilise, understand, design, implementation and control (Osterwalder *et al.*, 2010). A phase of experimentation within the company is a crucial step during BMI. These experiments help test the validity of the assumptions that underlie the business model and potential changes within a limited environment. Since the market environment is constantly changing, the outcomes of these experiments are unpredictable and require investments by the business (Doz and Kosonen, 2010; McGrath, 2010; Sosna *et al.*, 2010; Achtenhagen *et al.*, 2013).

2.2 Business model innovation and strategy-making

To deal with the uncertainties named above, McGrath (2010) suggested a discovery-driven approach whereby aim and success of the experimentation process are measured by the amount of information gathered about the new environment rather than how close the forecasting meets the actual outcome. In fact, firms have the possibilities to develop further capabilities alongside experimentation and leadership skills, such as the openness to new business possibilities, the interaction between different actors, and the acquisition and allocation of the resources within the business. Business model change can be a gradual transition by adding new activities, products, or services to the existing portfolio or very abrupt through a full switch from one activity to another (Achtenhagen *et al.*, 2013; De Reuver *et al.*, 2013). Market-driven BMI requires the identification of a new value proposition based on customer's needs and requirements; how these needs are monetised must be clarified to adapt the other components of the business model (Sabatier *et al.*, 2012).

Furthermore, inter-organisational collaboration and industry-networks can positively influence innovation within the business. When knowledge is widely spread between different actors, collaborations are a valuable option to exchange knowledge and experiences with other firms. Collaboration moreover reduces the level of risk and uncertainty for individual actors and also increases the available resources so that the actors can better meet the requirements posed by the changing environment. To achieve maximum benefits from collaboration, trust between the parties is required and successful collaboration often depends on the individual firm's market position as well as their position in the value chain (Powell *et al.*, 1996). Overall gaining ideas and expertise through partnerships and networks supports the innovation process, especially if the innovation is planned to be disruptive and, as a result, enable the company to reconfigure its business model (Calia *et al.*, 2007).

After experimenting and deciding on a new business model, it is crucial to identify the right point to replace the current business model. In most cases both business models will run parallel for some time so that the organisation can get used to the new business model and core organisational values do not change abruptly. The knowledge that has evolved during the experimentation phase needs to be spread out within the organisation and in some cases new resources and capabilities

need to be deployed to establish the new business model. Due to the co-existence of two business models for this transitional phase, it is key that one does not negatively impact on the other (Doz and Kosonen, 2010; Sosna *et al.*, 2010; Johnson *et al.*, 2008) and identify how two very different and potentially conflicting business models can work alongside each other. A new business model may require a different utilisation of the firm's resources and capabilities and thus the firm must be prepared to cannibalise the existing investments in order to generate a disruptive change. For a successful transition, it is important to leverage the synergies between the business models, but also emphasise the differences in which the new business model will create and capture better value to gain acceptance (Velu and Stiles, 2013).

As the literature review shows, extant research provides a detailed approach on how to design business models, their relation to strategy (Osterwalder *et al.*, 2010; Teece, 2010), and the organisational structure that could best support BMI (Chesbrough, 2010; McGrath, 2010; Sosna *et al.*, 2010). Extensive research has also been conducted on business model design concerning entrepreneurial firms (Zott and Amit, 2007) and on the circumstances that trigger BMI (Chesbrough, 2007). Gambardella and McGahan (2010) were the first to research how identifying a new value delivery approach can influence business models within a whole industry. However, the process of BMI under the premises that the value proposition rather than the value delivery or value capture of a whole industry has come under pressure through an external trigger remains widely unexplored. Understanding the change of the value proposition is important to ensure long-term success. Through this research, we investigate how firms in a fast-changing industry undergo the process of market-driven BMI, with a specific focus on value proposition.

3. Methodology

This research uses a multiple case-study approach for the main purpose of theory building. The case-study was conducted through fourteen semi-structured interviews with informants from German energy utilities of different sizes and regions and supplemented through information in annual reports and company websites. BMI is a phenomenon that is highly dependent on the attitude and behaviour of the organisation's actors, for example managers and employees. It is often shaped by existing path dependencies and organisational structures within the company (Demil and Lecocq, 2010).

3.1 The research context

This research investigates how firms within a changing industry identify and implement a new value proposition for their business model. According to the criteria posed by Yin (2014) case-study is the best method to explain how something is done and requires studying the phenomenon within its natural environment. Moreover, a theory-building case-study approach is used because even though there is extensive research on BMI, it does not discuss the question of defining a new value proposition within a fully changing, diverse industry. To increase rigour the research is based on a multiple case-study approach (Eisenhardt, 1989; Ketokivi and Choi, 2014).

Sampling strategy: Theoretical sampling is used when the selected cases are chosen to replicate or extend an existing theory or to represent various categories and thus represent different examples in theory building (Eisenhardt, 1989). The strategy of snowball sampling is based on asking interviewees to further recommend other participants for the study. The benefit of this approach is that potential participants are more likely to respond to a request if the trustworthiness of the researcher has been confirmed by someone they know (Small, 2009; Remenyi *et al.*, 1998). This research combines both theoretical sampling and snowball sampling. Thus seven initial cases were selected to gain a broad and diverse insight into the topic and further interviewees were recruited through recommendations.

Empirical evidence to answer the research question was gathered from the German energy industry in which technological progress along with a new law series issued in 2011 have put firms' current business model under severe pressure. Because firms within this industry provide public services, findings of this research may also shed light on the implementation of BMI within other public service companies. Within this research the selected firms are referred to as 'utility'. The term describes a firm which provides public services such as water, heat, light and electricity supply or transportation (Rappa, 2004), yet for the aims of this study, only electricity firms were selected. Therefore within this research, the term describes a company supplying electricity to the customer and not also other public services. The German utility market is highly fragmented and diverse with over 800 utilities offering electricity and sometimes further public goods to consumers (Richter, 2013). Moreover, utilities in Germany can be privately or publicly owned (municipal utility), which influences their steering as well as operating radius (Sander, 2009).

The traditional business model of utilities was based on a combination of generating, delivering, trading and retailing electricity (Rappa, 2004). However technological progress has led to a more de-centralised approach of generating electricity in which many customers can produce their own electricity. A PwC energy study found that more than half of the sampled informants (energy managers) expect a massive change for their business by 2030 (Pwc, 2013). While all energy utilities face significant change, one of the most drastic disruptions can be observed in Germany. The German government in 2011 announced their goal to achieve the energy transition (Deutscher Bundestag, 2011). This is based on two elements: renewable energy generation and energy efficiency. By 2030, 50 percent of the electricity in Germany will be generated through renewables and, moreover, the efficient usage of electricity shall reduce the overall electricity consumption (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014). Whilst the first element, renewable energy generation with a parallel nuclear phase-out until 2022, would influence the current electricity generation of utilities, the second element, energy efficiency, would impact the amount of electricity that utilities can sell to consumers. The combination of both, customers generating their own energy through decentralised power generators such as solar panels or co-generators while simultaneously reducing their overall usage, has a severe impact on the utilities' business model (KPMG, 2014). The energy transition puts severe pressure on the utilities to innovate their business models as the past value proposition of reliably delivering electricity to the consumer has lost its relevance and the technological progress will lead to an increasing number of energy independent households and de-centralised energy generation.

The fourteen utilities in this study range from small to large and from public to private utilities. The cases were chosen through internet research and through referral of various industry informants. The main criteria were that the company is a German utility which delivers electricity to consumers. Furthermore, it was important to include companies of different sizes and regions to fulfil the criteria of theoretical sampling. For confidentiality purpose, no absolute data such as electricity sales or revenues are provided. Instead the utilities have been sorted into different clusters, based on their annual electricity sales, as suggested in a previous study conducted by the German Association of Energy and Water Industries (BDEW) and its release on Germany's 10 largest electricity suppliers (BDEW, 2011; BDEW, 2013). Where available, data concerning the clustering has been obtained from the latest annual report (Company 2, 2015; Company 4, 2015; Company 5, 2015; Company 6, 2015; Company 7, 2015; Company 9, 2015; Company 10, 2014; Company 11, 2015; Company 12, 2015; Company 13, 2015) or publications on websites (Company 1, 2015; Company 3, 2015). Where the data was not publicly available (i.e., Companies 8 and 14), it was provided by the informants of the two firms.¹ Table 1 below provides an overview of the cases included in this research.

¹ Due to an agreement with some of the research participants, firm names are maintained anonymous. Details on sampled firms and informants could be provided on an individual basis and for academic purposes only.

Tab. 1: Overview of participating utilities

ID	Region of operation	Type	Size
1	South Germany	1	S
2	West Germany	2	M
3	West Germany	1	S
4	Germany	1	L
5	East Germany	1	M
6	East Germany	2	S
7	South Germany	1	M
8	West Germany	2	S
9	West Germany	2	S
10	West Germany	2	S
11	North Germany	1	L
12	North Germany	2	S
13	South Germany	1	M
14	West Germany	2	S

Legend**Type:**

2 = municipal utility

Size: 1 = regional or national utility S = electricity sales < 1 TWh

M = electricity sales > 1 TWh but < 10 TWh

L = electricity sales > 10 TWh

Source: Authors' elaboration

3.2 Data collection and data analysis

Data was collected through seventeen semi-structured interviews that were either conducted by phone or face-to-face. All interviewees held expert or management-level positions in their companies and were involved in the development of a potential new value proposition.

Interviews lasted between 30 and 75 minutes and all but two were recorded through a recording device and subsequently transferred into written protocols for analytical purposes. Two interviewees did not agree to be recorded, so extensive notes were taken to keep the details. Upon request, transcripts were shared with informants, who validated the transcripts and confirmed their consent to participate to the study. The interview guide was revised and adapted throughout the data collection process². As Eisenhardt (1989) stated, the continuous overlap of data collection and data analysis is a key feature of theory-building case-study research. For triangulation purposes, to increase rigour of the collected data and overcome the potential bias in elite interviews (Welch *et al.*, 2002) the data is complemented by data from annual reports and company websites.

Analysis of the data was done both within and across the cases. Initially the elements of BMI, especially those that involve the process of defining a new value proposition, were identified for each case individually. Moreover, the reasons for the change of the value proposition and the handling of conflicts between the old and the newly evolving business model were assessed. It was also analysed what role the competitors or other German utilities play in the process. Four main elements were derived from the analysis:

- Change awareness,
- Process of identifying a new or adapted value proposition,
- Influential factors on the process to define a new value proposition,
- Strengths and weaknesses to implement the new value proposition.

² The interview guide is available upon request.

3.3 Limitations of the study

A frequent critique on qualitative research and case-studies is the lack of generalisability of the findings and potential biases occurring during the research process (Diefenbach, 2009). It is also often criticised for being biased, either through case selection or the collection of data. To minimise bias this study uses theoretical sampling as well as a method of recruiting further interviewees through previous participants. Furthermore, a high level of objectivity is also ensured through triangulation of data by adding information from websites and annual reports to the interview data (Remenyi *et al.*, 1998)

A further critical remark could be made of the mix of phone and face-to-face interviews. While this was necessary because of the limited amount of time for the research and financial constraints, previous research has indicated that there is no significant difference in the quality of data gathered from face-to-face interviews as compared to phone interviews (Sturges and Hanrahan, 2004). The data analysis showed that neither the length of the interviews nor the main themes that evolved during the discussion differed based on whether the data was collected by telephone or during a face-to-face interview.

4. Findings

This section presents the findings gathered from the interviews. Initially the interviewees' judgement of the current situation is presented, as change awareness is a crucial element for successful BMI. Afterwards the elements that were considered important during the innovation and experimentation phase are outlined followed by the factors influencing such process. Subsequently this section outlines how the utilities intend to implement the value proposition they derive from their experimentation phase on the market and what they see as their strengths and weaknesses compared to competitors. Finally, the findings regarding the question of how the utilities intend to deliver their new value proposition to the customer and how to capture value from it are presented.

4.1 Change awareness

To define and establish a new value proposition and subsequently innovate the business model it is crucial for the firm to be aware of the need for change. Evidence based on interview data demonstrated such awareness across all cases. Most interviewees identified two drivers for this: the increase in decentralised generation and digitalisation. When asked about their opinion on the future of the energy industry and the predicted change, one interviewee stated:

“Utilities will still exist in the future but they will be different, their generation portfolios will change, there will be more energy-related services than today and the industry will be structured differently” (Interviewee Utility 2)

Utilities across all sizes have accepted this change and its non-reversible nature and therefore try to shape the new environment:

“We are not powerful enough to change or reverse this trend, so rather than working against it we want to be part of it” (Interviewee Utility 4)

These statements summarise what interviewees thought on this matter, which is indication of some degree of awareness for environmental change. However, to successfully undertake BMI, firms must also be aware that environmental changes originating from energy transition or technological progress will generate an impact on their business model and that there is a need for change to survive in the new market environment. The findings showed awareness for the impact the shift in the industry will have on the individual utilities, but whilst some of the interviewees identified this development as a long-term process, others estimate an abrupt change of the industry within the next few years. Independently from the time-frame though, all interviewees agreed that the utilities will need to find their role in the new industry structure. One interviewee stressed that

the challenge for utilities is to accompany the change process in the market and guide consumers in their transition from consumers to prosumers. A prosumer describes a combination of a consumer and a producer and includes market actors who produce and sell energy while simultaneously still being dependent on an energy retailer to cover shortages (Sepponen and Heimonen, 2015).

Overall all representatives agreed that the energy industry is undergoing fundamental change and that to ensure long-term sustainability they must react by innovating their business models to meet the new market conditions and customer needs.

4.2 Elements to identify a new value proposition

In this section, we continue our journey of investigating how firms in a changing industry identify a new value proposition for their business model. The focus is on the elements and procedures the utilities listed to assess new activities and subsequently define a new value proposition. It also shows whether the findings indicate a disruptive or more gradual change of the business model.

All utilities used a range of different elements and techniques to identify a new value proposition. In principle, the change within all sampled utilities is gradual and builds on a set of resources, assets, and know-how already deployed within the field of energy. Table 2 provides an overview of the most frequently named elements in the process of finding a new value proposition across all cases.

Tab 2: Elements during the phase of establishing a new VP

Elements to define a new value proposition
<ul style="list-style-type: none"> • Pilot Projects • Small-scale set up of activities • Partnerships or investments in Start-Ups • Research cooperation with other businesses, local universities or institutes • Exchange of experience in industry networks or with affiliated utilities • Employee workshops / idea management • Customer surveys or councils

Source: Authors' elaboration

The main aim of the pilot projects and the small-scale implementation of certain activities is to gain experience in those fields and test the applicability and customer demand. It also enables firms to establish a reputation in those fields. For the benefit of knowledge and reputation building all companies willingly accepted the losses generated by most activities throughout the experimentation stage.

“Even though we are aware that there will be no huge demand initially, we offer the product and even if there is very little demand in the next few years, we can learn from it. How does it work, which technical problems occur, does our offer meet customer demand, how do customers like the product? By so doing, we prepare for the day when there is mass demand in these fields” (Interviewee Utility 6)

To assess the potential of the new activities with regards to customer need fulfilment and its potential to be part of the future value proposition, the companies used constant evaluation methods. However, the scope of experiments varied depending on the firm's size. Since smaller utilities are facing tighter financial constraints, they had to be very selective with their investments, while bigger utilities' experiments can spread more widely. Moreover, large utilities have the necessary competences and financial opportunities to actively engage in partnerships or investments into new market entrants such as start-ups, which allows them to get access to new ideas, knowledge, and methods, not necessarily situated within their original technological trajectory.

Regarding the time scale for the change process, most interviewees stated that they had started with the re-orientation of their business between 2008 and 2010, that is, when major technological

progress took place. According to our interview data, the energy transition that was resolved by the German government in 2011 (Deutscher Bundestag, 2011) has not caused, but accelerated the process. Nevertheless, some of the municipal utilities did not realise that the change would affect them until a couple of years ago and only started with the innovation process two or fewer years ago.

All interviewees emphasised the importance of industry networks and exchange within these networks. Most of the other utilities in the German market are perceived as partners rather than competitors. There is a high willingness to share knowledge, exchange experience and even collaborate on certain projects. One of the most common reasons named for this was the limited availability of resources especially within the smaller firms as well as the huge variety of activities. This makes it difficult for small utilities to enter all emerging fields independently.

“The market is structured in such a way that very rarely two municipal utilities stand in direct competition with each other. Therefore, there is a general openness to exchange information and cooperate.” (Interviewee Utility 9)

A further reason in support of facilitated cooperation among small utilities is the aim to reach a certain scale within the projects to make them more efficient and profitable, as due to the restricted regional scope of action of municipal utilities their customer potential is often limited. One interviewee stressed:

“If we cannot scale something, we need to find others to cooperate with. Something that is not profitable for us individually may be profitable in a group.” (Interviewee utility 1)

4.3 Factors influencing value propositions

When researching the process of BMI and particularly the identification of a new value proposition it became obvious that it is important not only to focus on activities undertaken by the firms, but also to consider internal and external factors that influence the options available for a new value proposition. From the interviews, four main factors developed which are considered as influential on the process of evaluating a new value proposition. These factors are: the customer structure within the region of operation, including purchasing power and housing situation; the attitude of the customers; the pace of technological progress and political decision making; and the legal environment.

Most of the new activities undertaken by the utilities are tailored to meet the requirements of energy efficient living and self-supply of electricity. However, many of the recently developed solutions or assets, such as solar panels or charging stations for e-vehicles, are designed for customers with financial liquidity and possibly already owning a house. Thus in areas where a high share of the customers live in rented homes and have more financial constraints the experiments and new solutions have to be adapted accordingly. On the question of the living situation, interviewees frequently agreed that the development of products for owned accommodation is far more advanced than the solutions for rented accommodation. Nevertheless, developing solutions for flats and customers living in rented homes has begun as well.

“The question whether one owns or rents a place plays a crucial part. Only if I own a place and intend on living there for longer I will invest in energy efficient equipment” (Interviewee Utility 7)

Most of the small and medium-sized utilities agreed with this statement. However, the bigger the region of operation, the more diverse is the customer structure and the bigger is the variety in potential products and services. Therefore, the influence of the customer structure plays a stronger role for smaller utilities operating locally. For them, the target area strongly influences the value proposition and this should be considered when working in networks.

“Something that has worked for a medium sized utility in West Germany doesn't have to work for us. It depends on the size of the town and the infrastructure, is there a manufacturing industry? Are there many businesses? How is the social structure etc.” (Interviewee Utility 6)

A further factor perceived as critical during the innovation process is the influence of the political and the legal frameworks. Currently the decision-making around energy politics is unsteady with a lot of uncertainties regarding the future legal framework. Legislation also restrains the progress of some developments. One example that was given is a law that was established in 2014 in a county in southern Germany. The law states that when building a wind turbine, the surrounding area for a radius ten times longer than the wind turbine must be housing free (Bayerische Bauordnung, 2007). Given the infrastructure in Southern Germany, this discourages further investments in wind energy.

Apart from this specific law there was a general fear that future laws will increase competition, accelerate the transformation process or push it into a different direction. Moreover, several interviewees felt that the current decision-making in politics is based on short-term decisions whereas the investments the utilities need to take to innovate their businesses are long-term and thus conflict with the environment that shapes their sphere of action. Thus, there is a general fear of making long-term investments within the uncertain environment. This especially poses a problem to smaller utilities which have limited financial options.

Overall it became apparent that the volatile external political and legal environment negatively impacts the business innovation process as the utilities fear to make huge investments into new activities, services and products due to the potential of future disruptive changes. Therefore, the process of BMI is, whilst on-going, slower and more cautious than it would most likely be in a more stable environment. Due to many of the uncertainties affecting all kinds of utilities no matter the size or region, such as a potential further liberalisation of the EU energy market, all the utilities are currently caught in this state of uncertainty regarding strategic planning and action.

4.4 Implementation

Despite the above mentioned uncertainties on the definition of a new value proposition, there is a general acknowledgement that the business model needs to change. This section will examine the strengths and weaknesses as well as any potential problems that may help or hinder the implementation of a new value proposition and subsequently a new business model within firms. Initially the strengths and weaknesses which influence the presentation of a new value proposition to the customer are presented. Afterwards it is assessed how the utilities plan on delivering this value to the customer and more importantly how they plan on capturing value from the new business model and how they perceive the conflict between their current and their new business model.

Table 3 provides an overview of the answers given by the interviewees when asked for the strengths they have and that they will benefit from when implementing a new value proposition.

Tab. 3: Overview of strengths (from interview data)

	S	M	L
Involvement in decentralised, regenerative energy	1	2	0
Regional presence	7	5	0
Customer proximity / good command of regional specifics	7	4	0
Wide customer basis and utility network	0	0	1
Trust in the company / the brand	3	3	2
Flexibility	4	3	0
Diverse activities along the value-added chain	0	1	1
Involvement in IT and Telecommunication	0	0	1
Know-how and Experience	0	2	2

Legend (Total number of utilities per category as defined in Table 1)

S = 7 M = 5 L = 2

Source: Authors' elaboration

A key finding was that all utilities considered customers' loyalty in their business or brand as a strength and saw this as an important advantage over competitors trying to enter the energy market. This was particularly true for small utilities, as they would leverage on customer fidelity to introduce a new value proposition to the market. Small and medium-sized utilities saw their regional presence as their key strengths in comparison to large multi-national utilities. In fact, both small and medium-sized utilities named "proximity to customers" and "understanding of regional specifics" as key strengths over large utilities and/or competitors external to the industry. In contrast, interviews with large utilities revealed that brand reputation would play a key role in entering new fields because it is indicative of technological expertise, long-term experience, and stability, all factors that may place them in an advantageous position compared to smaller utilities and/or new start-ups. Moreover, their involvement in various business fields and value-added steps is perceived as an advantage. This also relates to another frequently named strength among medium and large utilities: the know-how and experience of established utilities.

The findings regarding flexibility presented a disagreement within the small and medium-sized firms. Some saw their businesses as more flexible due to the smaller size, but others felt their business is just as inflexible as larger ones due to staff reluctance or the influence of politics due to their status as a publicly owned company. However, the majority saw a slight advantage due to shorter chains of command. Interviewees were also asked what they thought were the weaknesses of their company in implementing a new business model. Table 4 below provides an overview of the responses.

Tab. 4: Overview of weaknesses (from interview data)

	S	M	L
Lack of human resources	4	1	0
Financial constraints	3	1	0
Lack of IT infrastructure	1	1	0
Lack of skills (sales staff)	4	2	2
Staff reluctance / path dependency	5	3	2
Inflexibility	2	1	2
Risk adversity / perfectionism	1	2	0
Political influence	6	3	0
Cost structure / efficiency	1	0	1

Legend (Total number of utilities per category as defined in Table 1) S = 7 M = 5 L = 2

Source: Authors' elaboration

A major weakness named by all interviewees was a certain reluctance of their employees to change. While there is a general support for the overall change there is usually a bigger refusal when it gets to actual changes in departments or working methods. This weakness is combined with a lack of skills that many interviewees saw in their sales staff, however this is addressed by continuous staff training or the outsourcing of sales activities during the transformation process. Path dependency and overcoming the existing organisational culture was perceived a barrier across all sizes of utilities. While large utilities aim to limit the negative impact of deadlocked organisational structures on innovation by positioning the innovation entities outside of the main organisation, smaller utilities do not have this opportunity and are struggling to find the balance between innovation and incumbent business.

The large utilities, as well as to some extent the small and medium-sized utilities, see inflexibility as their major disadvantage. The reason for this inflexibility in large organisations stems from long decision-making processes within their organisation whereas in small and medium-sized utilities, the inflexibility is caused by the influence of politics, e.g. through the city council, on many decisions. While large utilities identified their inflexibility as their major weakness, the smaller utilities most often named the influence of politics either through indirectly through the setting of the political framework or directly through the ownership structure of many utilities as a

major problem. Moreover, the smaller utilities often identified a lack of human and financial resources as a weakness in the innovation process.

4.5 Value delivery and value capture

While the classic value proposition, the delivery of energy to the consumer, has been delivered through self-operated channels, a new value proposition frequently requires a different value delivery, such as partners and other businesses, to deliver the new value proposition. The reasons why the utilities chose external value delivery channels or a combination of self- and foreign-delivery were manifold.

For small and several medium-sized utilities, one reason to outsource certain activities was the lack of own resources and sometimes know-how. These activities may include the sale of solar panels, or consultations on how certain constructions to insulate the house more efficiently can best be done. Often, part of the value proposition, such as the initial screening and testing of the house and the detection of improvement potential, is delivered by the utility itself, while for other activities, such as the delivery of assets, certain details regarding the consultation and the final implementation the utility then cooperates with local handicraft businesses or start-ups which provide specialised solutions.

“For example, currently during the solar weeks we serve as a sales platform and personal point of contact for our customers, but the final consulting and implementation at home is realised by a local handyman” (Interviewee Utility 7)

This means that in the future the utilities will more often than today serve as an agent or manager for the customers, but the actual work on-site will be provided by third parties.

Alongside the adaption of the value delivery element, the value capture must also be adjusted accordingly. In the case of the energy industry in Germany the main value is currently captured through energy generation and trading, and monthly utility bills. However, the new value proposition of energy management, which includes the elements of consultancy on energy efficiency management and on self-supply options, conflicts with the aim to sell electricity and gain profits from it. The data shows that all interviewees were aware of this problem, nevertheless they felt that to some extent cannibalisation is necessary. The opinions were all very similar and a statement from one interviewee from Utility 4 summarised this best:

“I’d rather cannibalize myself to some extent than be eaten by someone else”

There was a consensus that if the energy utilities will not provide these services then someone else will, as there is a general demand for them. The current business model of utilities would therefore be impacted either way. Thus, by changing or adapting their own business model, utilities try to compensate for losses in their old business model as well as possible, even though they all agreed that revenues will not be the same.

“It is a fact, that there is a demand and a market for these services, but from today’s point of view it will not deliver the same revenues our traditional business did over the last few decades. Therefore, ideally we can combine both.” (Interviewee Utility 9)

Generally, interviewees intended to capture value on three levels. One is from the sale of the necessary assets, such as co-generators, solar panels, or charging stations, either by manufacturing and selling these assets directly or by gaining a commission through forwarding customers to partners. While the former is only realistic for larger utilities, the latter is done by utilities of all sizes. Secondly, while basic energy efficiency services are usually free for customers, the utilities intend to charge for more extensive and specialised services, for instance by adopting contracting models. The third is to combine these new elements with the old service of delivering electricity, especially given that some recent studies seem to assume that almost no household will be fully energy-independent in the short run (Trockel, 2014; Tjadan *et al.*, 2014). Therefore, given the changed value proposition described above, value capture may be more diverse in the future and there may be a shift from sole energy or electricity supply to a more holistic energy service or energy management proposition, the implications of which are discussed in the following section.

5. Discussion

This research investigates the process of identifying a new value proposition within BMI due to severe external influence on the industry. In this the study focused on two major aspects: the internal process and behaviour to identify a new value proposition and the external factors influencing this process.

5.1 Finding a new value proposition

Literature suggests that the ideal point for incumbent firms to reconsider the sustainability of a business model and adjust it, is when the business is still running smoothly (Markides, 1998). Even though this reduces the pressure on the change process, the firms in this study only began re-orientating themselves when they felt impact on their firms. Only when the utilities realised that neither the technological progress nor the changed expectations from the environment were reversible, they began to develop a new value proposition and thus decreasing revenues now limit the potential for experiments.

The subsequent process of finding a new value proposition is often approached with a high level of uncertainty and reluctance among staff and management. As discussed in the literature review (Chesbrough, 2010; McGrath, 2010; Sosna *et al.*, 2010; Voelpel *et al.*, 2004), reluctance to BMI and changes to the existing infrastructure in incumbent firms is overcome once the changes in the environment have a severe impact on the business. This study confirmed these results and showed that customer demand, decreasing revenues from electricity sales and the political and legal pressure have increased and triggered the process of identifying a new value proposition across all utilities that were studied.

Moreover, previous research suggests that a results-open phase of experimentation is necessary to find a new value proposition for a business (McGrath, 2010; Sosna *et al.*, 2010). Our findings add to previous research by providing a more detailed understanding of how different elements (e.g., pilot projects, staff idea management, customer councils, cooperation with research institutions, industry-network exchange) are used during the experimentation phase. In particular, the analysis showed that while the basic elements of experiments are similar across all utilities, the scope of experimentation varies. Larger utilities experiment within a wide variety of fields, aiming to position themselves as first-movers on the market. In contrast, smaller utilities prefer to observe the market and initially scan the environment for solutions which have been successfully tested by others. They learn through exchange with other utilities before engaging in the piloting of promising new products or services. The reason for this lies in the limited financial and human resources of smaller utilities which restricts the number of experiments they can undertake. Similar observations have been found in previous studies (Van de Vrande *et al.*, 2009). This leads to the phenomenon that the small utilities cannot make use of one of their major strengths against large and medium-sized utilities; their greater flexibility and less bureaucracy. Thus, in the process of identifying a new value proposition in the industry the large and medium-sized utilities take first-mover and early-adaptor positions, whilst the smaller utilities take a more selective follower position.

The high influence of city councils as shareholders in public companies, which in this study includes the municipal utilities (see Appendix Table 1), hinders fast and independent decision-making (Roessner, 1977) as many of the decisions have to be discussed within the council parliament before they can be put into place. Additionally, the conflict of interest between business and politics influences the innovation process. Whereas the managers of the utilities often did not identify any potential for investment into certain activities, politicians heavily supported such investments simply for prestigious reasons. Considering the already tight constraints on resources in those firms, this puts them in a disadvantaged position compared to private company competitors with a similar business model, as those can make investment decisions independently. Therefore, the publicly owned utilities should be granted more freedom within the new business fields to be

able to keep up with the private companies, as long as this does not affect their public service duties.

With regard to the strengths that will support the establishment of a new value proposition Chesbrough (2007) sees the bond to existing strengths as a major problem hindering disruptive BMI. Accordingly, the findings of this study show that the strengths the utilities aim to utilise to establish a new value proposition are based on strengths stemming from previous experiences and the old business model. Moreover, new products and services that are considered as options evolve closely around the past business activities. However, other scholars (Cortimiglia *et al.*, 2015; Doz and Kosonen, 2010; Zott *et al.*, 2010) have argued that the awareness of firm's strengths, weaknesses and competencies as well as the link to its roots are a major key to establish a successful new or changed business model and this seems to be the approach of utilities.

Additionally, this study has found that there are two different patterns of strengths that the utilities consider important. Larger utilities build on rational strengths such as resources, know-how, a high level of experience in the energy field and a well-known brand name. They assume that these strengths will help to convince the customer of the new value proposition and to successfully place these new services and products on the market from their perspective the customer will base his decision on logical arguments and rational strengths and will be less influenced by emotions. In contrast the smaller utilities find most of their strengths and competitive advantages in the emotional and loyal attitude of the customer. The small and medium-sized utilities especially see their local roots and well established presence and involvement in the region as their main competitive advantage against new market entrants and larger utilities with the same or a similar business model. This emotional aspect of BMI has not been discussed before. Due to the limited scope of this research further research is needed to assess whether this is a general phenomenon.

The findings of strengths across utilities stand in contrast to a Finnish study on the transition to energy service management. The Finnish case study found that utilities can be hesitant to enter this new field due to a fear of harming their reputation and scepticism of customers towards the real motives of a utility providing these services (Apajalahti *et al.*, 2015). In contrast, the German utilities showed a high preparedness to utilise their reputation to establish the new activities and also saw the trust of consumers in their business as a major key to successfully establish energy services. However, further research would need to confirm or reject whether these findings may stem from different market situations or a bias in case selection, as both studies have been based on a small sample size.

A previous study on innovation within incumbent firms found that those firms, which decided to embrace the innovation, often adopted the innovation alongside the old business model (Charitou and Markides, 2003). A similar behaviour was found in this study, with most representatives not perceiving the two business models as mutually exclusives but as complementary and able to exist alongside each other. However, as opposed to some industries in which the new and old value propositions may stand in conflict with each other, the energy industry has the potential for complementary business models, because full energy autonomy from consumers is very unlikely. Therefore, a new value proposition towards holistic energy management will lead to an adapted rather than completely new business model combining both the new and old model by providing services to enable energy efficient, self-supplying households while still delivering any extra electricity.

Nevertheless, such a parallel existence of conflicting business models that require a new way of delivering value leads to problems among staff members. In this study, this was especially observed among sales employees. On the one hand, the new business model requires different sales skills as selling assets such as solar panels or charging stations for e-vehicles is a very different task compared to selling energy contracts; on the other hand, the sales members of staff may need to handle the conflict of the business models in their daily activities. The high awareness among sales employees that for every assets and energy service they sell, their sales for electricity decrease leads to a conflict of interest and causes difficulty in gaining full support for the new business model from those employees. As a solution, several medium-sized and the large utilities initially use external

sales experts for the new business model, which seems to be good way of solving this conflict. However, this is not possible within smaller utilities and therefore these firms consider an approach where some of the sales employees work for the old business model and the others work for the new business model, thus preventing the employees from standing in constant conflict.

This study furthermore found that common barriers to successful change such as path dependency and staff reluctance appeared in all cases (Chesbrough, 2010; Sosna *et al.*, 2010). The transition from a quasi-monopolistic public service company with very limited competition and low innovation incentives, into a firm that survives in a competitive environment is a difficult step, which has been fostered through EU-legislation (Reichard, 2006; Torres and Pina, 2002) and now increases even more with the challenges on the existing business model. Within a short time-frame the utilities need to find a way to shift from doing business in a highly-protected market to having to establish their new business model into a competitive market. Interview data indicates reluctance among established staff members to adapt and accept the new situation of the company. However, the inclusion of the employees into the innovation process (e.g., through idea management schemes), the high pressure on the industry, as well as the employer loyalty that is observed in the smaller utilities, have led to higher acceptance of change and more openness towards it among employees.

5.2 *The role of competitors in the process*

The study assessed what influence competitors have on defining a new value proposition. Surprisingly it was found that other utilities most often were not perceived as competitors but as partners with which the utilities engaged through networks and exchange to learn and benefit from the experiences of each other. While other utilities that were active in the same region were observed, the assessed utilities were linked to many other utilities through inter-organisational platforms. Moreover, joint projects were set up from small utilities to be able to cover a wide range of activities. The threat was seen in new, industry-external competitors such as solar panel retailers or technological firms, which are emerging into energy market as well. These firms are perceived as threats in some cases due to their higher risk disposition with regards to emerging firms (Christensen and Bower, 1996; Hill and Rothaermel, 2003) or in other cases due to their strong brand reputation as established technological or digital firms.

While this is a surprising finding with regards to BMI, as it is often described as a way to distinguish the company from its competitors in other research (George and Bock, 2011; Voelpel *et al.*, 2004), there are two possible reasons why utilities in Germany choose cooperation over competition. For smaller firms, cooperation during the innovation process leads to sharing of knowledge, resources and experiences as well as scale benefits (Ahuja, 2000; Gronum *et al.*, 2012). As a major problem for small utilities are the limited resources to experiment and quickly realise new products and services to compete with the bigger utilities, networks can partially solve this problem.

Another reason may stem from the legislation in Germany that applies to most of the municipal utilities. The legislation limits the possibilities for these utilities to engage in activities outside their home area (*see for example*: Gemeindeordnung NRW, 2015). Regardless many of the medium-sized private utilities do not have any strong ambitions to extend their action radius either, mostly due to a lack of resources. Therefore there is less fear of other utilities from different regions taking advantage of the cooperation and engaging in fierce competition with them. In both cases, due to the small sample size, the results from this study are not generalisable and require further testing in other countries or industries.

6. Conclusion

This research provided empirical insight on the process of BMI within a whole industry. To do so an extensive literature review was conducted to introduce the ongoing debate on BMI and possible tensions that may arise from shift in business models at industry level. The literature review also outlined the importance of BMI for sustained competitive advantage and the barriers that may limit or decelerate the process. It was suggested that to accomplish successful BMI incumbent firms need to overcome inertia and that this often happens only when the pressure on the current business model increases. However, it was remarked that previous research has either focused on BMI in individual firms or on the change of the value delivery element within an industry. It was pointed out, that the process of identifying a new value proposition for the business model of a whole industry had not been discussed thoroughly in existing literature.

Upon analysis of the data it became obvious that the basic approach to identifying a new value proposition is similar across all utilities and is based on a phase of experimentation with different products and services. However, the data showed that the scope for experimentation varies due to financial constraints that small utilities face. Data also showed that instead of perceiving the other utilities as a threat and trying to distinguish their own utility from others through disruptive BMI, the utilities, particularly the small and medium-sized, collaborate in industry-networks or through affiliation structures and are open to sharing experiences and cooperate on projects. Industry-external companies were however perceived as threats. Moreover, the data showed a tendency for small and medium-sized utilities to rely on customer loyalty and regional embeddedness as strengths to implement a new value proposition, while larger utilities base their strengths on more rational factors such as know-how, experience, and strong brand reputation within the energy industry.

The research adds to existing literature in the field of BMI in two ways. Firstly, it provides in-depth insight into the process of identifying a new value proposition in an industry that is suffering from decreasing revenues, a changed customer attitude, and legal and technological pressure. It shows which components of the business models utility firms have leveraged to find a new value proposition and which strengths and weaknesses empowered or hindered this process. The research has shown that while the small utilities often enjoy huge trust and loyalty from their customers, their financial constraints make it difficult for them to provide a huge variety of products and services to their customers. It would be interesting to analyse whether a collaboration between the large utilities, which have the financial and human resources to develop a wide scope of products and services, and smaller utilities which have access to many customers within their regions and a higher flexibility, would positively influence the outcomes of experiments. This could for example be done through white label products that the large utilities offer to smaller ones to sell or test in their region and under their own branding. Such an approach would combine the strengths and mediate the weaknesses of both sides.

Secondly, this research has shown how BMI across a whole industry can lead to higher collaboration and stronger networks between existing firms in the industry. This applies to collaboration among utilities but also to partnerships that the utilities actively seek with other established firms in the industry such as the local craft business. It should be assessed whether similar developments (e.g., incumbent firms seeking to defend themselves against new market entrants) are specific to the Germany energy market only, or could instead be observed in other industries.

References

- ACHTENHAGEN L., MELIN L., NALDI L. (2013), "Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation", *Long Range Planning*, vol. 46, n. 6, pp. 427-442.
- AFUAH A., TUCCI C. (2003), *Internet business models and strategies*, McGraw-Hill, New York, NY.

- AHUJA G. (2000), "Collaboration Networks , Structural Holes , and Innovation : A Longitudinal Study Gautam Ahuja", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 425-455.
- ALVESSON M., DEETZ S. (2000), *Doing Critical Management Research*. Sage Publications, London. UK.
- APAJALAHTI E.L., LOVIO R., HEISKANEN E. (2015), "From demand side management (DSM) to energy efficiency services: a Finnish case study", *Energy Policy*, vol. 1, June, pp. 76-85.
- BADEN-FULLER C., MORGAN M.S. (2010), "Business models as models" *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 156-171.
- BADEN-FULLER C., HAEFLIGER S. (2013), "Business models and technological innovation", *Long Range Planning*, vol. 46, n. 6, pp. 419-426.
- BADEN-FULLER C., MANGEMATIN V. (2013), "Business models: a challenging agenda", *Strategic Organization*, vol. 11, n. 4, pp. 418-427.
- BALLON P. (2007), "Business modelling revisited: the configuration of control and value", *Info*, vol. 9, n. 5, pp. 6-19.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BAYERISCHE BAUORDNUNG (2007), *Windenergie und Nutzungsänderung ehemaliger landwirtschaftlicher Gebäude*, Germany: Bayerische Bauordnung Art. 82/2014.
- BDEW (2013), *Die 10 größten deutschen Stromversorger 2003 bis 2010*.
- BDEW (2011), *Zukunftsmarkt Energieeffizienz - Neue Perspektiven für Energieversorger*, Berlin.
- BRYMAN A., BELL E. (2011), *Business research methods*, 3rd ed. Oxford University Press, Oxford UK.
- BUCHERER E., EISERT U., GASSMANN O. (2012), "Towards systematic business model innovation: lessons from product innovation management", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 2, pp. 183-198.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE(2014), *Die Energie der Zukunft, Fortschrittsbericht*.
- BURRELL G., MORGAN G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann Educational Books Ltd, London, UK.
- CALIA R.C., GUERRINI F.M., MOURA G.L. (2007), "Innovation networks: from technological development to business model reconfiguration", *Technovation*, vol. 27, n. 8, pp. 426-432.
- CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E. (2010), "From strategy to business models and onto tactics", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 195-215.
- CASADESUS-MASANELL R., RICART J.E. (2007), "How to Design a Winning Business Model", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 100-107.
- CASADESUS-MASANELL R., ZHU F. (2013), "Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. September, pp. 464-482.
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge. MA.
- CHARITOU C.D., MARKIDES C. (2003), "Responses to disruptive strategic innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 26-32.
- CHATTERJEE S. (2013), "Simple rules for desining business models", *California Management Review*, vol. 55, pp. 97-124.
- CHESBROUGH H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 354-363.
- CHESBROUGH H.W. (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy & Leadership*, vol. 35, n. 6, pp. 12-17.
- CHESBROUGH H.W., ROSENBLOOM R.S. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n. 3, pp. 529-555.
- CHRISTENSEN C.M., BOWER J.L. (1996), "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. 3, pp. 197-218.
- COMPANY 1 (2015), Daten und Fakten. [Online] [Accessed: 15 June 2015].
- COMPANY 2 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 3 (2015), Daten und Fakten. [Online] [Accessed: 17 June 2015].
- COMPANY 4 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 5 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 6 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 7 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 8 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 9 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 10 (2014), *Annual Report 2013*.
- COMPANY 11 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 12 (2015), *Annual Report 2014*.
- COMPANY 13 (2015), *Annual Report 2014*.
- CORTIMIGLIA M.N., GHEZZI A., FRANK A.G. (2015), "Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study", *R&D Management*, vol. 46, n. 3, pp. 414-432.

- DASILVA C.M., TRKMAN P. (2013), "Business model: what it is and what it is not", *Long Range Planning*, vol. 47, n. 6, pp. 379-389.
- DEMIL B., LECOCQ X. (2010), "Business model evolution: in search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 227-246.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2011), Die Beschlüsse des Bundestages am 30. https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2011/34915890_kw26_angenommen_abgelehnt/205788 [Accessed: 18 August 2015].
- DIEFENBACH T. (2009), "Are case studies more than sophisticated storytelling?: Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews", *Quality and Quantity*, vol. 43, n. 6, pp. 875-894.
- DOGANOVA L., EYQUEM-RENAULT M. (2009), "What do business models do?: innovation devices in technology entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 38, n. 10, pp. 1559-1570.
- DOZ Y.L., KOSONEN M. (2010), "Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 370-382.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- GAMBARDELLA A., MCGAHAN A.M. (2010), "Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 262-271.
- GEMEINDEORDNUNG NRW (2015), *Zulässigkeit wirtschaftlicher Betätigung*, Nordrhein-Westfalen: § 107.
- GEORGE G., BOCK A.J. (2011), "The business model in practice and its implications for entrepreneurship research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 35, n. 1, pp. 83-111.
- GILBERT C.G. (2005), "Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 5, pp. 741-763.
- GIOTRA K., NETESSINE S. (2014), *No Title*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- GRONUM S., VERREYNNE M.-L., KASTELLE T. (2012), "The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n. 2, pp. 257-282.
- HABTAY S.R. (2012), "A firm-level analysis on the relative difference between technology-driven and market-driven disruptive business model innovations", *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 3, pp. 290-303.
- HILL C.W.L., ROTHAERMEL F.T. (2003), "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 2, pp. 257-274.
- JOHNSON M.W., CHRISTENSEN C.M., KAGERMANN H. (2008), "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 12, pp. 57-68.
- KETOKIVI M., CHOI T. (2014), "Renaissance of case research as a scientific method", *Journal of Operations Management*, vol. 32, n. 5, pp. 232-240.
- KPMG (2014), Vom Versorger zum Dienstleister. *Einfach. KPMG*.
- MAGRETTA J. (2002), "Why business models matter", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 5, pp. 3-8.
- MARKIDES C. (1998), "Strategic innovation in established companies", *Sloan Management Review*, vol. 39, n. 3, pp. 31-42.
- MARKIDES C. (2006), "Disruptive innovation: in need of better theory", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, n. 1, pp. 19-25.
- MASON K., SPRING M. (2011), "The sites and practices of business models", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 6, pp. 1032-1041.
- MCGRATH R.G. (2010), "Business models: a discovery driven approach", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 247-261.
- MINTZBERG H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, vol. 24, n. 9, pp. 934-948.
- MITCHELL D., COLES C. (2003), "The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation", *Journal of Business Strategy*, vol. 24, n. 5, pp. 15-21.
- MORGAN G., SMIRCICH L. (1980), "The case for qualitative research", *Academy of Management Review*, vol. 5, n. 4, pp. 491-500.
- MORRIS M., SCHINDEHUTTE M., ALLEN J. (2005), "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 6, pp. 726-735.
- NOOR K. (2008), "Case study: a strategic research methodology", *American Journal of Applied Sciences*, vol. 5, n. 11, pp. 1602-1604.
- OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., CLARK T. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken N.J.
- PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford. UK.
- PISANO P., CAUTELA C., PIRONTO P. (2014), "Changing customer roles to innovate business models: an overview of design-intensive industries", *Small Businesses*, vol. 2, n. iii, pp. 55-75.
- POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOERR L. (1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 1, pp. 116-145.
- PWC (2013), "Energy transformation The impact on the power sector business model", *13th PWC Annual Global Power & Utility Survey*.

- RAPPA M.A. (2004), "The utility business model and the future of computing services", *IBM Systems Journal*, vol. 43, n. 1, pp. 32-42.
- REICHARD C. (2006), "Strengthening competitiveness of local public service providers in Germany", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 72, n. 4, pp. 473-492.
- REMENYI D., WILLIAMS B., MONEY A., SWARTZ E. (1998), *Doing Research in Business and Management*. Sage Publications, London. UK.
- RICHARDSON J.G. (2008), "The business model: an integrative framework for strategy execution", *Strategic Change*, vol. 17, n. 5-6, pp. 133-144.
- DE REUVER M., BOUWMAN H., HAAKER T. (2013), "Business model roadmapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model", *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 1, pp. 1-18.
- RICHTER M. (2013), "German utilities and distributed PV: how to overcome barriers to business model innovation", *Renewable Energy*, vol. 55, July, pp. 456-466.
- ROESSNER J.D. (1977), "Incentives to innovate in public and private organizations", *Administration & Society*, vol. 9, n. 3, pp. 341-365.
- SABATIER V., CRAIG-KENNARD A., MANGEMATIN V. (2012), "When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: insights from the drugs industry", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 79, n. 5, pp. 949-962.
- SANDER C. (2009), *Kooperationrn kommunaler Energieversorger. Eine empirische Bestandsaufnahme*. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, n. 78.
- SCHNEIDER S., SPIETH P. (2013), "Business model innovation: towards an integrated future research agenda", *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 1, pp. 1-34.
- SEDDON P.B., LEWIS G.P., FREEMAN P., SHANKS, G. (2004), "The case for viewing business models as abstractions of strategy", *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 13, March, pp. 427-442.
- SEPPONEN M., HEIMONEN I. (2015), "Business concepts for districts' energy hub systems with maximised share of renewable energy", *Energy and Buildings*, vol. 124, pp. 273-280.
- SHAFER S.M., SMITH H.J., LINDER J.C. (2005), "The power of business models", *Business Horizons*, vol. 48, n. 3, pp. 199-207.
- SMALL M.L. (2009), "'How many cases do I need?': On science and the logic of case selection in field-based research", *Ethnography*, vol. 10, n. 1, pp. 5-38.
- SOSNA M., TREVINYO-RODRÍGUEZ R.N., VELAMURI S.R. (2010), "Business model innovation through trial-and-error learning: the naturhouse case", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 383-407.
- SPIETH P., SCHNECKENBERG D., RICART J.E. (2014), "Business model innovation - state of the art and future challenges for the field", *R&D Management*, vol. 44, n. 3, pp. 237-247.
- STURGES J.E., HANRAHAN K.J. (2004), "Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note", *Qualitative Research*, vol. 41, n. 1, pp. 107-118.
- TEECE D.J. (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 172-194.
- TJADAN T., WENIGER J., QUASCHNING V. (2014), "Individuelle Autarkie", *pv magazine*, vol. 2, n. 2, pp. 58-61.
- TORRES L., PINA V. (2002), "Delivering public services - Mechanisms and changes in public service delivery in the EU countries", *Public Money & Management*, vol. 22, n. 4, pp. 41-48.
- TRIMI S., BERBEGAL-MIRABENT J. (2012), "Business model innovation in entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n. 4, pp. 449-465.
- TROCKEL S. (2014), "Speichersysteme für Photovoltaikanlagen: Technik", *Autarkie und Wirtschaftlichkeit* [Online] [Accessed: 16 August 2015].
- VAN DE VRANDE V., DE JONG J.P.J., VANHAVERBEKE W., DE ROCHEMONT M. (2009), "Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges", *Technovation*, vol. 29, n. 6-7, pp. 423-437.
- VELU C., STILES P. (2013), "Managing decision-making and cannibalization for parallel business models", *Long Range Planning*, vol. 46, n. 6, pp. 443-458.
- VOELPEL S.C., LEIBOLD M., TEKIE E.B. (2004), "The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors", *Journal of Change Management*, vol. 4, n. 3, pp. 259-276.
- WELCH C., MARSCHAN-PIEKKARI R., PENTTINEN H., TAHVANAINEN M. (2002), "Corporate elites as informants in qualitative international business research", *International Business Review*, vol. 11, n. 5, pp. 611-628.
- WIRTZ B.W., SCHILKE O., ULLRICH S. (2010), "Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the internet", *Long Range Planning*, vol. 43, n. 2-3, pp. 272-290.
- ZOTT C., AMIT R. (2007), "Business model design and the performance of entrepreneurial firms", *Organization Science*, vol. 18, n. 2, pp. 181-199.
- ZOTT C., AMIT R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 1, pp. 1-26.

- ZOTT C., AMIT R., MASSA L. (2010), “The business model: theoretical roots, recent developments, and future research”, *Working Paper WP-862*, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona, pp. 1-43.
- ZOTT C., AMIT R., MASSA L. (2011), “The business model: recent developments and future research”, *Journal of Management*, vol. 37, n. 4, pp. 1019-1042.

Appendix Table 1 - Overview of participating utilities

ID	Region	Role of the interviewee	Type	Duration (min)	Status	Market coverage
1	South Germany	Attorney	Face-to-face	45	Public	Local
2	West Germany	Head of research and development department	Face-to-face	32	Public	Local
3	West Germany	Head of domestic customer development department	Face-to-face	75	Private	Regional
4	Germany	Member of strategy department	Face-to-face	45	Private	International
		Member of sales strategy department		37		
		Member of sales strategy department				
		Head of B2C customer analysis department		50		
5	East Germany	Head of B2B product development department	Phone	28	Private	Regional
6	East Germany	Head of business development department	Phone	47	Public	Local
7	South Germany	Head of strategy department	Phone	45	Private	Regional
8	West Germany	Chief Executive	Phone	54	Public	Local
9	West Germany	Chief Executive	Phone	41	Public	Local
10	West Germany	Chief Executive	Phone	30	Public	Local
11	North Germany	Member of business development department	Phone	53	Private	International
12	North Germany	Chief Executive	Phone	28	Public	Local
13	South Germany	Member of domestic customer sales department	Phone	38	Private	Regional
14	West Germany	Chief Executive	Phone	40	Public	Local
				Total (mins)	688	

Source: Authors' elaboration

Emerging retail as ecosystem[♦]

MARCELLO SANSONE^{*} ROBERTO BRUNI[•] ANNARITA COLAMATTEO[^]
MARIA ANNA PAGNANELLI^{**}

Abstract

Objectives. *This conceptual paper explains how the retail concept (latent concept) emerges as ecosystem through the generation of institutional arrangements and, for this reason, through the evolution of specific institutions that affect the retail concept and the actors involved.*

Methodology. *The work is based on the Service-Dominant (SD)-Logic and Viable System Approach (VSA) frameworks. The SD-logic concepts are applied in order to define institutions and institutional arrangements within the ecosystem and the VSA is applied in order to distinguish the concept of “emergent” ecosystem from institutional arrangements.*

Findings. *The identification of relevant institutions and institutional arrangements in the retail concept that are able to highlight the emergence of retail as ecosystem.*

Research limits. *The proposed approach in this conceptual paper could be enriched with other theoretical perspectives and empirical explorations.*

Practical implications. *In the process of retail evolution, it is useful for practitioners to manage a systemic view of the retail concept following the ecosystem paradigm because it provides a framework to understand the entangled relationships between industrial production, agriculture, logistics, distribution and consumptions that integrate resources and exchange value belonging to the same retail system. They follow the shared purpose to survive and co-create value through different actors in the market.*

Originality of the study. *The eco-system paradigm is used to explain the latent concept of retail and to express the process of interaction between the multiplicity and variety of emerging institutions through resources integrations in the retail market.*

Key words: *retail concept; institution; institutional arrangement; ecosystem*

[♦] This paper is the result of the joint effort of the authors. Nevertheless, the paragraphs 1 and 3.1 were written by Marcello Sansone; the paragraphs 4 and 4.1 were written by Roberto Bruni, the paragraphs 4.2 and 5 were written by Annarita Colamatteo; the paragraphs 2 and 3.2 were written by Maria Anna Pagnanelli.

^{*} Associate Professor of *Marketing* - University of Cassino and Southern Lazio
e-mail: m.sansone@unicas.it

[•] Assistant Professor of *Business Management* - University of Cassino and Southern Lazio
e-mail: r.bruni@unicas.it

[^] PhD Student - University of Cassino and Southern Lazio
e-mail: a.colamatteo@unicas.it

^{**} Independent Researcher - University of Cassino and Southern Lazio
e-mail: mariaanna.pagnanelli@gmail.com

1. Introduction

Generally, the prevalent literature concerning the retail sector presented researches on sales strategies and change in marketing and management in line with the change in consumptions (Bromley and Thomas 1993; Wrigley and Lowe 1996; Wrigley and Lowe 2002). The retail has positive impacts on employment and income generation (Basu 1998; O' Dwyer e Ryan 2002); it contributes with the generation of value for customers (Groves 2001), the selection of the quality of goods and services and with the stimulus to the place economy (Ilbery and Maye 2006; Paddison and Calderwood 2007; Smith and Sparks 2000a).

Currently, the economic impact of the retail sector on the economy of countries is measured and included within the tertiary sector. The economic activity is divided in three main sectors: primary - *extraction of raw materials and agriculture* - secondary - *manufacturing* - and tertiary - *services* (Fisher, 1939; Fourastié, 1951; Wolfe, 1955). Other sectors have been added over the years to identify specific clusters for ICT and new technologies. While this distinction could be useful in terms of organization of the real economy - *for example to classify the position of companies in the market and to identify them in terms of specific functions, investments and taxes* -, sometimes it is not really applicable to marketing and management with regard to the understanding of actors interactions in the markets, especially in periods characterized by fast communication, network relationships and interactions - *and sometimes exchange of roles* - between supply and demand.

The contribution of this conceptual work is to assert that the evolution of the modern retail concept involves a lot of actors and stimulates several dynamics in the markets that cannot be represented by the aforementioned traditional division between sectors and it is difficult to describe the modern retail concept - *with particular focus on the system of the large scale retail trade* - within the framework of an economic sector (Sansone *et al.*, 2016) - *the tertiary for example* - because the modern retail is emerging as a meta-sector and a diffuse concept - *companies of industrial production, agriculture, logistics and distribution belong to the retail concept because they are included in the retail system, integrating resources and exchanging value* - which involves and stimulates every actor in the market from the production of raw material to the services and from the innovation of the supply to the stimulation - *and sometime evolution* - of the demand.

The retail evolution and the interaction between supply and demand represent relevant research branches but little is actually studied about the identification of the retail in the economic contexts (Betrand and Kramarz, 2002; Griffith and Harmgart, 2008) and the focus of the research is much more identified on the innovation of retail in terms of management (Fernie and Sparks, 2014), marketing (Lugli and Pellegrini, 2002), private label (Batra and Sinha, 2000) and relationships between manufacturer and retailer (Villas-Boas, 2007). In retail literature, the focus is on the management of retail companies and on the relationships between customers and retailers (Sivadas and Baker-Prewitt, 2000).

In order to study the retail in the economic context and to explain the retail concept as a meta-sector that identifies shared rules, languages, cultural norms, values, codes and their interactions, in this work the ecosystem paradigm is used, building on the Service-Dominant (SD)-Logic (Vargo and Lusch, 2004; 2008; 2016) and Viable System Approach (VSA) frameworks (Barile, 2009; Barile and Saviano, 2011). The SD-logic concepts are applied in order to define institutions and institutional arrangements (Giddens, 1984; Sitaloppi, 2016, Vargo and Lusch, 2016) within the ecosystems and the VSA is applied in order to distinguish the concept of emergent ecosystem from institutional arrangements.

This work explains how the retail concept emerges through the generation of institutional arrangements in the ecosystem framework and, for this reason, through the evolution of specific institutions that affect the retail concept and the actors involved.

The result of the paper is the definition of the emerging institutions in the retail sector and an hypothesis about the institutional arrangement useful to have a systemic view of the retail concept and understand the relations and interactions between the actors involved in the retail market, through the ecosystem approach.

The article is organized as follows. First, the methodology is presented. Second, the theoretical backgrounds of the topic are identified, presenting the *emergence of the modern retail concept* and the theoretical background regarding VSA and SD-Logic studies. The article ends with the presentation of the retail concept as ecosystem and closes with conclusions and managerial implications.

2. Methodology

This conceptual paper integrates the literature regarding the retail concept, contributing to better explaining the dynamics that are behind the definition of the retail concept from the VSA and SD-logic perspectives. In order to explain the retail concept as emergent ecosystem, the literature is presented and the findings of the work are drawn up by modulating the different concepts facing the results and definitions from retail literature and the theoretical concepts coming from the VSA and SD-logic streams.

In the literature roots of this work, different approaches and contributions are presented. In particular, the brief literature review about the evolution of the studies regarding the retail concept is useful to understand the relevant perspectives of the studies identifying the modern retail concept in a systemic view of companies - *industrial production, agriculture, logistics and distribution* - integrating resources and, indirectly, providing value to customers. The theoretical frameworks of Viable System Approach and SD-Logic are briefly presented; in particular, the first - VSA - is presented to highlight the role of system thinking in the definition of structure-system dichotomy and the concept of emerging system that will be interpreted to express the emerging ecosystem. The SD-logic framework follows with the identification of the roots of institutions and institutional arrangements in the ecosystem definition.

Institutions and institutional arrangements in the retail concept are presented by modelling from the SD-Logic literature and the emerging ecosystem is supported by the VSA framework.

3. Theoretical frameworks

3.1 *The evolution of the studies on retail and the emergence of the modern retail concept*

The literature on retail researched, mainly, the study of sales strategies of retailers and their changes in response to context mutations (Bromley and Thomas, 1993; Johnson, 1987; Wrigley and Lowe, 1996; Wrigley and Lowe, 2002). A particular research stream studies the role of retail in the customer purchasing process with a focus on supply customization in line with change in consumptions and life style (De Kervenoael *et al.*, 2006; Woodliffe, 2004). The retail manages the value proposition, modelling the supply in line with consumer targets, specific services and customer interaction (Groves, 2001).

Different contributions present the modern retail as an emergent concept that tries to express the emergent complexity of a meta-sector that affects a multiplicity of different actors in the economic system of the countries. Because of specific characteristics and the impact on economy, the retail sector is affected by the stimuli coming from macro and micro environment. For this reason, the economic crisis, the change in consumption and innovation in management and organization have led effects from different perspectives - *industrial production, agriculture, consumption, new technologies* - to the retail sector. Most reactive companies in the retail sector - *in particular in large scale retail trade* - are giving impulses to markets, stimulating and providing innovation.

The instability and the change in consumptions might contribute to the innovation and to the updating of business models (Castaldo, 2008; Fornari, 2009, Lugli, 2009), in particular concerning

the adaptation of companies to the environment (Pastore *et al.*, 2001), stimulating resources integration and value exchange.

The large scale retail trade is, in the world, a representation of the dynamism of the retail system and it reacts to the stimuli of the environment in different ways, adapting formats, concepts, marketing and management approach (Badot, 2000; Filser, 2002; Moati, 2001; Sansone, 2004). Those results represent the reaction to the macro and micro environment changes and the co-definition of shared rules, languages, cultural norms, values, codes and their interactions.

3.2 *The Viable System Approach (VSA) and the SD-Logic*

System thinking has assumed an important role in the scientific literature concerning marketing and management. The conceptual roots origin from the researches of Barnard, 1938; Buckley, 1967, 1968, 2008; Emery, 1969; Jackson, 2000. Over time these studies have been enriched with the contribution of biologists (Maturana and Varela, 1975), ecologists (Hannan and Freeman, 1977), sociologists, and psychologists (Clark, 1993). With the work of von Bertalanffy (1968), a general systems theory has been developed as a new epistemological and methodological approach to science.

Two relevant models are representing the organization relationships as a system, especially with regard to management: the viable system model and the viable system approach. The first one starts from the work of Beer (1975), continuing with studies about management (Espejo *et al.*, 1989; Kast and Rosenzweig, 1972) and it shows those organizations that are viable and capable of evolving, and the parts of their physical, natural and social environment they interact with. The second one is the VSA (Barile, 2009) which has similar roots in the general system theory but focuses the attention on the role of decision makers as constructors of the observed reality, on the subjectivism in management, the differentiation between structure and system (Barile and Saviano, 2011) and on the concept of consonance and resonance in system relationships. The dichotomy structure-systems proposes that every system represents a recognisable entity emerging from a specific changing structure - *a set of individual elements with assigned roles, activities and tasks performing in compliance with given rules and constraints*. That is relevant, looking for the next identification of the retail ecosystem, building on the SD- Logic framework.

The evolving research in marketing and management is going beyond the traditional approach to companies, explaining markets dynamics, complexity, the concept of value and the dynamic of relationships. The trend, in particular within Service Science, is to deepen the knowledge about the role of actors in markets, relationships, competences and value. In particular, the switch between the traditional management and the new service management approach is understandable through SD-Logic studies.

SD-Logic is based on eleven foundational premises (FPs) and five axioms (Vargo and Lusch, 2016) in which service is intended as an application of competences through activities, processes and performances designed to realize benefits for suppliers and customers and for third parties that are involved in a network of relationships. Focusing the research on resources integration and on value exchange, the necessity to go beyond the relationship between company and customer in a dyadic relation states the opportunity to change the approach and consider that the value cannot come only from a unique source but it depends on the interactions of a network of actors. In this service exchange the actors interact with other actors and with the environment because it is impossible to realize a complete co-creative experience otherwise. The SD-Logic approach in the last years has affected a lot of applications and perspectives - *from technology to systems, from customers relationships to markets and a lot of research branches, applying the SD-Logic approach* - but in this work the concepts of institution, institutional arrangements and ecosystems are presented.

The value co-creation and the value in context (Edvardsson *et al.*, 2011) could be studied with a practical approach provided by the structuration theory presented by Giddens (1984). That is based on the concept regarding the constitution of social systems through practices or routines (Schatzki

1996). As per Giddens (1984) the social systems are dually represented by structures (resources and rules) and systems (relationships), interdependent but led by practices.

That structuration theory is useful to highlight the role of institutions in resource integration and value co-creation. Giddens (1984) in particular argues that human actions have an influence, and are influenced by standards and norms associated within a specific social system. Siltaloppi *et al.*, (2016) argue that institutions consist of formalized rules “*such as laws, more informal norms including social expectations, values and moral codes that define appropriate behaviour, and cultural meanings including cognitive frame and schemes that encapsulate the assumptions and beliefs fundamental to make life comprehensible*”. This is in line with the SD-Logic assumptions about institutional arrangements as interrelated institutions (Vargo and Lusch, 2016) that exist thanks to the collective action. The institutions are not symbolic structures that govern humans but are instantiated in social practices and they are preserved and modified by human behaviour (Geertz, 1973, Scott, 2014).

The resources integration and value exchange in contexts are able to stimulate the continuous interrelation of institutions - *institutional arrangements* - and the emergence of the ecosystem. This concept arises from the consideration of the actors as resource integrators through the application of competences that co-create value for others and for themselves (Vargo and Lusch 2011). From that perspective it is impossible that an actor is able to create value alone and for this reason the value comes from a network of service exchange that could be explained with the service ecosystem perspective. Service ecosystems are defined as “*relatively self-contained, self-adjusting system of resource-integrating actors connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange*” (Vargo and Lusch 2016). S-D logic considers all social and economic actors as resource integrators and participants in value co-creation and the ecosystemic view also strongly emphasizes institutions. It is the same for Spohrer and Maglio (2010), who present the relevance of socially constructed meaning in service systems and highlight the role of symbols with regard to internal behaviour and in relation with other external entities.

Barile *et al.*, (2016) efficaciously identify the integration between service, network and ecosystem concept underlining the basic elements of service systems, which represent the roots of relationships and interaction: knowledge, business and society, technology and culture. Service networks demand different kinds of skills and capabilities and different configurations of knowledge have a relevant influence on the way service networks form and change; moreover the relationships within the network service system are relevant, and these in general reflect the nature of their service networks and the intensity that innovations spread with; *technology* is a key source of capabilities for service systems and institutions generation, because it provides an infrastructure network for linking service systems and for achieving profitability rapidly. Finally, the relevant role of *culture* which can accelerate or inhibit the spreading of ideas and affect the way service networks form and change.

In this work, building on the concepts of institutions and institutional arrangements, considering the structure-system dichotomy, the service ecosystem is proposed as a framework to define the emergence of the retail concept. Institutions and emerging institutional arrangements in the retail context are presented below.

4. The emergence of retail as ecosystem

A system could be interpreted - *in the VSA framework* - as “*something that emerges*” (Barile, 2009) within the shared final purpose of the elements inside; the interacting elements are connected with their will to survive in the system and within the environment. In the case of “survival”, for example, it is possible to assert that the emergence of a general behaviour of a system is the search for a specific purpose to survive over time and that extends beyond the specific reality and belongs to more general systems. It is probable that the “emerging” nature of a system is either caused by the will of the government body or by the will of actors to integrate their resources. The real

necessity of “survival” probably belongs to the systems in which each subsystem/agent/actor is part of a whole and the whole, over time, will appear as a system when every element contributes to its survival. The characteristic of survival could surely be pursued by a decision maker. The decision maker - *the government body* - has the necessity to lead the system towards survival.

The concept of the emerging system is at the base of this work, trying to describe the dynamic of relationships between actors in the configuration of the ecosystem that identifies the retail concept. To complete the configuration of the ecosystem Barile *et al.*, (2016) support the opportunity to use basic elements of the service systems that represent the roots of relationships and interaction - *knowledge, business and society, technology and culture* -. The SD-Logic approach supports the necessity to consider the institutions - *formalized rules “such as laws, more informal norms including social expectations, values and moral codes that define appropriate behaviour, and cultural meanings including cognitive frames and schemas that encapsulate the assumptions and beliefs fundamental to make life comprehensible”*(Sitaloppi *et al.*, 2016) - and the institutional arrangements - *set of interrelated institutions; the role and process of institutionalization are the keys to understand structure and functioning of the service ecosystem* - as contribution to the emergence of the ecosystem. The merging of the two approaches - *VSA and SD-Logic* - is useful to select the institutions and the institutional arrangement that are affecting the retail concept in this period.

4.1 Institutions in the retail concept

Considering the characteristics of the modern retail concept presented in the paragraph above it is possible to define a system of institutions that affect the relationships between actors in the retail system. Considering the relevance of the consumption, the turbulence of the market, the evolution of the relationships between manufacturer and retailer, the evolution of the technology and, as presented above, the possible roots of relationships and interactions - *knowledge, business and society, technology and culture* - (Barile, 2016) it is possible to argue that the following institutions could affect the dynamic of relationships between actors in the retail system. In the table 1 below, it is possible to find the selection that will define the set of relevant institutional arrangements.

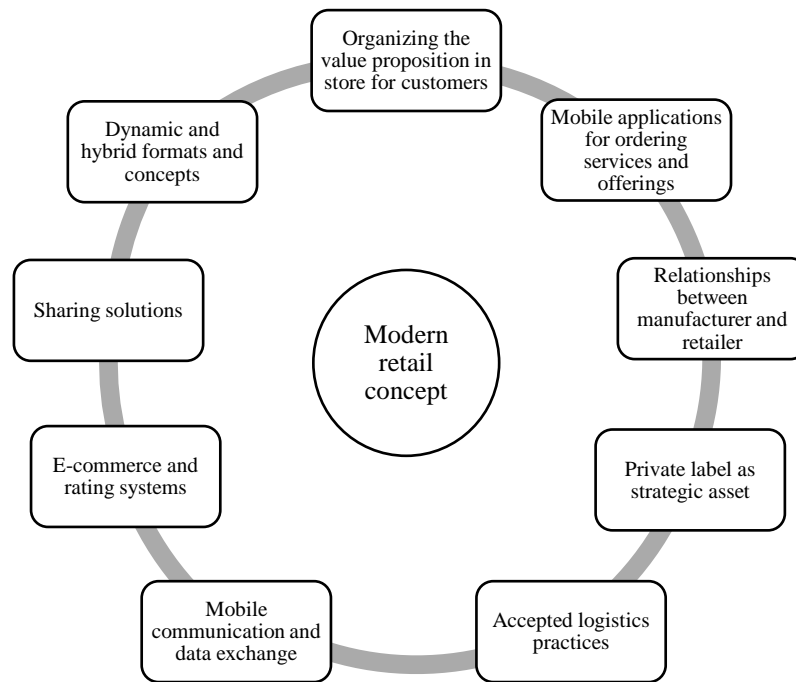
Tab. 1: Configuring the institutions in retail concept

	Institutions in the retail concept	Meaning
Modern retail concept	Organizing the value proposition in store for customers	The traditional institution that permits the identification of the mission of the retail industry.
	Mobile applications for ordering services and offerings	The diffusion of the mobile use affects the different stakeholders that are working day by day in the distribution. The rules around mobile applications are shared by a multiplicity of actors - <i>stakeholders</i> - that are working in the retail sector. The institution of mobile applications affects both supply and demand.
	Relationships between manufacturer and retailer	Twenty years ago the relationships between manufacturer and retailer represented a particular competitive advantage for retailers. Today languages, agreements and managerial figures - <i>e.g. the trade marketing manager</i> - represent a shared institution at the base of the competitive advantage.
	Private label as strategic asset	A lot of literature today is presented on the concept of private label; scholars and practitioners are debating on the strategic role of this asset that goes beyond the single use as a tool to increase margins and profit. Today the private label is a shared language and code that affects supply (retailers), production and demand (customers).
	Accepted logistics practices	Technology and the evolution of communication bring a lot of innovation in logistics practices that create shared languages in extended supply networks. The logistics practices represent a core activity which involves numerous actors and for this reason many codes are shared.
	Mobile communication and data exchange	Demand and supply share the habits regarding mobile communication. For this reason, this institution is considered as a normal driver to control and manage. Rules and constraints of mobile communication permit the increase in opportunities to connect the value network considering this tool as a fundamental element of competitive advantage and not as a residual accessory.
	E-commerce and rating systems	They represent a new language and a basic institution with specific rules and goals. It is not substituting the traditional retail but, if used well, it integrates retailers value proposition by completing the supply and integrating marketing and communication. In particular, e-commerce improves sales of retailers and suppliers and rating systems stimulate shared measures of reliability
	Sharing solutions	The sharing solutions affect the entire world and the economy in this period. In the retail system, the most relevant example of sharing solution is the distribution center shared between several different retailers, including competitor companies.
	Dynamic and hybrid formats and concepts	The system of stakeholders in the retail system - <i>from manufacturer to distribution</i> - shares among the actors the necessity to apply a dynamic innovation as a shared and cultural behaviour. The concept of continue adaptation leads retailers to diversify the supply and integrate new and different services into the value proposition. This is possible when the system shares the concept of dynamic innovation.

Source: elaboration of the authors

In the Figure 1 below it is possible to consider the system of the institutions around the modern retail concept, contributing to developing the institutional arrangements in the emergence of the retail concept as ecosystem. The explained institutions and the next ones that in the future will contribute to defining the modern retail concept will merge their effects, identifying nature and shapes of the modern retail as ecosystem. The interrelation of the institutions - *institutional arrangements* - will contribute to defining structure and functioning of the service ecosystem. That it is useful to interpret trends and roles of every actor in the eco-system.

Fig. 1: The system of institutions around the Modern Retail Concept: towards the institutional arrangements definition

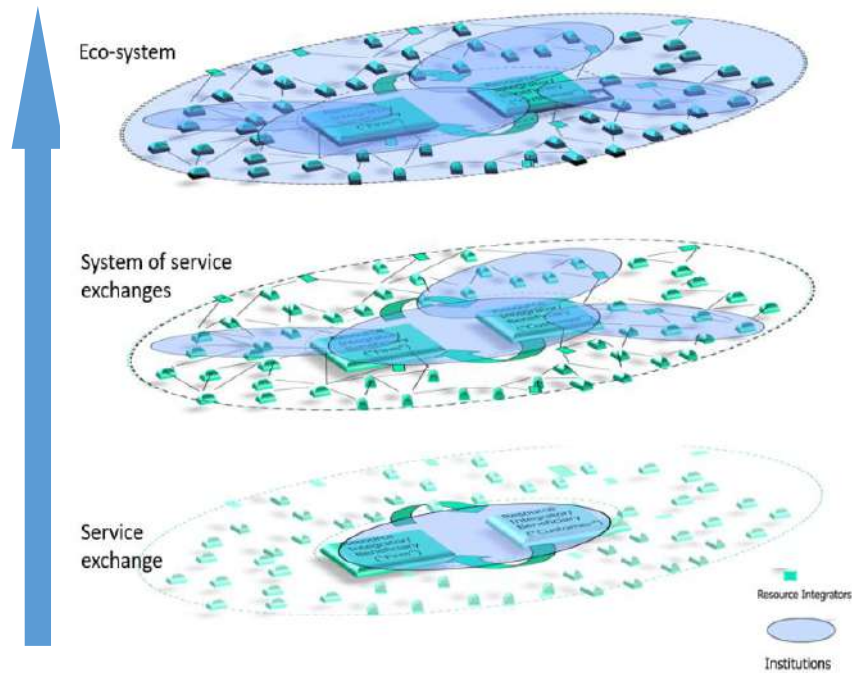


Source: our elaboration

4.2 The emergence of the retail concept as ecosystem

In the process of describing the emerging ecosystem through the retail concept it is useful to consider three levels of interpretation (Vargo and Lusch, 2016), starting the analysis from the micro level, then moving to the meso-level, and then to achieve the ecosystem status the third level is identified (the macro-level). In general, the micro-level of analysis represents the service exchange - *resource integration and value exchange between two actors* - the second level - *the meso-level* - represents the system of service exchanges in which different service exchanges identify the network of service systems and institutions. The third level - *the macro-level* - represents the ecosystem, emerging through the combination of different institutions characterized by the institutional arrangements (Fig. 2).

Fig. 2: Three layers/levels towards the Eco-system



Source: *Service-Dominant Logic: An Overview and Look Ahead* (Vargo, 2016)

To express the path towards the emerging ecosystem through the retail concept it is possible to interpret each layer/level of the three steps. The first - *the micro-level*- represents the *retailer* and his fundamental activity as individual actor that interacts with the customer, trying to survive over time. The analysis within the relationships among actors - *in general retail company and customer (or supplier)* - is the need. The simple level of analysis considers only the value co-creation and the relevance of activated relations - *for this reason the interactions are relevant*. The second layer towards the ecosystem is the *network of retailers*. It is represented by a network of individual chains or individual organizations that share technology, knowledge and culture in order to achieve common goals. They focus their businesses searching for competitive advantages based on costs reduction, revenues and optimization of relationships with revenues as principal goal. The effort to create an institutionalization of relationships and resources integration among actors from different sectors is missing. In the third level the ecosystem emerges thanks to the shared path towards the institutional arrangements in the system of systems. The retail concept emerges with purity because no government bodies are presented and the aggregation of the actors starts from the institutional arrangements automatically generated by the evolution of relationships. This kind of evolution might also lead the system to collapse, possibly changing the nature and role of the retail concept or, certainly, contributing to the innovation and evolution of the concept. The retail ecosystem emerges as characterized by interactive service systems that comprise interactions among humans and non-humans; in that case, the non-human contribution is represented by the role of service system platforms - *automatic systems for data and information management* -.

Through these considerations, the necessity to consider the retail concept as a dynamic phenomenon and the opportunity to interpret the retail network as a system emerge. Today it is impossible to consider the retail system as a simple value chain because from the emergent institutional arrangements the value proposition and the fundamental concepts of competitive advantage go beyond the simple competition among structures of distribution. A system of integrated concepts is defining the evolution of the modern retail concept and the knowledge, business and society, technology and culture are contributing to reducing the distances between the moments of manufacturing, distribution and consumption. This compression optimizes the value proposition from the designing and stimulates the resource integration and value exchange, in particular in terms of value co-creation.

5. Implications and conclusions

This work explains how the retail concept emerges through the generation of institutional arrangements using the ecosystem framework and, for this reason, through the evolution of specific institutions that affect the retail concept and the actors involved. The concept of retail emerges as a service ecosystem, integrating the theoretical approaches of the SD-logic and Viable System Approach. The ecosystem paradigm is used to explain the latent concept of retail and to express the process of interaction between the multiplicity and variety of emerging institutions through the resources integrations in the retail market.

Although the proposed approach could be enriched with other theoretical perspectives and empirical explorations, the work contributes by presenting a selection of institutions emerged in the retail concept and an hypothesis about institutional arrangement configuration developed considering the current market, with a specific focus on the principal macro-environment, which represents the average economic situation in Europe. In the process of retail evolution, it is useful for practitioners to manage a systemic view of the retail concept following the ecosystem paradigm because it provides a framework to understand the relationships among manufacturer, agriculture, logistics, distribution and consumers that integrate resources and exchange value belonging to the same retail system; the relevance of the analysis of the dynamic of the relationships emerges as a key point to forecast the evolution of each actor in the system and the potential effects on consumption. The subjects involved in the retail ecosystem follow the shared purpose to co-create value through different actors in the market.

It is necessary to deepen the research in order to better explain the emergence of the ecosystem and the genesis of the combination of several institutions that are defining the institutional arrangements in the service ecosystem. In any case this work represents a first step to set a forthcoming research about the retail concept as ecosystem because system thinking asserts that the relationships and the interactions between the actors have to be studied in a dynamic way and cannot be defined in a specific time or place. By deepening the research, different actors could find new definitions, and new roles of the actors in the ecosystem could be explained also through the interpretation of forecasts concerning the future. This research stream could affect the whole value network of distribution, of relationships between manufacturer and retailer and, in particular, it could be useful to interpret the new trend of integration between physical retailers and e-commerce.

Further research is suggested with the aim to deepen the knowledge and examine in depth the dynamic of interactions among ecosystem entities, in particular through the use of actantial models (Greimas, 1966) and thus favouring research models with narrative approaches. In this sense, the qualitative perspective could be more effective than the quantitative one, considering the necessity to study the interactional dynamics.

The relevance of identifying some interactive institutions emerges from the research. The institutions that currently form the retail as an ecosystem might change or even disappear. This evolution may not necessarily be attributed directly to retail, but it might be the result of a synergistic relationship stimulated by random inputs that can produce unpredictable outcomes. Although we cannot accurately predict the evolution of the ecosystem, we can possibly imagine the trends, analyzing not individual actors but the relationships among them and their capability of adapting to the external environment.

Moreover a further research trend could aim to analyze the role of dynamic capabilities in the ecosystems, because we suppose that dynamic capabilities - *interpreted as capabilities to adapt, integrate, and reconfigure internal and external organizational skills, resources, and functional competences*- could contribute to the single features of ecosystems - *self-adjusting, institutional configurations, resource integration and relatively self-contained* - and could have a relevant effect on the actors involved in an ecosystem and on its evolution over time.

References

- AKAKA M.A., VARGO S.L., LUSCH R.F. (2013), "The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 21, n. 4, pp. 1-20.
- ALI S., PETERS L.D., LETTICE F. (2012), "An Organizational Learning Perspective on Conceptualizing Dynamic and Substantive Capabilities", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 20, n. 7, pp. 589-607.
- BADINELLI R., BARILE S., NG I.C.L., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012), "Viable service systems and decision making in service management", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 498-526.
- BADOT O. (2000), *Devenir de la distribution*, in: P. Joffre e S. Wickam (Eds), Colombelles Editions EMS, Le Marche' demain.
- BARILE S. (2008), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), *Management sistemico vitale* (Vol. 1), Giappichelli, Torino.
- BARILE S., POLESE F. (2010A), "Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science", *International Journal of Quality and Service Science*, vol. 2, n. 1, pp. 23-42.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science", *Service Science*, vol. 2, n. 1-2, pp. 21-40.
- BARILE S., SAVIANO M. (2011), "Foundations of systems thinking: the structure-system paradigm", Various Authors, Contributions to Theoretical and Practical Advances in Management. A Viable Systems Approach (vSa), International Printing, Avellino.
- BARILE S., PELS J., POLESE F., SAVIANO M. (2012), "An Introduction to the Viable Systems Approach and its Contribution to Marketing", *Journal of Business Marketing Management*, vol. 2, n. 2, pp. 54-78.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012), "Reflections on Service Systems Boundaries: A Viable Systems Perspective. The case of the London Borough of Sutton", *European Management Journal*, vol. 30, n. 5, pp. 451-465.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, vol. 2, n. 4, pp. 652-674.
- BARNARD C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- BASU A. (1998), "An exploration of entrepreneurial activity among Asian small businesses in Britain", *Small Business Economics*, vol. 10, n. 4.
- BATRA R., SINHA I. (2000), "Consumer-level factors moderating the success of private label brands", *Journal of Retailing*, vol. 76, n. 2, pp. 175-191.
- BEER S. (1972), *Brain of the Firm*, The Penguin Press, London.
- BERTRAND M., KRAMARZ F. (2002), "Does entry regulation hinder job creation. Evidence from the French retail industry", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 117, n. 4, pp. 1369-1414.
- BROMLEY R.D.F., THOMAS C.J. (1993), *Retail change: Contemporary issues*, Routledge, London.
- BUCKLEY W. (1967), *Sociology and Modern Systems Theory*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- BUCKLEY W. (1968), *Modern Systems Research for the Behavioural Scientist*, Aldine Transaction, Chicago, IL.
- BUCKLEY W. (1998), *Society a Complex Adaptive System: Essays in Social Theory*, Taylor & Francis, New York, NY.
- BUCKLEY W. (2008), "Society as a complex adaptative system", *Emergence: Complexity and Organization*, vol. 10, n. 3, pp. 86-110.
- CAO L. (2011), "Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 5, pp. 455-469.
- CASTALDO S. (2008), (a cura di) *Retail e channel management*, Egea, Milano.
- CHANDLER J.D., VARGO S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CLARK A. (1993), *Associative Engines*, MIT Press, Boston, MA.
- DE KERVENOEL R., HALLSWORTH A., CLARKE I. (2006) "Macro-level change and micro level effects: A twenty-year perspective on changing grocery shopping behaviour in Britain", *Journal of Retailing & Consumer Services*, vol. 13, n. 6, pp. 381-92.
- DONG B., SIVAKUMAR K. (2015), "A process-output classification for customer participation in services", *Journal of Service Management*, vol. 26, n. 5, pp. 726-750.
- EASTERBY-SMITH M., PRIETO I.M. (2008), "Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?", *British Journal of Management*, vol. 19, n. 3, pp. 235-249.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121.
- EMERY F. (ED.) (1969), *Systems Thinking*, Penguin Books, Harmondsworth.
- ESPEJO R., HARNDEN R. (1989), *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, Wiley.
- FERNIE J., SPARKS L. (2014), *Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. Kogan Page Publishers.
- FILSER M. (2002), "Le Marketing de la production d'expérience: Statut theorique et implications manageriales", *Décisions Marketing*, n. 28, pp. 13-22.

- FISHER A.G. (1939), "Production, primary, secondary and tertiary", *Economic Record*, vol. 15, n. 1, pp. 24-38.
- FORNARI D. (2009), *Tendenze distributive. Le nuove sfide del marketing di filiera*, Egea, Milano.
- FOURASTIÉ J. (1951), "Productivity and Economics", *Political Science Quarterly*, vol. 66, n. 2, pp. 216-225.
- GEERTZ C. (1973) *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- GIDDENS A. (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, University of California Press.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, 1nd ed., Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable systems approach (vSA), Governing business dynamics*, Cedam, Padova
- GREEN S.D., LARSEN G.D., KAO C.C. (2008), "Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities", *Construction Management and Economics*, vol. 26, n. 1, pp. 63-78.
- GREIMAS A.J. (1966), "Éléments pour une théorie de l'interprétation du récit mythique", *Communications*, vol. 8, n. 1, pp. 28-59
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European business review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- GROVES A.M. (2001), "Authentic British food products: A review of consumer perceptions", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 25, n. 3, pp. 246-54.
- GUMMESSON E. (2004), "Return on relationships (ROR), the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 136-148.
- GUMMESSON E. (2004), "From one-to-one to many-to-many marketing", in Edvardsson B., Gustafsson A., Brown S., Johnston R. (Eds), *Service Excellence in Management: Interdisciplinary Contributions, Proceedings from the QUIS 9 Symposium*, Karlstad University, Karlstad, pp. 16-25.
- GUMMESSON E. (2007), "Exit services marketing - enter service marketing", *Journal of Customer Behaviour*, vol. 6, n. 2, pp. 113-141.
- GUMMESSON E., POLESE F. (2009), *Forum on Service: Service-Dominant Logic*, Service Science and Network Theory.
- GRIFFITH R., HARMGART H. (2008), Supermarkets e Planning Regulation, *CEPR Working Paper*, n. 6713.
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, pp. 929-964.
- HELFAT C.E., PETERAF M.A. (2014), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 6, pp. 831-850.
- HOOLEY G.J., GREENLEY G.E., CADOGAN J.W., FAHY J. (2005), "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 1, pp. 18-27.
- JACKSON M.C. (2000), *Systems Approaches to Management*, Springer Science & Business Media, New York, NY.
- KAST F.E., ROSENZWEIG J.E. (1972), "General systems theory: application for organizations and management", *Academy of Management Journal*, vol. 15, n. 4, pp. 447-465.
- ILBERY B., MAYE D. (2006), "Retailing local food in the Scottish-English borders: A supply chain perspective", *Geoforum*, vol. 37, n. 3, pp 352-67.
- LUGLI G. (2009), *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione specializzata*, UTET, Torino.
- LUGLI G., PELLEGRINI L. (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2011), "Service-dominant logic: a necessary step", *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 7/8, pp. 1298-1309.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., O'BRIEN M. (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of retailing*, vol. 83, n. 1, pp. 5-18.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., TANNIRU M. (2010), Service, value networks and learning. *Journal of the academy of marketing science*, vol. 38, n. 1, pp. 19-31.
- MAGLIO P.P., VARGO S.L., CASWELL N., SPOHRER J. (2009), "The service system is the basic abstraction of service science", *Information Systems and e-business Management*, vol. 7, n. 4, pp. 395-406.
- MAGLIO P.P., SPOHRER J. (2013), "A service science perspective on business model innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 5, pp. 665-670.
- MATURANA H.R., VARELA F. (1975), "Autopoietic systems", *Report BCL*, vol. 9, n. 4, pp. 37-48.
- MOATI P. (2001), *L'avenir de la gree distribution*, Editions Odile Jacob, Paris.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1993), "From value chain to value constellation", *Harvard business review*, vol. 71, n. 4, pp. 65-77.
- O'DWYER M.L., RYAN E. (2002), "Management development - a model for retail business", *Journal of European Industrial Training*, vol. 26, n. 9, pp. 420-29.
- PADDISON A., CALDERWOOD E. (2007), "Rural retailing: A sector in decline?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, n. 2, pp. 136-55.
- PASTORE A., PELLEGRINI L., RAVAZZONI R. (2001) "La dimensione settoriale dell'innovazione: la distribuzione commerciale", *Sinergie*, n. 55, pp. 85-122.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the academy of marketing science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.

- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- SANSONE M. (2004), *Le Determinanti Dell'innovazione Nei Moderni Contesti Distributivi*, Aracne, Roma.
- SANSONE M., BRUNI R., COLAMATTEO A. (2016) *Le capacità dinamiche nelle strategie di marketing dei retailer: definizione di un modello di analisi*, Atti del XIII convegno SIM. Cassino 20 e 21 Ottobre 2016.
- SAVIANO M., BASSANO C., CALABRESE M. (2010), "A VSA-SS Approach to Healthcare Service Systems the Triple Target of Efficiency, Effectiveness and Sustainability", *Service Science*, vol. 2, n. 1/2, pp. 41-61.
- SCHATZK T.R. (1996), *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*, Cambridge University Press.
- SCOTT WR. (2014) *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- SICOTTE H., DROUIN N., DELERUE H. (2014), Innovation portfolio management as a subset of dynamic capabilities: Measurement and impact on innovative performance. *Project Management Journal*, vol. 45, n. 6, pp. 58-72.
- SIMON H.A. (1972), "Theories of bounded rationality", in McGuire, C.B and Radner, R. (Eds), *Decision and Organization*, North-Holland Publishing Company, pp. 161-176.
- SIMON H.A. (1991), "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 125-134.
- SILTALOPPI J., KOSKELA-HUOTARI K., VARGO S.L. (2016), "Institutional Complexity as a Driver for Innovation in Service Ecosystems", *Service Science*, vol. 8, n. 3, pp. 333-343.
- SHAW G., BAILEY A., WILLIAMS A. (2011), "Aspects of service e-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry", *Tourism Management*, vol. 32, n. 2, pp. 207-214.
- SIVADAS E., BAKER-PREWITT J.L. (2000), "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n. 2, pp. 73-82.
- SMITH A., SPARKS L. (2000), "The independent small shop in Scotland: A discussion of roles and problems", *Scottish Geographical Journal*, vol. 116, n. 1, pp. 41-58.
- SWEENEY J.C., DANAHAR T.S., MCCOLL-KENNEDY J.R. (2015), "Customer effort in value cocreation activities improving quality of life and behavioral intentions of health care customers", *Journal of Service Research*, 1094670515572128.
- TEECE D., PISANO G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and corporate change*, vol. 3, n. 3, pp. 537-556.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TEECE D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.
- TEECE D.J. (2014), "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n. 1, pp. 8-37.
- TEICHERT T., RB BOUNCKEN (2011), "Rigidities considered: Supplier strategies for integrated innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 15, n. 1, pp. 95-119.
- WOLFE M. (1955), "The concept of economic sectors", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n. 3, pp. 402-420.
- WRIGLEY N., LOWE M. (2002), *Reading retail-geographical perspective on retailing and consumption spaces*, London, Arnold.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L. LUSCH R.F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- 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*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 5, pp. 5-23.
- VILLAS-BOAS S.B. (2007), "Vertical relationships between manufacturers and retailers: Inference with limited data", *The Review of Economic Studies*, vol. 74, n. 2, pp. 625-652.
- VON BERTALANFFY L. (1956), "General system theory", in Emery F.E. (Eds), *General System*.
- VON BERTALANFFY L. (1972), "The history and status of general systems theory", *Academy of Management Journal*, vol. 15, n. 4, pp. 407-426.
- VON BERTALANFFY L. (1968), *General System Theory - Foundations, Development, Applications*, Harper, New York, NY.

TRACK

CONOSCERE IL CLIENTE PER RICERCARNE L'ENGAGEMENT

Strategie di customer engagement marketing. La sfida del coinvolgimento dei millennials nel wine business

GIUSEPPE CALABRESE, PIERO MASTROBERARDINO

I consumatori italiani di marca del distributore: la valutazione comparata dei fattori di scelta in base al formato distributivo frequentato

GUIDO CRISTINI, CRISTINA ZERBINI

Strategie di consumer-brand engagement. Il punto di vista delle imprese e delle agenzie di comunicazione

MARIA VERNUCCIO, GABRIELE QUALIZZA, ANDREA BURATTI, FEDERICA CECCOTTI

Le attività di co-creazione del valore in sanità attraverso l'engagement del paziente.

Una review della letteratura

PIER PAOLO CARRUS, MARTA MUSSO, ROBERTA PINNA

Promuovere scelte alimentari corrette attraverso le etichette nutrizionali

CRISTINA ZERBINI, BEATRICE LUCERI, SABRINA LATUSI

Strategie di customer engagement marketing. La sfida del coinvolgimento dei millennials nel wine business[♦]

GIUSEPPE CALABRESE* PIERO MASTROBERARDINO[♦]

Abstract

Obiettivi. Il lavoro propone un modello teorico di customer engagement marketing specifico per il wine business e per la coorte generazionale dei Millennials.

Metodologia. Si tratta di un modello concettuale sintetizzato partendo dall'analisi della letteratura negli ambiti del wine business e del customer engagement marketing, con un approfondimento specifico sul target dei Millennials.

Risultati. Il modello proposto è articolato su tre layers. Alla base vi sono le fondazioni: product quality e fair pricing; ad uno strato intermedio vi è tutta l'attività di empowering dei customer contact employees; lo strato superiore è composto da cinque livelli di engagement al cui centro vi è la wine tasting experience. Gli altri livelli sono: le azioni volte a creare un senso di appartenenza, le azioni volte ad implementare la conoscenza specifica, le azioni di gestione delle informazioni (CRM) e quelle tese a connotare la marca in termini di uno specifico life-style.

Limiti della ricerca. Trattandosi della originale concettualizzazione di un modello teorico, il principale limite consiste nel fatto che non è stato ancora possibile sottoporlo ad alcuna verifica empirica. Elemento questo che sarà oggetto di fasi successive del programma di ricerca in corso sul wine business.

Implicazioni pratiche. Le principali implicazioni pratiche concernono le imprese del comparto viti-vinicolo, con particolare riferimento a quelle italiane, che, per dimensioni e assetto di governance, faticano a valorizzare correttamente i loro prodotti sui mercati internazionali e vengono spesso strette all'angolo della price competition.

Originalità del lavoro. Non sono stati ritrovati in letteratura specifici modelli di customer engagement marketing per il wine business e per la coorte generazionale dei Millennials. Si tratta dunque di un contributo di rilevante originalità.

Parole chiave: wine business; wine marketing; millennials; customer engagement marketing; experience design.

Objectives. The work proposes a theoretical model of customer engagement marketing designed for the wine business and for the generation group of the Millennials.

Methodology. It is a conceptual model synthesized upon an analysis of the literature in the wine business and customer engagement marketing fields, with a specific focus on the target of the Millennials.

Findings. The proposed model is divided into three layers. At the base there are the foundations: product quality and fair pricing; at an intermediate layer there are all the empowering tasks of customer contact employees; the top layer is composed by five levels of engagement at which center there is the wine tasting experience. The other levels are: actions aimed at creating a sense of belonging, actions aimed at implementing specific knowledge, information management actions (CRM) and those intended to identify the brand in terms of a specific life-style.

Research limits. Since this is the original conceptualization of a theoretical model, the main limit is that it was not yet possible to submit it to any empirical verification. This element will be the subject of subsequent phases of the ongoing research program on the wine business.

Practical implications. The main practical implications involve the companies of the wine-growing and wine-producing sector, with particular reference to the Italian ones, which, due to their dimension and governance structure, struggle to properly enhance their products on international markets and are often cornered into the price competition cage.

Originality of the work. In the literature, no specific models of customer engagement marketing were found for the wine business and generation group of the Millennials. Hence this is to be considered a contribution of significant originality.

Key words: wine business; wine marketing; millennials; customer engagement marketing; experience design.

[♦] Nel presente lavoro, frutto della comune collaborazione degli autori, Giuseppe Calabrese ha curato in particolare i paragrafi 2, 4 e 5 e Piero Mastroberardino i paragrafi 1 e 3.

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Foggia
e-mail: giuseppe.calabrese@unifg.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Foggia
e-mail: piero.mastroberardino@unifg.it

1. Wine marketing: alcune riflessioni introduttive

La complessità delle sfide di marketing che caratterizzano il *wine business* lo rende uno dei settori più difficili e al tempo stesso più affascinanti e avvincenti, sia per la ricerca scientifica che per la pratica di marketing management (Goodman, 2012). Il vino, storicamente vocato alla conquista dei mercati oltre confine, è contraddistinto da dinamiche di produzione e di consumo influenzate da elementi naturali, culturali ed esperienziali. L'analisi dei dati sulle dinamiche evolutive del *wine business* lo colloca tra quelli caratterizzati da un maggior tasso di internazionalizzazione (Anderson and Nelgen, 2011). Gli scambi internazionali fanno registrare, da almeno un ventennio, una continua e sostenuta crescita, sia in volume (104,3 milioni di ettolitri nel 2015, +1,8% rispetto al 2014) che, soprattutto, in valore (28,3 miliardi di EUR, +10,6% rispetto al 2014). Nel 2000 gli scambi internazionali di vino erano di 60,7 milioni di ettolitri, pari a circa il 22% del volume di produzione dell'epoca, contro il 37,8% della situazione al 2016. Ancor più marcata la crescita dal punto di vista del valore (+106,5%): nel 2000 il commercio internazionale di vino valeva circa 13,7 miliardi di Euro. Un ultimo dato, riferito ai consumi, è forse ancor più eloquente: ben il 43% di tutto il vino consumato al mondo (circa 240 milioni di ettolitri) proviene da un paese diverso da quello in cui è bevuto.

Negli anni più recenti sia la struttura della produzione che quella della distribuzione, così come le pratiche e le esperienze di consumo, sono radicalmente mutate, dando vita a una nuova mappa geografica, demografica e simbolica dei consumi di vino.

Dal lato dell'offerta si registra una situazione strutturale di iper-saturazione del mercato. Gli ambiti di differenziazione del prodotto sono tali da generare una crescita esponenziale, apparentemente sconfinata, di varietà e variabilità d'offerta: la provenienza geografica, la denominazione, i suoli, il vitigno o il blend di vitigni utilizzati, le metodiche di allevamento della vite, le tecniche di vinificazione e quelle di affinamento del vino, il packaging, il brand del singolo produttore. Si tenga conto, infine, che per il mercato *premium* a ciascuna di queste combinazioni di prodotto va aggiunta quella dello specifico millesimo: ogni annata presenta una nuova sfida, una nuova opportunità di narrazione e un nuovo gruppo di SKU per il mercato, aggiungendo un *layer* di ulteriore complessità. Secondo Nielsen, nel 2015 sul mercato USA, il più grande e complesso mercato del vino al mondo, nel canale *'off premise'* erano disponibili per il consumatore circa 11.710 differenti marche di vino per un totale di oltre 32.500 differenti etichette di *still wine*.

Per avere un'idea del saggio di innovazione di prodotto, nell'ultimo anno negli USA sono entrati sul mercato circa 3.600 nuovi vini, che sono divenuti altrettante nuove possibilità d'acquisto per i consumatori (Wines & Vines Packaging Conference, 2016). La sola rivista *Wine Spectator*, tra le più influenti al mondo, comunica ai suoi lettori di degustare circa 15.000 vini di tutto il mondo ogni anno, tra quelli disponibili per il consumatore sul mercato americano. E in ciascun numero della rivista sono contenute dalle 400 alle 1.000 note di degustazione analitiche per altrettanti vini. A fronte di tale disponibilità, le prime 100 marche (pari allo 0,85% di quelle presenti) concentravano circa il 67% dei fatturati (Nielsen DBase). Con un simile livello di frammentazione dell'offerta e di concentrazione della presenza nella distribuzione e, di riflesso, nei consumi, il tema della *brand awareness* e del posizionamento della marca nei confronti del consumatore assume valenza centrale nella strategia di marketing delle imprese vitivinicole, declinandosi in maniera peculiare a seconda dello specifico raggruppamento strategico di riferimento (Calabrese and Mastroberardino, 2016, 2017).

Spostando l'attenzione sul versante della domanda, emerge il profilo marcatamente socio-politico, culturale ed esperienziale dei consumi di vino, influenzati da svariati fattori, come le tradizioni alimentari e gastronomiche, le normative sul consumo di alcol, la struttura della distribuzione, il credo religioso, i gusti personali, il potere d'acquisto del consumatore nell'arco del suo ciclo di vita, le politiche protezionistiche all'importazione poste in essere di tempo in tempo da paese a paese. Rispetto ad altri prodotti confezionati, la valenza della fedeltà alla marca del produttore è assai poco rilevante, legata più spesso ad aree di consumi di tradizione, a consuetudini radicate a livello territoriale. La *golden rule* del *wine consumer*, riflesso stesso della politica di

differenziazione dell'offerta, è *buy to try*. I consumatori sono alla continua ricerca del nuovo, in tutte le forme che questo può assumere nel caso del vino: cercano un paese diverso, un produttore diverso, un diverso vitigno o una diversa denominazione, uno specifico terroir e/o vigneto, una diversa narrazione e una memorabile esperienza ad ogni nuova bottiglia.

Questo infinito flusso di informazioni, pur rappresentando la linfa vitale per gli addetti ai lavori e per una iper-nicchia di consumatori esperti, genera un indecifrabile rumore di fondo, un muro di confusione che si frappone tra gli sforzi di marketing delle imprese, soprattutto quelle di dimensioni medie e piccole, e la platea dei consumatori mondiali. I risultati più evidenti, entrambi paradossali, sono due. Da una parte, si registra una iper-semplificazione dei concetti che orientano il processo d'acquisto del consumatore (Fig. 1) e, dall'altra, il rischio di definitivo allontanamento di un significativo numero di potenziali acquirenti che finiscono per percepire il vino come un prodotto ansiogeno, da cui è meglio stare alla larga, evitando imbarazzi e impatti sociali negativi per effetto del fenomeno della "*wrong bottle choice*".

Fig. 1: La iper semplificazione del concetto di "italian wine" secondo i consumatori USA



Fonte: "Wine Opinions Vinality Survey: Preliminary Findings to Italian Wines and the American Palate", Presented at VINO 2017 NYC, February 6th, 2017, Wine Opinions, Vinality International.

Il presente lavoro, dopo una sintetica *literature review* sui concetti di *customer engagement* e di *customer engagement marketing*, si focalizza sull'evoluzione del comportamento del consumatore di vino, con particolare riferimento al segmento dei cosiddetti 'Millennials' (Howe and Strauss, 1991, 2000), o Y Generation, ovvero i nati tra il 1980 e il 2000. Si tratta di un lavoro di taglio prevalentemente teorico, il cui obiettivo è duplice: 1) proporre un modello di *customer engagement marketing* specifico per il *wine business* e *high compliant* per il cluster dei *Millennials*; 2) delineare un più compiuto disegno di ricerca facendo emergere le ipotesi fondamentali da sottoporre a successiva verifica.

2. Dal marketing relazionale al customer engagement marketing

Il tema del coinvolgimento attivo e volontario del cliente nell'ambito dei processi di marketing è, potremmo dire generando consapevolmente un paradosso logico, più antico del marketing stesso. Le imprese sono da sempre consapevoli dell'influenza delle decisioni e delle condotte di alcuni clienti (attuali, *opinion leader*, *innovators*, *early adopters*) sulle decisioni e sulle condotte di altri (potenziali, *follower*, *early majority*, *late majority*). Questa consapevolezza, di là dal prendere meramente atto del fenomeno, si estende a ritenere tale influenza non solo rilevante in termini assoluti ma relativamente maggiore, più efficace, rispetto ad alternative azioni di marketing intraprese direttamente dall'impresa (Katz and Lazarsfeld, 1995; Neff, 2007; Voyles, 2007).

I clienti sono oggi considerati quali *player* strategici da coinvolgere attivamente e sistematicamente in una serie di attività e processi di marketing, in una logica di *value co-creation* (Ranjan and Read, 2016): dall'innovazione di prodotto/servizio (Hoyer *et al.*, 2010), alla comunicazione, dall'acquisizione di nuovi clienti alla ritenzione/fidelizzazione dei clienti (Malthouse *et al.*, 2013; Kumar, 2013).

Alcuni approcci, *in primis* quello del *relationship marketing*, sviluppato nell'ambito del marketing dei servizi (Berry, 1983) e in quello dei beni industriali (B2B), a partire dagli anni settanta del novecento, presentano una serie di affinità con il concetto di *customer engagement marketing* al punto da indurre in alcuni la convinzione che si tratti dell'ennesima nuova etichetta per un concetto che nuovo non è (Brodie *et al.*, 2011). In realtà ci sono notevoli differenze. La visione ispiratrice del marketing relazionale è quella di superare l'approccio transazionale al fine di “*iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori*” (Hakansson and Wootz, 1979). L'ambito del marketing relazionale concerne dunque tutte le attività di marketing dirette a creare, sviluppare e mantenere nel lungo termine relazioni mutuamente profittevoli con determinati attori chiave.

Lo stratificarsi nel tempo di tali azioni è foriero di uno specifico processo di creazione di valore che trova la sua qualificazione concettuale nella locuzione di capitale relazionale aziendale (Costabile, 2001). La chiave interpretativa di questo approccio è connessa al fatto che, attraverso la creazione di rapporti di lungo periodo, si riducono - per le parti in relazione - sia i rischi di comportamenti opportunistici sia i costi di transazione (Morgan and Hunt, 1994). Dal punto di vista dei rapporti con il consumatore (di beni e/o servizi), questo approccio sfocia in una serie di tecniche e strumenti volti ad incrementare la fidelizzazione e, attraverso i riacquisti, il valore del cliente nell'arco dell'intero *customer lifetime*.

L'approccio della co-creazione di valore che dà vita al filone del *customer engagement marketing*, condividendo la visione relazionale più sopra sintetizzata, amplia ancora gli spazi di azione, partendo dall'ipotesi che vi sia una ulteriore e larga parte del comportamento del cliente non sufficientemente esplorata nell'alveo degli studi di marketing, pur essendo di grande interesse per l'impresa. Una parte che non solo va oltre le attività funzionali alla conclusione della transazione (la ricerca delle alternative di offerta, la valutazione di tali alternative e la decisione di acquisto), ma supera anche la visione bidirezionale della relazione tra l'impresa e il cliente, facendola evolvere in una prospettiva di network (Van Doorn *et al.*, 2010; Vivek *et al.*, 2012). Questa prospettiva, relazionale (Gummesson, 1994) ed esperienziale (Pine and Gilmore, 1998), è esplicitamente richiamata in seno ai principi della *service-dominant (S-D) logic*: il principio n. 6 statuisce che “*the customer is always a co-creator of value*” (Vargo and Lusch, 2004, 2008).

Il concetto di *customer engagement*, dunque, riferisce a quella parte del comportamento del cliente che è “esterna alla transazione” (Pansari and Kumar, 2016) e che pone in evidenza ambiti rispetto ai quali il cliente può apportare valore all'impresa oltre la mera risorsa finanziaria (il pagamento del prezzo), mettendo a disposizione ulteriori risorse (fig. 2): il suo patrimonio relazionale (*network assets*), il suo capitale di persuasione (*persuasion capital*), la sua conoscenza specifica (*knowledge stores*) e la sua creatività (*creativity*). Questo set di risorse incrementali, tangibili e intangibili, possono essere utilizzate dall'impresa per concepire e implementare le sue strategie e perseguire i suoi obiettivi.

Approfondendo le specifiche attività che il consumatore può svolgere in seno ai processi di marketing aziendali, il *customer engagement* è stato definito come “*customers' behavioural manifestation toward a brand or firm, beyond purchase, resulting from motivational drivers such as word-of-mouth activity, recommendations, helping other customers, blogging, writing reviews*” (Van Doorn *et al.*, 2010, p. 254).

Fig. 2: Tipologia delle customer-owned resources



Fonte: ns. adattamento da Harmeling *et al.*, 2016.

Ulteriore interessante contributo arriva da Patterson *et al.* (2006) i quali individuano quattro specifiche componenti del *customer engagement*:

- absorption* (assorbimento, assimilazione): riguarda la dimensione cognitiva dell'*engagement* e qualifica il livello di attenzione e di concentrazione del cliente su una marca e/o un'organizzazione;
- dedication* (dedizione, passione): riguarda la dimensione emozionale dell'*engagement* e connota il senso di appartenenza del cliente verso una marca e/o un'organizzazione;
- vigor* (forza, energia): il livello di energia mentale e di resilienza nell'interagire con una marca e/o un'organizzazione;
- interaction* (rapporto, interazione): le forme di comunicazione reciproca tra il cliente e la marca/organizzazione.

Le componenti c) e d) riguardano la dimensione comportamentale dell'*engagement*.

Le attività di marketing dunque debbono arricchirsi di nuove capacità tese ad identificare e implementare l'intero set di *customer-owned resources* orientandolo efficacemente e con continuità ad alimentare processi di co-creazione di valore e, conseguentemente, generando nuove logiche e nuove pratiche di redistribuzione del valore creato. Dal concetto di *customer engagement*, che è l'*outcome* al quale si punta, è distinto quello di *customer engagement marketing* (Bowden, 2009) che è l'*effort* aziendale diretto ad ottenere quell'*outcome*. Si tratta di una condotta, con una specifica identità nell'alveo delle politiche di marketing, definibile come "*the firm's deliberate effort to motivate, empower and measure a customer's voluntary contribution to its marketing functions. It actively enlists customers to serve as pseudo-marketers for the firm*" (Harmeling *et al.*, 2016).

Dal punto di vista operativo, le pratiche di *task-based customer engagement marketing* (Kozinets *et al.*, 2010) sono rapidamente divenute usuali nel perimetro dell'*e-business*: lasciare un *feed-back* sul proprio acquisto, lasciare un suggerimento per migliorare, scrivere una recensione sul prodotto/servizio, segnalare un nuovo cliente, offrire supporto a un altro cliente, attuale o potenziale, etc. In generale, si tratta di una serie di attività (facilmente riscontrabili nei modelli di *customer engagement marketing* di aziende come eBay, Amazon, Dropbox, Trip Advisor, etc.) che puntano ad utilizzare le conoscenze, le competenze e il tempo dei clienti nell'ambito dei processi di marketing aziendali. Più in generale, queste pratiche sono finalizzate a intercettare, arruolare ed implementare le risorse relazionali e cognitive dei clienti per completare specifici e ben strutturati *tasks* di solito a fronte di una qualche forma di ricompensa per il cliente (visibilità, gadgets, premi e/o sconti, servizi reali, etc.). Queste forme di motivazione esterna al coinvolgimento hanno condotto alcuni studiosi a definire misure di *pay-per-engagement* al fine di quantificare lo sforzo di marketing richiesto a fronte di un determinato risultato atteso in termini di *value co-creation* (Ryu

and Feick, 2007). Tali iniziative, tuttavia, soffrono un persistente orientamento al breve termine, il che ne fa crescere l'onerosità a causa del continuo sforzo ad idearne di nuove. Inoltre si espongono a possibili condotte opportunistiche da parte dei clienti, indotti ad 'alzare il prezzo' per le proprie attività, e/o di quella parte di clienti che, proprio in virtù della consapevolezza della acquisita notorietà e autorevolezza presso altri clienti, finiscono per porre in vendita la loro influenza, generando così un conflitto di interessi endemico che mina alla base i principi del *customer engagement* (Liu *et al.*, 2015). Si pensi all'incessante fiorire di *bloggers* e/o *youtubers* su ogni argomento (il cosiddetto 'popolo degli influencers'), pronti a tramutare la propria conoscenza specifica su una certa tecnologia e/o prodotto in traffico sulle proprie bacheche e, dunque, in *advertising* e *pseudo-redazionali* dietro compenso.

Accanto al *task-based customer engagement marketing*, orientato a motivare, potenziare e misurare il contributo del cliente su specifiche azioni ideate e messe a punto dall'impresa, prende sempre più spazio un'altra logica, meno strutturata e strutturabile, basata sul coinvolgimento esperienziale del cliente in attività ad alta memorabilità.

Si tratta di attività esperienziali più simili a giochi che non a compiti, attività nelle quali il livello di immersione del cliente è assai elevato, che intervengono in momenti lontani dalla transazione con due specifiche finalità. Da una parte gratificare i clienti (di solito i migliori clienti) e motivarli verso iniziative spontanee di ulteriore diffusione e condivisione della propria esperienza e, indirettamente, dei valori della marca. Ad esempio, invitare alcuni clienti ad un'esclusiva anteprima mondiale per il lancio di un nuovo prodotto con l'obiettivo di alimentare una spontanea viralità dell'evento sui social. Dall'altra questo tipo di iniziative è rivolto a modificare la percezione che il cliente ha del prodotto/marca e di sé stesso in relazione al prodotto/marca. Ad esempio, coinvolgere i clienti di auto sportive in una due giorni di gara su un circuito, con tanto di corso di formazione di guida sportiva e di 'real life' nel *paddock* motoristico, può mutare profondamente il rapporto emozionale tra il cliente e la marca, rialimentando la memoria di quell'esperienza anche nei mesi e negli anni successivi, quando l'auto sarà usata per accompagnare i figli a scuola o per fare la spesa. Queste iniziative esperienziali sono particolarmente efficaci nel tramutare, nel corso del tempo, il proprio cliente da anonimo acquirente ad ambasciatore selezionato (*brand ambassador*) forte di un radicato senso di appartenenza, quasi di familiarità, rispetto alla marca.

3. Il comportamento d'acquisto nel wine business: la segmentazione generazionale e il focus sulla coorte dei Millennials

Il processo di segmentazione del mercato ha l'obiettivo di identificare i segmenti di mercato - ovvero i gruppi omogenei di acquirenti - propedeuticamente alla decisione circa quali scegliere per la specifica offerta di un certo prodotto o servizio (Tynan and Drayton, 1987). La prima definizione fornita da Kotler è particolarmente efficace: "la segmentazione è la suddivisione di un mercato in sottoinsiemi distinti di clienti, in cui ogni sottoinsieme può plausibilmente essere selezionato come un obiettivo di mercato da raggiungere con un mix di marketing distinto" (Kotler, 1980, p. 195). Nel corso dei decenni successivi, sono stati definiti diversi approcci alla segmentazione di un mercato: geografici, demografici, psicografici e comportamentali.

Nell'ambito del *wine business*, tuttavia, le ricerche sul tema della segmentazione sono limitate e la maggior parte di esse riguardano il mercato australiano (Thach and Olsen, 2006). La società di *marketing research* australiana McKinna ha avviato le prime ricerche sul finire degli anni '80 utilizzando un approccio di tipo psicografico e comportamentale, mettendo a punto il concetto di *Wine-Related Lifestyle* (WRL) (Spawton, 1991; Bruwer and Li, 2007). Tra le variabili più efficaci nel segmentare il consumo di vino vi è quella dell'occasione d'uso (Hirche and Bruwer, 2014). Il consumatore, a parità di altre possibili variabili classificatorie, modifica significativamente la condotta d'acquisto al mutare delle occasioni d'uso: acquisto di vino per il proprio consumo a casa; scelta di un vino dalla *wine list* durante una cena con gli amici al ristorante; acquisto di una bottiglia di vino come regalo.

Un secondo filone di ricerca, improntato alla segmentazione geografica, pone a confronto il comportamento d'acquisto dei consumatori di diversi paesi. Queste ricerche sono abbastanza convergenti nel mostrare che il consumo di vino è fortemente *country specific*, un fenomeno socio-culturale rispetto al quale non emerge un modello di consumo convergente verso un *global market*, come invece accade, ad esempio, per gli *spirits* e, per certi versi, per le birre (Lockshin *et al.*, 2001). Le ricerche empiriche, dunque, individuano una serie di differenze sia nei modelli di consumo che nei processi di percezione della qualità del vino tra i diversi paesi, traghettando la distinzione tra 'vecchio' e 'nuovo' mondo, nata sul versante dell'offerta, anche su quello della domanda (De Magistris *et al.*, 2011; Mueller *et al.*, 2011).

Pur conservando la sua natura di business multi-domestico, l'ultima edizione del *Global Trends Report* (IWSR, 2016), relativo all'evoluzione del comportamento dei consumatori di vino (e degli alcolici in generale) con riferimento ad una copertura geografica di 118 paesi, evidenzia alcuni *meta-trends*: la 'sete' per la sperimentazione; la selezione di marche la cui immagine sia ritenuta coerente con il proprio *lifestyle*; la *premiumisation*, ovvero l'orientamento dei consumatori verso vini di maggiore qualità percepita, in uno con la ricerca della convenienza, in termini di *value for money*. Ulteriori tendenze rilevate dal rapporto concernono: l'attenzione ai temi della salute e della sostenibilità ambientale (*health and green*), la ricerca della comodità (che si traduce in un aumento dei consumi di prodotti più facilmente fruibili, più comodi da aprire e da trasportare) e una crescita significativa degli acquisti di vino sulle sempre più numerose piattaforme online.

Alla base di segmentazione geografica si sovrappone, con sempre maggiore efficacia, quella demografica. Più precisamente, una specifica attenzione è stata dedicata a una particolare modalità di segmentazione demografica, anche di matrice transnazionale, che divide la popolazione in coorti generazionali. Una coorte generazionale è un gruppo di individui che hanno conosciuto eventi ed esperienze simili in quella particolare fase della vita che è il raggiungimento della maggiore età. Questa contingenza storica tende a generare nella coorte in questione una certa 'visione del mondo' basata su un comune modello di valori, preferenze, attitudini e comportamenti di acquisto che tendono poi a rimanere abbastanza radicati per tutta la loro vita (Schewe and Meredith, 2004; Eastman and Liu, 2012). Le tre principali coorti generazionali (Gardiner *et al.*, 2013) sinora definite sono: i *Baby Boomers* (i nati tra il 1946 e il 1963), la Generazione X (i nati tra il 1964 e il 1979) e la Generazione Y, altrimenti nota con il termine di *Millennials* (Howe and Strauss, 1991, 2000)¹.

I *Millennials*, ovvero i nati tra il 1980 e il 2000 che oggi hanno tra i 17 e i 37 anni², stanno divenendo il *cluster* di consumo più interessante per il mercato del vino e con un maggior potenziale di crescita.

Il primo elemento rilevante concerne la numerosità di questa coorte di consumatori. Secondo un recente studio di *Goldman Sachs* (2016) riferito al mercato USA, i *Millennials* sono circa 92 milioni di persone e rappresentano il più grande gruppo di consumatori di tutta la storia americana.³ Dal punto di vista quantitativo, la situazione è pressoché analoga in tutti i paesi a maggior

¹ Sono numerosi gli studiosi che cominciano ad analizzare e profilare la prossima coorte generazionale, ovvero i nati dopo il 2004 e fino al 2025. Nel 2012, USA Today ha sponsorizzato un *contest online* per scegliere il nome della generazione successiva ai Millennials. Il nome che vinse quel contest e che è al momento il più accreditato è Generazione Z. Gli altri nomi proposti furono: post Millennials, iGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives e Plurals. Si tratta di una generazione, in larga parte formata da ancora non nati, che presenta notevoli elementi di differenza rispetto ai Millennials e che è strategica per l'economia digitale che va profilandosi all'orizzonte. Sono i primi che hanno conosciuto internet sin dalla loro infanzia.

² Non c'è universale accordo circa la fascia d'età nella quale collocare i Millennials. L'anno di partenza oscilla tra il 1977 e, al più tardi, il 1983 e l'anno di demarcazione finale arriva fino al 2004. Oltre a quella qui presa a riferimento, la definizione alternativa più utilizzata, proposta da Nielsen, individua questi consumatori tra i nati nell'intervallo di tempo tra il 1977 e il 1995 (Nielsen, 2014).

³ Per il mercato del vino, questa coorte di consumatori (definita anche come 'Y Generation', 'Next Generation', 'Net Generation' e 'Echo Boomers') va corretta, paese per paese, tenendo conto dell'età minima alla quale è consentito il consumo di alcool. Per gli USA, in particolare, dove l'età minima per il consumo di alcolici è 21 anni, vanno esclusi tutti i nati nel quinquennio 1996-2000. Al netto di questa rettifica, il numero dei millennials negli Stati Uniti è pari a circa 72 milioni.

concentrazione del consumo di vino: dal Canada all'Australia, dall'Europa alla Cina e al Giappone. Proprio a causa di questa grande popolosità, alcune ricerche hanno evidenziato come il profilo comportamentale potrebbe non essere omogeneo per l'intero gruppo identificando alcune differenze tra il segmento più giovane (*Young Millennials*, 17-27 anni), più edonista e individualista, e il segmento più vecchio (*Old Millennials*, 28-37 anni), più orientato a condotte socialmente responsabili e con un forte movente collaborativo (Debevec et al, 2013; Nielsen, 2014).

A fronte del primato in termini di numerosità, che accredita ai *Millennials* anche la *leadership* di valore potenziale complessivo per i consumi futuri, proviamo ad approfondire il profilo di questo *key consumer* dal punto di vista psicografico e comportamentale e, successivamente, a comprendere che cosa ha valore per lui ed è in grado di orientarne le condotte durante tutto il processo d'acquisto del *category* vino.

Il profilo di questi consumatori è stato ampiamente definito in letteratura. Si tratta di individui cresciuti con una nozione centrale, quella dell'*empowerment* individuale, che li rende molto critici, persino cinici e nichilisti (Van den Bergh e Behrer, 2013). Da questo elemento di fondo deriva la caratteristica di consumatori impazienti, impulsivi, alla ricerca di gratificazioni immediate. Un profilo sintetizzato efficacemente dall'acronimo 'IWWIWWIWI' (*I Want What I Want When I Want*) che non qualifica tuttavia una condotta d'acquisto sciatta o superficiale, una miope ricerca della quantità e/o del prezzo a scapito della qualità. Si tratta di consumatori dalle condotte molto più complesse. Impulsività, velocità e infedeltà nei consumi, convivono con maggiori ulteriori elementi valoriali: la condivisione, alimentata dalla necessità di connessione e di continua apparizione nei contesti di vita sociale digitale, in primis i *social network*; la giustizia, che alimenta in loro la necessità di fare ciò che è ritenuto giusto; e l'autenticità, alla base di una continua ricerca di semplificazione, di riduzione del superfluo, secondo uno dei mantra di questa generazione che è il *less is more* (McCann, 2011).

La tecnologia gioca un ruolo fondamentale in ogni aspetto della loro vita fino a divenire il *driver* focale per interpretare il comportamento di consumo di questa generazione. Mostrano un atteggiamento quasi bulimico verso le tecnologie digitali, *heavy users* di sistemi di *instant messaging* (sostituti della posta elettronica), costantemente 'connessi' attraverso l'uso di *mobile devices* (Nowak et al., 2006). Sono la generazione su cui si regge lo sviluppo dell'*e-commerce*, che diviene per loro un modello di consumo più che un canale distributivo, caratterizzato non tanto dal profilo tecnologico quanto dal sistematico processo di *searching for value* attraverso il confronto *at your fingertips* prezzo-prodotto-marca. Sono *wellness and fitness focused*, caratterizzati da una rinnovata consapevolezza della propria salute: sono più in forma, mangiano meglio e fumano meno della generazione precedente. Questo comparto è, nel loro budget, tra i primi capitoli di spesa, insieme all'*entertainment*.

Si tratta di una generazione con livelli occupazionali più bassi e con un reddito medio inferiore rispetto alla precedente. Questa condizione ha indotto un differente modello di consumo, non più orientato alla proprietà dei beni quanto all'accesso alla disponibilità degli stessi. Elementi questi che, se da un lato hanno dato forma alla cosiddetta '*sharing economy*', dall'altro hanno alimentato la '*renter generation*' basata su uno strutturale ricorso a nuove forme di indebitamento di breve e medio termine. Tutte le decisioni 'esistenziali' che hanno caratterizzato la generazione precedente (il matrimonio, l'acquisto della casa, l'arrivo del primo figlio) sono significativamente spostate in avanti (tra i 7 e 10 anni).

Il rapporto tra *Millennials* e vino è oggetto di grande interesse. Sono numerose le ricerche sul comportamento d'acquisto nel *wine business* che hanno focalizzato su questo *cluster* di consumatori la propria attenzione in virtù di una serie di specifiche caratteristiche, quantitative e qualitative (Charters et al., 2011; Henley et al., 2011).

Negli USA, ad esempio, il mercato del vino sta registrando il suo maggior tasso di crescita proprio per effetto dell'ingresso di questi nuovi consumatori (*Wine Market Council*, 2009; Shultz, 2010). In questo mercato i *Millennials* sono ritenuti il motore principale dello sviluppo dei consumi di vino negli ultimi quindici anni pur rappresentando, allo stato attuale, solo il 16% dei consumi complessivi contro il 32% della *X Generation* (38-49 anni) e il 41% dei *Baby Boomers* (50-67

anni).⁴ Nei principali paesi produttori del ‘vecchio mondo’, *in primis* Italia e Francia, si registrano dati discordanti e alcune ricerche rilevano una tendenziale contrazione nei consumi di vino da parte dei *Millennials* (Charters *et al.*, 2011).

Dal punto di vista psicografico, rispetto alla Generazione X, questo segmento è più edonistico, maggiormente consapevole sia per quanto concerne la qualità che la marca, continuamente in cerca di novità. Emerge una forte ibridazione tra lo spiccato orientamento alla sperimentazione (fig. 3) e alla condivisione sociale delle esperienze (*live more, share more*) da parte di questo target e la natura esperienziale e sociale del prodotto vino (Sweeney, Soutar, 2001).

Fig. 3: L'orientamento alla sperimentazione da parte dei millennials

Top 2 box (% agreeing)	Millennial	Gen X	Boomers	Oldest Gen's
like to explore new and different (Wine) products	67%	61%	50%	30%
like to try new (Wine) flavors	69%	61%	50%	30%
strongly prefer sweeter wines	64%	54%	44%	36%
enjoy introducing others to my favorite brands/drinks	59%	48%	38%	22%
interested to learn more about Wine	36%	31%	24%	18%
Importance of wine reviews in purchasing decisions*	57%	42%	21%	15%
willing to pay more for positive social & environmental impact	57%	40%	33%	31%

Fonti: Nielsen, *Bev Al Generations Study*, 2013; *WMC, *High Frequency Wine drinker*, 2014.

Per i *Millennials*, dunque, il vino non è solo un *lifestyle product* quanto un *social driven product*, da consumare insieme agli altri ed in grado di attivare processi di costruzione e di valorizzazione del proprio capitale sociale e relazionale (Agnoli *et al.*, 2001; Thach and Olsen, 2006). Essi ne apprezzano il potenziale di esperienzialità partecipando alle sempre più numerose iniziative che ruotano intorno al mondo del vino e all'integrazione d'offerta nell'*hospitality* da parte delle cantine, dal turismo enoico ai *wine festival*, dalle *wine dinner* ai format più innovativi di *wine tasting* (Bruwer *et al.*, 2012). Questo carattere ludico, esperienziale e ad elevata sedimentazione nel tempo delle relazioni con i *wine lovers* ha conferito una valenza centrale alle attività di *wine tasting* in cantina, che si dimostrano massimamente efficaci nel creare e coltivare relazioni di lungo termine proprio con gli appartenenti al *cluster* dei *Millennials* (Novak *et al.*, 2006).

Dal punto di vista dell'analisi della personalità e delle motivazioni d'acquisto, le ricerche hanno rilevato come il vino sia connotato da una significativa poliedricità valoriale (Spielmann *et al.*, 2016), che mescola prodotto, marca e territorio, e da una certa ansia o insicurezza per il consumatore: la scelta della ‘bottiglia sbagliata’ può ingenerare imbarazzo e negative ripercussioni sociali. Quasi tutti i fattori esperienziali circa la qualità del prodotto sono, infatti, valutabili solo dopo l'acquisto: l'odore, l'aroma, il gusto, la persistenza, il corpo, etc. Nella fase pre-acquisto è possibile acquisire solo una serie di informazioni: il grado alcolico, il vitigno, l'annata, la denominazione, il paese di origine. Entrano poi in gioco altri fattori, quali la marca, la presenza sulla stampa specializzata, l'attribuzione di premi e riconoscimenti e il prezzo (De Magistris *et al.*, 2011). Il livello a cui è percepito il *wrong bottle risk* è stato considerato un *driver* importante nel comportamento d'acquisto del consumatore di vino. Nel caso dei *Millennials*, questo livello è più alto rispetto alla generazione precedente in virtù di una minore esperienza d'acquisto e di una maggiore propensione alla socializzazione delle proprie esperienze di consumo (Atkin and Thach,

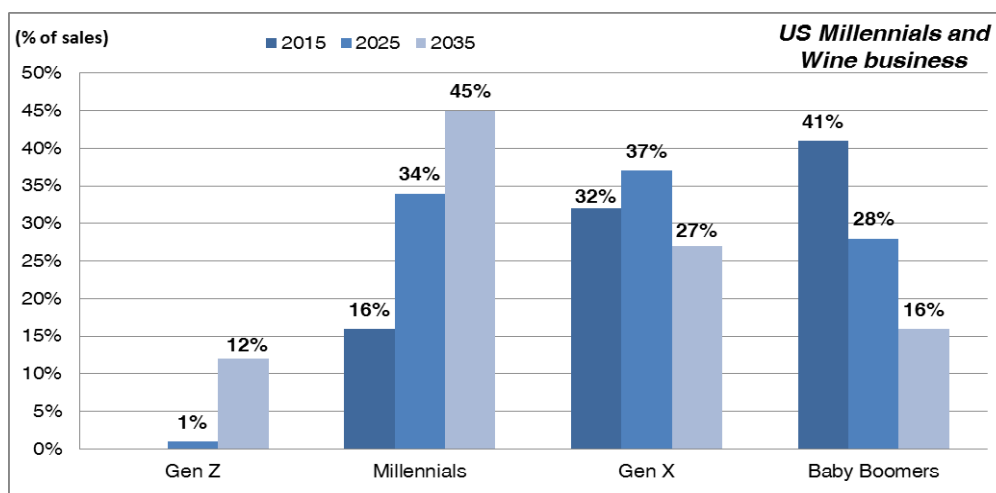
⁴ Gli USA sono il più grande mercato del vino al mondo dal punto di vista dei consumi, con oltre 162 milioni di casse da 9 litri e un prezzo medio a bottiglia di 7,02 dollari. Il Compound Annual Growth Rate (CAGR) nel periodo 2009-2014 è stato del 2,4% e le stime nel periodo 2014-2019 sono di circa il 2,7% il che evidenzia uno scenario nel quale verrà mantenuta la leadership attuale. SILICON VALLEY BANK, *State of the Wine Industry*, 2017.

2012). Ne consegue un più strutturato processo di ricerca delle informazioni (Hall *et al.*, 2004), una sorta di strategia d'acquisto finalizzata alla riduzione della percezione del rischio (Spawton, 1991) del potenziale impatto negativo derivante dalla scelta della bottiglia sbagliata e alla sua conversione in un beneficio sociale e in un accrescimento dell'autostima derivante dalla scelta della bottiglia giusta (Barber *et al.*, 2006). Questa strategia passa attraverso due percorsi, apparentemente contraddittori: da una parte, una iper-semplificazione del processo di qualificazione dei vini che tende a riassorbire tutta la varianza derivante dalle caratteristiche specifiche del prodotto in due segnali 'forti', semplici da decodificare, che sono il *terroir* di origine del vino (Orth *et al.*, 2005; Johnson and Bruwer, 2007; Famularo *et al.*, 2010) e il prezzo; dall'altra, la ricerca di segnali 'deboli' di rinforzo da parte della pubblicitaria di settore e della stampa specializzata (premi, riconoscimenti, punteggi elevati).

I *Millennials*, soprattutto nel nuovo mondo, attribuiscono molta importanza al giudizio degli esperti e tendono a scegliere quei vini che mostrano le caratteristiche di qualità definite dalle raccomandazioni disponibili sulle principali riviste e guide settoriali. La leva di marketing dell'opinione degli esperti diviene dunque uno degli strumenti più efficaci nell'influenzare le scelte d'acquisto di vino presso i *Millennials*. In particolare, le ricerche tendono a mostrare che se una positiva opinione da parte degli esperti non rinforza ulteriormente la già positiva opinione verso un vino già noto, nel caso di un vino non ancora conosciuto e/o non particolarmente apprezzato, l'opinione positiva degli esperti aumenta la percezione positiva presso i consumatori inducendo almeno un acquisto di prova. Questo fenomeno è particolarmente vero per il segmento femminile dei *Millennials* che sembrano essere disponibili a pagare di più per provare vini nuovi accompagnati da recensioni positive (Chocarro and Cortinas, 2013).

Anche le raccomandazioni non esperte, fornite da membri del proprio *peer-group*, giocano un ruolo chiave rispetto alle decisioni d'acquisto. A tale riguardo, Duhan *et al.* (1997) includono tra gli *strong-tie* questo tipo di segnali, mentre collocano le opinioni degli esperti tra i *weak-tie*, evidenziando che queste entrano in gioco soprattutto nella ricerca di informazioni tecniche circa il vino (i metodi di vinificazione, i caratteri varietali, le informazioni sul produttore, etc).

Fig. 4: Evoluzione delle quote di mercato del consumo di vino negli USA per coorte generazionale (2015-2035)



Fonte: Silicon Valley Bank (SVB), *State of the Wine Industry 2017*, p. 50.

Ultimo elemento sul quale è opportuno soffermarsi concerne il valore potenziale di questo segmento rispetto al wine business. Ancora con riferimento al mercato USA (fig. 4), allo stato attuale, infatti, i *Millennials*, pur essendo il motore del più interessante tasso di crescita del consumo medio pro-capite di vino, esprimono una domanda pari al 16% del mercato con una netta concentrazione nella fascia di prezzo tra gli 8 e i 12 dollari a bottiglia. Per converso, i *Baby Boomers*, che concentrano quasi un quarto della popolazione mondiale, continuano a detenere la maggiore quota assoluta dei consumi di vino (41%) e, soprattutto, orientano i loro acquisti nelle

fasce di prezzo più elevate. Un primato destinato a passare di mano in quanto è previsto che entro il 2021 sarà la coorte della *X Generation* a divenire il più grande segmento per consumo di vino negli USA.

4. Wine business e Millennials: verso un modello ad hoc di customer engagement marketing

Come più sopra anticipato, il primo obiettivo del lavoro è proporre un modello di *customer engagement marketing* specifico per il *wine business* e *high compliant* per il cluster dei *millennials*. Il modello in discorso, dunque, pur potendosi adattare ad altri cluster di consumatori (oppure ad altri settori) presenta un elevato grado di specificità con l'ambito problematico del *wine business* e con lo *S.T.I.L.E. Millennials* (Capeci, 2014) che sintetizza il profilo comportamentale di questo target che appare orientato a *S*.ocializzare e condividere ogni fenomeno, con un approccio alla ricerca e all'apprezzamento della autenticità e della *T*.rasparenza di persone e organizzazioni.

Una coorte generazionale contraddistinta altresì da una spiccata attitudine a vivere l'*hic et nunc*, portatrice di pretesa di *I*.mmediatezza nelle risposte alle proprie aspettative cui si affianca il valore primario della *L*.ibertà dell'individuo, che rimpiazza le ideologie centrate su costrutti sociali 'collettivi', cui si sono ispirate le generazioni precedenti, in particolare i *Baby Boomers*. Questo valore porta il consumatore ad utilizzare i prodotti quali strumenti di conferma e di comunicazione del proprio personale e irripetibile *life-style*. Infine, un orientamento verso la ricchezza del fattore *E*.sperienza in ciascun ambito del loro agire quotidiano, il desiderio di sperimentare nuove forme di intrattenimento, di interazione, di coinvolgimento dal di dentro delle cose.

Il successo a lungo termine di una strategia di *customer engagement marketing* focalizzata sulla coorte dei *Millennials* dipende dalla sua concreta capacità di fare leva su questi fattori, per tanti versi favorevoli, inducendo una spontanea trasformazione da destinatari passivi della *value proposition* aziendale a contributori attivi della stessa (Kumar, 2013).

L'obiettivo intermedio è creare forti connessioni emozionali (Robinette *et al.*, 2002) in grado di alimentare un sentimento di impegno proattivo verso la marca (Nowak *et al.*, 2006) puntando a conquistare una '*share of heart*' (Day, 1989) che farà poi da solida base sulla quale implementare i successivi obiettivi di marketing: accrescere il livello di *customer commitment* e implementare il *brand equity*. Il *commitment* è definibile come la consapevolezza da parte del consumatore che vale la pena investire tempo, energia e denaro nella costruzione di un legame di appartenenza verso la marca, orientato al lungo termine (Hirshmann and Holbrook, 1982; Sharma and Patterson, 2000). D'intesa con Aaker (1991, 1996), il *brand equity* è un concetto poli-dimensionale in grado di inglobarne numerosi altri, quali fattori esplicativi: la notorietà di marca, l'immagine di marca e il posizionamento percepito, il livello di fidelizzazione, il profilo valoriale della marca e l'attitudine dei consumatori verso la marca (Orth *et al.*, 2005).

L'engagement del cliente si attiva superando il livello di '*satisfied customer*' e raggiungendo quello che è stato efficacemente definito come '*delighted customer*' (Keiningham *et al.*, 1999). Fino a quando il livello di *customer satisfaction* rientra all'interno di una certa zona di tolleranza, le differenze registrate tra una marca e l'altra non producono cambiamenti significativi nel comportamento del consumatore e non innescano meccanismi di *engagement*. Il superamento del limite superiore della zona di tolleranza può invece innescare l'attivo coinvolgimento del consumatore. La necessità di puntare a questo tipo di intensa connessione emozionale con il cliente consente una prima e sostanziale scelta nell'ambito del modello di *customer engagement marketing*. Deve trattarsi di un modello esperienziale e non *task-based oriented*, orientato ad una forma di coinvolgimento non guidata dall'azienda, non compiutamente strutturata, né compiutamente strutturabile. Per affinare ulteriormente il profilo emozionale della intensa connessione che occorre costruire e mantenere viva nel tempo è di grande utilità il contributo di Richins (1997) che, partendo dalla *PAD Scale (Pleasure-Arousal-Dominance)* messa a punto da Mehrabian e Russel (1974) e dal pionieristico lavoro di definizione delle emozioni di Plutchik (1980), propone una categorizzazione delle emozioni consumo-correlate individuando 17 insiemi. Nell'ambito di tale *consumption*

emotions set, riteniamo che l'attivazione di un livello spontaneo di *engagement* da parte del cluster dei *Millennials* sia connesso agli stati emotivi definiti come: *joyful, delighted, excited, thrilled* e *enthusiastic* (fig. 5).

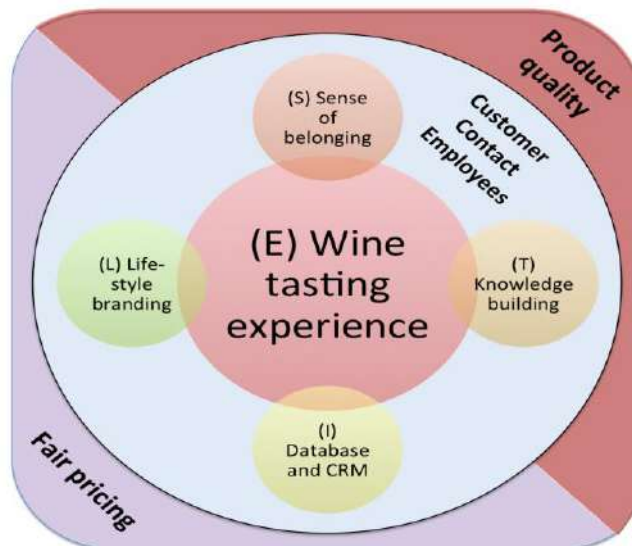
Fig. 5: Le emozioni correlate al consumo

Anger	Frustrated	Fear	Scared	Peacefulness	Calm
	Angry		Afraid		Peaceful
	Irritated		Contentment	Panicky	Contented
	Annoyed			Threatened	Fulfilled
	Aggravated		Optimism	Frightened	Optimistic
	Upset			Alarmed	Encouraged
Discontent	Mad/Furious	Shame	Embarrassed	Joy	Hopeful
	Unfulfilled		Ashamed		Happy
Discontented	Humiliated		Pleased		
Worry	Nervous	Envy	Envious		Joyful
	Worried		Jealous		Good
	Tense	Loneliness	Lonely		Delighted
	Concerned		Homesick	Cheerful	
Sadness	Uneasy	Romantic Love	Sexy	Excitement	Excited
	Depressed		Romantic		Thrilled
	Sad		Passionate		Enthusiastic
	Miserable	Love	Loving	Surprise	Surprised
	Bad		Sentimental		Amazed
	Hopeless		Warmhearted		Astonished
	Defeated		Caring		
			Compassionate		
	Tender				

Fonte: ns. adattamento da Richins (1997).

È possibile a questo punto introdurre il modello di *customer engagement marketing* orientato allo *S.T.I.L.E. Millennials* nel *wine business* (fig. 6).

Fig. 6: Un modello di customer engagement marketing



Fonte: ns. elaborazione

Il modello proposto è articolato su tre *layers*. Alla base vi sono le fondazioni: *product quality* e *fair pricing*; ad uno strato intermedio vi è tutta l'attività di *empowering* dei *customer contact employees*; lo strato superiore è composto da cinque ambiti di implementazione della *customer engagement strategy* al cui centro vi è la *wine tasting experience*.

Gli altri livelli sono: le azioni volte a creare un senso di appartenenza, le azioni volte ad implementare la conoscenza specifica, le azioni di gestione delle informazioni (CRM) e quelle tese a connotare la marca in termini di uno specifico *life-style*.

In quel che segue ci soffermeremo per ulteriore considerazione di approfondimento sullo strato intermedio e su quello superiore.

Come anticipato, elemento focale del modello è l'azione di *re-design* della *wine tasting experience* (*E*). Seguendo l'impostazione originariamente data da Pine e Gilmore (1998), il *Millennial wine customer* è definibile come un *'buyer of experiences'* e, in particolare, risulta particolarmente sensibile ad esperienze ad alta partecipazione ed alta immersività, esperienze definite come *'escapist experiences'*.

L'esperienza del *wine tasting* è un processo dinamico, multisensoriale per definizione, che evolve nel tempo e nello spazio. È possibile ed opportuno mettere a punto tanti processi di *user experience re-design* quanti sono i teatri (le possibili *location* alternative) nei quali l'esperienza sarà ambientata, ponendo particolare enfasi a quelli a maggior partecipazione/immersione: *wine dinner/wine tasting* esterni alla cantina (ad esempio presso importanti ristoranti, oppure presso lo stand fieristico dell'azienda, o durante la partecipazione ad un contest internazionale, etc.) e *wine dinner/wine tasting* interni alla cantina/vigna (organizzati in occasione delle visite spontanee dei clienti, oppure in occasione della presentazione di nuovi vini e/o nuove annate, ovvero durante eventi particolari organizzati in cantina/vigna). A queste location si vanno sempre più spesso aggiungendo le strutture ricettive - quasi sempre interne alle tenute agricole - nella cui realizzazione le aziende del comparto stanno significativamente investendo per integrare e rendere sinergiche la *wine tasting experience* con una *tourist experience* focalizzata sul tema del vino.

In ogni caso, l'esperienza va ridisegnata con un approccio *zero based*, tenendo presente che essa comincia prima della degustazione (ad esempio con la progettazione, la realizzazione e la diffusione del necessario supporto informativo, spesso multilingua; la gestione della logistica degli ospiti, l'accoglienza, etc.), prosegue durante il tasting (con la progettazione di tutte le componenti *hardware* e *software* della sala, dalla predisposizione delle tovagliette, alla scelta dei bicchieri, dall'ideazione del wine pairing alla scelta dei sommelier, etc.) e si protrae anche successivamente alla sua conclusione (ad esempio, con l'invio di materiale informativo di approfondimento, la realizzazione di spazi digitali, aperti o chiusi, nei quali far proseguire l'evento, etc.).

L'obiettivo del *re-design* della *wine experience* è implementare tutte le possibili sinergie tra i diversi momenti in cui è articolata l'esperienza. Dal punto di vista del cliente (*guest*), la finalità è potenziare la personalizzazione dell'esperienza, vettore di trasferimento dell'importanza del singolo ospite per l'azienda, e massimizzare la probabilità che intervenga quella modifica cognitiva e percettiva del rapporto tra lui e la marca, che è alla base dell'engagement. Dal punto di vista dell'azienda, il *re-design* deve consentire di aumentare il livello di *engagement* e, allo stesso tempo, di migliorare il monitoraggio e la misurazione dell'efficacia dell'esperienza per poter attivare, dopo la discontinuità rappresentata dal *re-design*, processi di miglioramento incrementale (*kaizen*).

Sempre nel layer superiore, gli ulteriori ambiti di implementazione della *customer engagement strategy* sono:

- (S - Socializzazione). Al fine di soddisfare il bisogno di socializzare l'esperienza vanno progettate e sviluppate azioni volte a creare un senso di appartenenza, di far parte di una comunità nella quale sentirsi riconosciuti e apprezzati individualmente, un vero e proprio *"sense of belonging and camaraderie, a sense of being like family"* (Nowak *et al.*, 2006). In quest'ambito rientrano, ad esempio, le iniziative di creazione di *wine club* ai cui membri sono riservate opportunità speciali, se non uniche: poter acquistare bottiglie rare e da collezione, poter partecipare alle anteprime di presentazione delle nuove annate, poter beneficiare di inviti esclusivi, non di rado gratuiti, ai momenti di visibilità internazionale dell'azienda che sono prossimi al proprio luogo di residenza, poter personalizzare le etichette dei propri vini preferiti, etc.
- (T - Trasparenza). Al fine di incrementare il livello di trasparenza verso le attività aziendali e, dunque, il senso di autenticità percepito dal cliente vanno ideate e realizzate azioni volte ad implementare la conoscenza specifica da parte dei clienti su una ampia serie di temi tra i quali: le metodiche di allevamento della vite utilizzate in vigna; i metodi di adattamento dei vitigni ai suoli, con riferimento ai progetti di zonazione e/o alle metodiche di viticoltura di precisione; le

azioni di rispetto della biodiversità; l'utilizzo delle risorse naturali, con particolare riferimento a quelle idriche; le attività di vinificazione e quelle di affinamento dei vini; il tipo di tappo utilizzato; il consumo di energia elettrica e l'eventuale produzione diretta di energia da fonti rinnovabili; la produzione e la gestione di rifiuti con particolare riferimento al vetro; le certificazioni detenute dall'azienda, con particolare riferimento a quelle connesse all'impatto ambientale e alla sicurezza dei propri collaboratori; etc. Il cluster dei *Millennials* mostra particolare interesse verso questo tipo di tematiche, nonostante lo spiccato contenuto tecnico.

- (I - Immediatezza). Rispetto a questo ambito di azione risulta strategico potenziare il sistema informativo aziendale con specifiche applicazioni di *knowledge management* orientate alla gestione delle informazioni relative ai clienti, con particolare riferimento alle tecnologie di database marketing e di *Customer Relationship Management* (CRM). Questo tipo di azioni, attraverso la condivisione delle informazioni sui clienti tra le varie aree dell'azienda oltre quella più strettamente commerciale, riduce i tempi di presa in carico delle richieste e di generazione delle risposte. D'altra parte, specie per quelle aziende che ancora non hanno una visione diretta sui propri clienti finali (perché focalizzate sui clienti intermedi, come importatori, distributori, ristoranti ed enoteche, in una logica B2B) questo tipo di azioni - integrando verticalmente le informazioni lungo il canale distributivo - innescano un essenziale processo di apprendimento circa le reali dinamiche di acquisto e di consumo.
- (L - Libertà e *Life-style*). Il vino per i *Millennials* è un prodotto dal grande potenziale mediatico perché esperito in contesti di grande visibilità sociale. La marca dunque diventa un cliché identitario, un'estensione individuale in grado di comunicare, confermando e rinforzando, la propria costruzione di sé agli altri. Questo suggerisce alle aziende di lavorare all'ideazione e alla realizzazione di programmi di marketing tali da connotare la marca in termini di uno specifico *life-style*. Come accade già in altri settori, si assiste anche nel vino ad una sorta di personalizzazione della marca, assai spesso traslata dal *vigneron* ai suoi vini.

I cinque ambiti del primo *layer* del modello di *customer engagement* proposto poggiano su uno strato inferiore che rappresenta un abilitatore di essenziale importanza: la formazione del personale interno che svolge funzioni di contatto con i clienti. Ogni interazione tra l'azienda ed un cliente è un potenziale momento di danneggiamento o di rottura della relazione e, al tempo stesso, il personale di contatto rappresenta la chiave principale di veicolazione delle emozioni insite nell'interazione. Sono essenziali sia le azioni tese a trasferire al personale di contatto la piena consapevolezza della valenza strategica del loro ruolo, sia quelle tese ad un continuo *empowerment* di queste risorse umane che richiede percorsi formativi sempre più lontani dal set di conoscenze, competenze e capacità tradizionalmente presidiato: dai corsi di lingue straniere, a quelli di telemarketing, dal *public speaking* all'analisi transazionale. Ciascun collaboratore aziendale ha su di sé l'onere di non trasferire al cliente con cui entra in contatto la sensazione di essere uno dei tanti, uno come tanti, non riconosciuto individualmente e, dunque, non apprezzato da parte dell'azienda.

5. Le future linee di ricerca

Il modello teorico più sopra presentato consente di pervenire al secondo obiettivo del presente paper: delineare un più compiuto disegno di ricerca facendo emergere le ipotesi fondamentali da sottoporre a successiva verifica empirica. A tale proposito, è possibile riportare quanto segue:

- H1 - Le emozioni dalle quali discende l'attivazione di un livello spontaneo di *engagement* da parte del cluster dei *Millennials* riguardano gli stati emotivi definiti come Joy (joyful, delighted) e Excitement (excited, thrilled e enthusiastic).
- H2 - Elevate performance nel primo *layer*, con riferimento alla *product quality* (Q) e al *fair pricing* (P), non sono positivamente correlate con la generazione degli stati emotivi di Joy ed Excitement nei confronti dell'impresa/marca..
- H3 - Scarse performance nel primo *layer*, con riferimento alla *product quality* (Q) e al *fair pricing* (P), sono positivamente correlate con l'attivazione di altri stati emotivi in grado di

innescare processi di insoddisfazione e, dunque, di interruzione delle relazioni verso l'impresa/marca.

- H4 - Al crescere della capacità dell'impresa/marca di implementare il senso di appartenenza nel consumatore cresce l'efficacia nella risposta al fabbisogno di socializzazione (S).
- H5 - Al crescere dello sforzo dell'impresa/marca verso la creazione di una conoscenza specifica circa le proprie attività in vigna e in cantina presso i singoli consumatori cresce l'efficacia nella risposta alla ricerca di autenticità e trasparenza (T).
- H6 - Al crescere della velocità con l'impresa/marca gestisce in maniera differenziata le relazioni con ciascun cliente cresce la capacità di dare risposta alla ricerca di immediatezza (I).
- H7 - Al crescere della capacità dell'impresa/marca di tenere fede alla propria identità rispecchiandola nei vini che a mano a mano presenta sul mercato, senza cedere alle lusinghe di mode e tendenze passeggero, cresce la capacità di dare risposta alla domanda di libertà e di Life-style (L).
- H8 - Al crescere del grado di immersività e di memorabilità delle occasioni di *wine tasting* che l'impresa/marca idea, progetta e realizza, nonché del grado con cui è capace di rinnovare nel tempo tali momenti di interazione con il cliente, cresce la capacità di dare risposta alla ricerca di esperienzialità (E).
- H9 - Tenendo ferme le performance in termini (Q) e (P), il grado di formazione (sviluppo di conoscenze, competenze e capacità) e di motivazione/engagement da parte del personale di contatto dell'impresa/marca opera come moltiplicatore/demoltiplicatore delle prestazioni in termini di *customer engagement*.

La fase embrionale nella quale si trova il percorso di ricerca suggerisce di non elicitare ulteriori ipotesi rinviando questa eventualità a quando si avranno a disposizione i risultati derivanti dalle prime attività empiriche. Non è altresì possibile escludere che, proprio in riscontro a tali risultati alcune delle variabili chiave del modello dovranno essere ripensate, il che avrà effetto sulle otto ipotesi di base più sopra riportate.

Bibliografia

- AAKER D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York, NY.
- AAKER D.A. (1996), "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review*, vol. 38, n. 3, pp. 102-20.
- AGNOLI L., BEGALLI D., CAPITELLO R. (2011), "Generation Y's perception of wine and consumption situations in a traditional wine-producing region", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n. 2, pp. 176-192.
- ATKIN T., THACH L. (2012), "Millennial wine consumers: risk perception and information search", *Wine Economics and Policy*, vol. 1, n. 1, pp. 54-62.
- BARBER N., ALMANZA B., DONOVAN J. (2006), "Motivational factors of gender, income and age on selecting a bottle of wine", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 218-232.
- BERRY L.L. (1983), "Relationship Marketing", *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-28.
- BOWDEN J.L.H. (2009), "The process of customer engagement: a conceptual framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, n. 1, pp. 63-74.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D., JURIC B., ILIC A. (2011), "Customer Engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 252-271.
- BRUWER J., LESSCHAEVE I., CAMPBELL B.L. (2012), "Consumption dynamics and demographics of Canadian wine consumers: Retailing insights from the tasting room channel", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, n. 1, pp. 45-58.
- BRUWER J., LI E. (2007), "Wine-Related Lifestyle (WRL) market segmentation: demographic and behavioural factors", *Journal of Wine Research*, vol. 18, n. 1, pp. 19-34.
- CALABRESE G., MASTROBERARDINO P. (2016), "Internationalization of Family Business in High-Range Italian Wine. The Perspective of Some Italian Key Players", *International Marketing Trend Conference, Conference Proceedings*.

- CALABRESE G., MASTROBERARDINO P. (2017), "The concept of wine in the perception of supply and demand. An exploratory analysis at international level", *International Marketing Trend Conference, Conference Proceedings*.
- CAPECI F. (2014), *Generazione 2.0. Chi sono, cosa vogliono, come dialogare con loro*, Franco Angeli, Milano.
- CHARTERS S., THACH L., FOUNTAIN J., KOLYENIKOVA N., RITCHIE C., DODD T., FISCH., HERBST F., TERBLANCHE N. (2011), "Generation Y and sparkling wines: a cross-cultural perspective", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 2, n. 2, pp. 161-175.
- CHOCARRO R., CORTINAS M. (2013), "The impact of expert opinion in consumer perception of wine", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 25, n. 3, pp. 227-248.
- DAY E. (1989), "Share of heart: what is it and how can it be measured?", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 6, n. 1, pp. 5-12.
- DE MAGISTRIS T.D., GROOT E., GRACIA A., ALBISU L.M. (2011), "Do Millennial generation's wine preferences of the "New World" differ from the "Old World"? A pilot study", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n. 2, pp. 145-160.
- DEBEVEC K., SCHEWE C.D., MADDEN T.J., DIAMOND W.D. (2013), "Are today's Millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 12, n. 1, pp. 20-31.
- DUHAN D.F., JOHNSON S.D., WILCOX J.B., HARRELL G.D. (1997), "Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, vol. 25, n. 4, pp. 283-295.
- EASTMAN J.K., LIU J. (2012), "The impact of generational cohorts on status consumption: an exploratory look at generational cohort and demographics on status consumption", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 29, n. 2, pp. 93-102.
- FAMULARO B., BRUWER J., LI E. (2010), "Region of origin as choice factor: wine knowledge and wine tourism involvement influence", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22, n. 4, pp. 362-385.
- GOLDMAN SACHS (2016), *Global Investment Research*, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>
- GOODMAN S. (2012), *Principles of wine marketing*, 4th Edition, Winetitles Pty Ltd., South Australia.
- GUMMESSON E. (1994), "Broadening and Specifying Relationship Marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 2 n. 1, pp. 31-43.
- HAKANSSON H., WOOTZ B. (1979), "A Framework of Industrial Buying and Selling", *Industrial Marketing Management*, vol. 8, n. 1, pp. 23-39.
- HALL J., BINNEY W., O'MAHONEY G.B. (2004), "Age related motivational segmentation of wine consumption in a hospitality setting", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 16, n. 3, pp. 29-43.
- HARMEILING C., MOFFETT J.W., ARNOLD M.J., CARLSON B.D. (2016), "Toward a theory of customer engagement marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, December, pp. 1-24.
- HENLEY C.D., FOWLER D.C., YUAN J., SOUTH B.L., GOH B.K. (2011), "Label design: impact on millennials' perceptions of wine", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n. 1, pp. 7-20.
- HIRCHE M., BRUWER J. (2014), "Buying a product for an anticipated consumption situation: observation of high- and low-involved wine buyers in a retail store", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 26, n. 4, pp. 295-318.
- HIRSCHMANN E.C., HOLBROOK M.B. (1982), "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, Summer, pp. 92-101.
- HOWE N., STRAUSS W. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow & Company, NY.
- HOWE N., STRAUSS W. (2000), *Millennials Rising: The Next Great Generation*, Vintage, NY.
- HOYER W.D., CHANDY R., DOROTIC M., KRAFFT M., SINGH S.S. (2010), "Consumer Co-creation in New Product Development", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 283-296.
- IWSR, INTERNATIONAL WINE AND SPIRITS RECORD (2016), *Global Trends Report*.
- JOHNSON R., BRUWER J. (2007), "Regional brand image and perceived wine quality: the consumer perspective", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 19, n. 4, pp. 276-297.
- KATZ E., LAZARSFELD P.F. (1995), "Between media and mass/the part played by people/the two-step flow of communication", in Boyd-Barrett O., Newbold C. (Eds.), *Approaches to media*, Arnold, New York, pp. 124-134.
- KEININGHAM T.L., GODDARD M.K.M., VAVRA T.G., IACI A.J. (1999), "Customer delight and the bottom line", *Marketing Management*, vol. 8, n. 3, pp. 57-63.
- KOTLER P. (1980), *Marketing management: analysis, planning and control*, 1st Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- KOZINETS R.V., DE VALCK K., WOJNICKI A.C., WILNER, S.J. (2010), "Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities", *Journal of Marketing*, vol. 74, n. 2, pp. 71-89.
- KUMAR V. (2013), *Profitable customer engagement: concept, metrics and strategies*, SAGE Publications, India.
- LIU P.J., LAMBERTON C., HAWS K.L. (2015), "Should firms use small financial benefits to express appreciation to consumers? Understanding and avoiding trivialization effects", *Journal of Marketing*, vol. 79, n. 3, pp. 74-90.
- LOCKSHIN L., QUESTER P., SPAWTON T. (2001), "Segmentation by involvement or nationality for global retailing: a cross-national comparative study of wine shopping behaviours", *Journal of Wine Research*, vol. 12, n. 3, pp. 223-236.

- 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*, vol. 27, n. 4, pp. 270-280.
- MCCANN (2011), "The truth about youth", PDF document, available online at February 2017
- MEHRABIAN A., RUSSEL J. (1974), *An Approach to Environmental Psychology*, MIT Press, Cambridge, MA.
- MORGAN R., HUNT S. (1994), "The Commitment-Trust Theory and Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- MUELLER S., REMAUD H., CHABIN Y. (2011), "How strong and generalisable is the Generation Y effect? A cross-cultural study for wine", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n. 2, pp. 125-144.
- NEFF J. (2007), "OMD Proves the Power of Engagement", *Advertising Age*, n. 78.
- NIELSEN (2014), "Millennials. Breaking the myths", PDF document, available online at February 2017.
- NOWAK L., THACH L., OLSEN J.E. (2006), "Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, n. 5, pp. 316-323.
- ORTH U., WOLF M., DODD T. (2005), "Dimensions of wine region equity and their impact on consumer preferences", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, n. 2, pp. 88-97.
- PARKER G.G., VAN ALSTYNE M.W., CHOUDARY S.P. (2016), *Platform Revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*, Norton & Co. Inc., New York.
- PATTERSON P., YU T., RUYTER K. (2006), "Understanding Customer Engagement in Services", *Advancing Theory, Maintaining Relevance*, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference, Brisbane, 4-6 December.
- PINE J. II, GILMORE J.H. (1998), "Welcome to The Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.
- PLUTCHIK R. (1980), *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper & Row, New York.
- RANJAN K.R., READ S. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 3, pp. 290-315.
- RICHINS M.L. (1997), "Measuring emotions in the consumption experience", *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n. 2, pp. 127-146.
- ROBINETTE S., BRAND C., LENZ V. (2002), *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life*, McGraw-Hill, New York, NY.
- RYU G., FEICK L. (2007), "A penny for your thoughts: referral reward programs and referral likelihood", *Journal of Marketing*, vol. 71, n. 1, pp. 84-94.
- SCHEWE C.D., MEREDITH G. (2004), "Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 4, n. 1, pp. 51-63.
- SHARMA N., PATTERSON P.G. (2000), "Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, n. 5, pp. 470-90.
- SHULTZ E.J. (2010), "Millennials: the great white hope for wine industry", *Advertising Age*, vol. 81, n. 43, pp. 2.
- SILICON VALLEY BANK (SVB), (2017), *State of the Wine Industry 2017*.
- SPAWTON T. (1991), "Marketing planning for wine", *International Journal of Wine Marketing*, vol. 2, n. 2, pp. 2-49.
- SPIELMANN N., BABIN B.J., VERGHOTE C. (2016), "Personality Matters to Young Wine Consumers", *9th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Proceedings, pp. 106-116.
- SWEENEY J.C., SOUTAR G.N. (2001), "Consumer perceived value: the development of a multiple item scale", *Journal of Retailing*, vol. 77, n. 2, pp. 203-220.
- THACH E.C., OLSEN J.E. (2006), "Market segment analysis to target young adult wine drinkers", *Agribusiness*, vol. 22, n. 3, pp. 307-322.
- TYNAN A.C., DRAYTON J. (1987), "Market Segmentation", *Journal of Marketing Management*, vol. 2, n. 3, pp. 301-335.
- VAN DEN BERGH J., BEHRER M. (2013), *How cool brands stay hot: branding to Generation Y*, EBSCO eBooks, London, United Kingdom.
- VAN DOORN J., LEMON K.N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHOEF P.C. (2010), "Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 253-266.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, n. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VIVEK S.D., BEATTY S.E., MORGAN R.M. (2012), "Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, n. 2, pp. 122-146.
- VOYLES B. (2007), "Beyond Loyalty: Meeting the Challenge of Customer Engagement", *Economist Intelligence Unit*, n. 50.
- WINE MARKET COUNCIL (2009), *Consumer Tracking Study*, <http://winemarketcouncil.com>

I consumatori italiani di marca del distributore: la valutazione comparata dei fattori di scelta in base al formato distributivo frequentato[♦]

GUIDO CRISTINI* CRISTINA ZERBINI[♦]

Abstract

Obiettivi. Il presente studio indaga la rilevanza delle determinanti di acquisto della MDD da parte dei consumatori. In particolare, la ricerca ha esplorato non solo il grado di importanza delle determinanti d'acquisto, ma si è focalizzato anche su due specifici segmenti di shopper (chi acquista la MDD negli ipermercati e chi la acquista nei supermercati) per valutare l'esistenza di differenze significative nelle valutazioni espresse.

Metodologia. Per rispondere alle domande di ricerca formulate nel paper, è stata svolta un'intervista telefonica basata su un questionario strutturato su un campione di consumatori responsabili degli acquisti familiari e acquirenti di prodotti MDD.

Risultati. I risultati mostrano, per la maggior parte delle determinanti indagate, l'esistenza di una differenza significativa tra i giudizi espressi dagli acquirenti della MDD nei due canali di vendita.

Limiti della ricerca. Aver analizzato il giudizio dei consumatori sui prodotti MDD in termini generali, senza considerare specifici segmenti, rappresenta il principale limite della presente ricerca.

Implicazioni pratiche. La differenza tra i due profili di shopper mette in luce rilevanti implicazioni manageriali utili al supporto delle politiche di gestione della MDD.

Originalità del lavoro. Il presente lavoro contribuisce al dibattito accademico sul ruolo della MDD nella distribuzione moderna.

Parole chiave: Marca del distributore; determinanti di acquisto; comportamento dello shopper; formato distributivo

Objectives. The present study investigates the importance of the SB choice factors by consumers. In particular, research has explored not only the degree of importance of the choice factors, but also focused on two specific shopper segments (those who buy the SB in hypermarkets and who buy it in supermarkets) to assess the existence of significant differences in the assessments expressed.

Methodology. To answer the research questions, a telephone interview, based on a structured questionnaire, was conducted. The sample was composed of a consumers, responsible of family purchases and buyers of SB products.

Findings. The results show, for most of the choice factors investigated, the existence of a significant difference between the opinions expressed by buyers of SB in the two sales channels.

Research limits. The analysis of consumer opinion about SB products in general terms, without considering specific segments, represents the main limitation of the present research.

Practical implications. The difference between the two shopper profiles highlights significant managerial implications useful in support of the SB management policies.

Originality of the study. The present paper contributes to the academic debate on the role of SB in the retail market.

Key words: Store brand; purchase determinants; shopper behaviour; distribution format

[♦] La ricerca alla base del lavoro è stata sviluppata in modo congiunto dai due autori, tuttavia la stesura finale dell'articolo può essere attribuita a Guido Cristini per i paragrafi 1, 2, 3, 6; e a Cristina Zerbini per i paragrafi 4, 5, 7.

* Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Parma
e-mail: guido.cristini@unipr.it

• Borsista di Ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Parma
e-mail: cristina.zerbini@unipr.it

1. Introduzione

Il costante sviluppo della marca del distributore (MDD) all'interno del mercato del largo consumo nella quasi totalità dei Paesi avanzati è riconducibile, come è noto, a fattori sia di offerta che di domanda (Sethuraman e Gielens, 2014)¹.

Relativamente alle variabili connesse al comportamento della domanda, appare evidente che la scelta di prodotto a MDD da parte della quasi totalità delle famiglie non sia più da ricondursi unicamente alle sole dimensioni di convenienza, ma ad altri elementi che nel tempo si sono aggiunti e sono diventati sempre più rilevanti (si pensi alla richiesta di qualità, di sicurezza, di varietà, etc.).

Ne è conseguito che la MDD abbia, nel corso degli ultimi anni e, con modalità difformi a seconda del Paese considerato (Esbjerg *et al.*, 2005), raggiunto un livello reputazionale rilevante per le diverse Insegne distributive, in particolare per quelle che hanno intrapreso obiettivi ambiziosi di accreditamento della propria marca, realizzati attraverso un costante miglioramento dei fattori di distintività.

In tale contesto, il presente lavoro intende evidenziare come il successo della MDD, all'interno del mercato italiano, dipenda non solo dal differenziale di prezzo con cui viene offerta rispetto alla marca nazionale corrispondente, ma da altri fattori che nel tempo hanno assunto sempre più importanza per la domanda finale. Tra questi, conviene ricordare il livello qualitativo (intrinseco e percepito), la sostenibilità, la sicurezza assicurata tramite un sistema di certificazioni, la varietà, l'etica, la propensione all'innovazione.

In particolare, obiettivo prioritario del lavoro è quello di comprendere quali dei fattori appena accennati appaia di fondamentale rilevanza per la decisione di acquisto, assunto che le modalità stesse con cui avviene la spesa (in termini di scelta di formato) possono impattare sulle aspettative del consumatore condizionandone, di conseguenza, la valutazione.

In tale prospettiva, il lavoro sviluppa una ricerca sul campo volta a rilevare le percezioni dei consumatori italiani acquirenti di MDD, sui fattori che maggiormente apprezzano nell'offerta dell'Insegna e che ne determinano la scelta stessa. In tale ambito, si è inteso analizzare la valutazione espressa sui fattori che connotano la MDD da parte del consumatore in relazione al formato distributivo di norma utilizzato per gli acquisti. Nello specifico, il confronto è avvenuto tra gli *shopper* che abitualmente acquistano presso l'ipermercato rispetto a coloro che, al contrario, sono fedeli al del supermercato, assumendo che modalità di spesa, frequenza e sensibilità al prezzo potessero risultare difformi per le due opzioni definite.

L'originalità del lavoro riteniamo sia da individuarsi nell'aver analizzato gli elementi valutativi dei consumatori di MDD a livello di singola Insegna, disponendo così di un quadro comparativo delle valutazioni avanzate da coloro che frequentano prevalentemente le grandi superfici (ipermercato) rispetto a coloro che, invece, fanno la spesa al supermercato. Infatti, la scelta di natura assortimentale, le politiche di prezzo perseguite, nonché l'articolazione dei servizi offerti che i due format perseguono (pur all'interno della stessa catena) possono impattare sulle attese e sulle percezioni dei consumatori stessi. È opinione di chi scrive che i risultati in tal modo ottenuti siano in grado di fornire elementi di significativa utilità allo stesso management che si occupa di accrescere la penetrazione della MDD a livello di singolo store format, nell'ottica di accrescere l'apprezzamento da parte della domanda finale in ragione al modello prevalente di acquisto perseguito.

Il paper risulta articolato in sette paragrafi. Dopo la presente introduzione, nel secondo paragrafo viene riportata l'analisi della principale letteratura di retailing che si è occupata di studiare le determinanti di sviluppo della MDD, alla luce del comportamento della domanda finale e dei fattori che possono consolidarne la reputazione nei confronti di quest'ultima. Nel terzo paragrafo viene inquadrato il focus della ricerca e si evidenziano le relative research question alle

¹ Il dato più recente fornito da Nielsen a livello continentale (2014) evidenzia una quota media della MDD di circa il 30%, con ampie differenze tra Paesi. Ad esempio in UK la quota di mercato ha raggiunto il 46%, mentre nei Paesi di nuova modernizzazione come Grecia o Turchia la quota è ancora comparativamente più limitata (rispettivamente il 22% e il 23%). In Italia (dato Iri) la quota della mdd nel 2015 si attesta al 18,2%.

quali si intende fornire risposta attraverso la realizzazione della ricerca empirica. Nel quarto paragrafo viene riportata la descrizione della metodologia utilizzata, al quale fa seguito (paragrafo successivo) la presentazione dei risultati emersi ed il commento degli stessi. Nel sesto paragrafo, alla luce delle risultanze evidenziate si approfondiscono le implicazioni per il management distributivo, alla luce dell'obiettivo di accrescere il valore fiduciario della MDD presso i consumatori finali. Il paper si conclude evidenziando, come prassi, non solo i limiti del lavoro, quanto segnalando alcuni possibili spunti per future ricerche.

2. Letteratura

In tema di branding e di fattori che contribuiscono a contraddistinguere l'identità e il valore della marca nei confronti della domanda finale, la letteratura di marketing appare alquanto ampia, data la centralità della problematica in questione nelle strategie di creazione del valore poste in essere da una determinata impresa. In tale cornice concettuale, il lavoro si propone di analizzare i contributi scientifici che trattano dell'affermazione del brand nel contesto distributivo e che, pertanto, si sono dati come obiettivo di indagare in che modo i gruppi distributivi sono riusciti ad accrescere l'equity complessivo di insegna valorizzando la MDD e aumentandone la penetrazione nelle famiglie. Obiettivo prioritario è risultato comprendere quali dimensioni specifiche connotano la MDD e come queste risultano percepite dal consumatore finale.

Conviene non dimenticare, infatti, che il crescente apprezzamento della MDD da parte dei consumatori è avvenuto nel tempo a seguito di una continuativa opera di identificazione e qualificazione dei fattori distintivi che la compongono, politica perseguita, pur con alcune differenze, dai principali gruppi distributivi internazionali. In particolare, i lavori a cui, in seguito, faremo riferimento indicano i principali fattori che connotano attualmente la MDD e che sono il risultato di un generalizzato processo di up grading.

Un primo fattore che da sempre ha caratterizzato la MDD è sicuramente rappresentato dalla convenienza di prezzo, ovvero dal differenziale che, di norma, si riscontra tra il prezzo del prodotto garantito dal distributore rispetto all'equivalente di marca nazionale. Tale differenziale viene misurato in ogni categoria merceologica dagli istituti di ricerca cui è affidato il compito di registrare le informazioni di vendita dei canali moderni a livello di singolo Paese. In Italia, con riferimento alla fascia prezzo standard, l'indicatore di prezzo medio che viene posto uguale a 100 indica a 87 il posizionamento della MDD².

Dai contributi pionieristici di Hoch e Banerji (1993) a quelli successivi di Dhar e Hoch (1997), fino a considerare lavori più recenti quali quelli di Rubio e Yagüe (2009), di Lamey *et al.* (2012) o di Sethuraman e Gielens (2014), si rileva come il prezzo della MDD, pur essendo un elemento considerato attentamente dal consumatore durante il processo di acquisto, non rappresenta, più l'unico elemento di valutazione.

Ovviamente, la scelta della distanza media dei prezzi tra marca industriale e MDD può differire in base al contesto Paese, alla concentrazione dei mercati industriali, al potere (e alla quota) della stessa MDD, al tipo di format distributivo considerato. È pertanto difficile identificare un'unica soglia di convenienza della MDD valida in contesti così difforni; per cui l'indicatore puntuale di distanza rispetto alla marca industriale di riferimento assume valori diversi in ragione delle variabili considerate (tipo di categoria, di canale, di MDD analizzata, etc.). Ne discende che la percezione di convenienza della MDD differisce non solo in funzione delle politiche adottate dall'Insegna, quanto del valore reputazionale costruito nel tempo. Più la MDD è considerata "marca" a tutti gli effetti dall'utente finale, più il suo posizionamento può essere elevato, ovvero non distante da quello del leader nazionale corrispondente.

È, tuttavia, evidente che con riferimento ai prodotti di largo consumo, la convenienza appare un fattore fondamentale di richiamo della domanda. A ben vedere e, salvo che si considerino contesti o

² Si fa qui riferimento al Rapporto Annuale sulla marca del distributore ogni anno predisposto da ADEM LAB attraverso il supporto di IRI Worldwide (2016).

segmenti particolari, la MDD viene, di norma, posta in offerta a un prezzo inferiore rispetto alla marca nazionale corrispondente, elemento che, peraltro, viene ad essere sottolineato in ogni politica di comunicazione utilizzata dalle catene distributive. Oltre al fattore convenienza è opportuno considerare anche lo strumento promozionale tra gli elementi considerati rilevanti dal consumatore nel processo di acquisto della MDD.

Un secondo fattore di grande rilevanza ai fini della percezione di valore della MDD è rappresentato dalla qualità. La letteratura di retailing ha messo in evidenza come quest'ultima costituisca con la convenienza l'elemento di richiamo più ricorrente, non a caso maggiormente presidiato dalle Insegne. I lavori di Bettman (1974), Klein e Leffler (1981) e di Baltas (1997) segnalano nel corso degli anni Ottanta e Novanta come l'assicurazione della qualità dei prodotti garantita dalla MDD fosse un fattore centrale nell'affermazione di quest'ultima. Tema poi ripreso da Hoch e Banerjy (1993) per i quali il rapporto qualità-prezzo risulta al centro della valutazione del consumatore. In questo senso, viene evidenziato come lo scarto di prezzo favorevole -rispetto alla marca nazionale- rischia di non avere nessun ancoraggio nella mente del consumatore se non viene correlata al livello qualitativo del prodotto e alla sua comparabilità reale con il corrispondente prodotto industriale. Peraltro, nel loro lavoro i due autori riportano una ricerca condotta da Gallup nel 1990 (pubblicata su *Progressive Grocery*) sul comportamento della domanda e sulla valutazione della qualità percepita, nella quale quest'ultima risultava il fattore di scelta discriminante dei prodotti a MDD per l'85% dei consumatori intervistati, a riprova come fosse un elemento particolarmente rilevante nell'ambito dei beni di largo consumo. Sempre sul tema conviene ricordare i lavori successivi di Garretson *et al.*, (2002), di Veloutsou *et al.*, (2004) e di Erdem e Chang (2012) che riportano i risultati di indagini sulle preferenze dei consumatori in diversi contesti Paese dove si conferma come la dimensione qualitativa dei prodotti giochi un ruolo centrale nel processo decisionale della domanda. Sempre sul terreno dei fattori che maggiormente influenzano il comportamento del consumatore, di cui la qualità costituisce un elemento centrale, Walsh e Mitchell (2010) evidenziano come le percezioni sul livello qualitativo dei prodotti in offerta possano differire in base al grado di familiarità con il tipo di marca, nonché in relazione al ruolo di marketing assegnato alla categoria dal consumatore nel corso dell'intervista. Sempre con riferimento al concetto di qualità, si sta assistendo sempre più spesso all'inserimento in assortimento di prodotti MDD che si rifanno alle tradizioni alimentari locali o che sono tipici di uno specifico territorio, come ad esempio i prodotti DOP o IGP. Si tratta di un fenomeno in espansione che contribuisce positivamente alla qualità della MDD, infatti, tali prodotti, si caratterizzano per un'elevata qualità intrinseca.

Una terza determinante che può caratterizzare la MDD e che ritroviamo trattato in letteratura è costituita dalla garanzia, ovvero dai processi messi in atto dalle Insegne per assicurare che ogni prodotto proposto risponda al dettato di preservare la salute del consumatore. La certificazione della MDD assume, infatti, sempre più rilevanza di fronte a un processo di globalizzazione dei mercati che favorisce una crescente delocalizzazione delle produzioni. Alcuni lavori degli anni Novanta (tra questi si segnalano Caswell e Mojduszka, 1996; Verbeke e Viaene, 1999; Trijp *et al.*, 1997) esplorano il vissuto della domanda di fronte ai processi di rassicurazione messi in atto dalle catene distributive a sostegno dei propri prodotti. È, infatti, riconducibile proprio a quegli anni l'attivazione delle prime politiche di differenziazione promosse dalle Insegne leader, nell'intento di segnalare ai propri consumatori lo sforzo realizzato per mettere a sistema il processo di controllo delle filiere, attraverso la realizzazione di accordi con le imprese fornitrici. Il sistema di certificazione del prodotto o del processo rappresenta una condizione fondamentale per l'acquisto da parte di segmenti crescenti di domanda più sensibili al tema della sicurezza in campo alimentare. In tale ambito, appare evidente che nel complesso la MDD risulta meno conosciuta dai consumatori rispetto alla marca nazionale e, pertanto, il processo di assicurazione della qualità attraverso il coinvolgimento dei copacker va in direzione di ridurre i livelli percepiti di rischio da parte della domanda. Non deve, pertanto, sorprendere se una parte dei lavori sul tema si occupi anche del labelling, ovvero delle politiche di comunicazione sul package dei prodotti che rappresentano il

principale strumento attraverso il quale la MDD comunica al consumatore i fattori di distintività che la contraddistinguono.

Un quarto fattore che nel tempo sta assumendo sempre più rilevanza nel dibattito sui processi di consumo è senz'altro costituito dalla sostenibilità. I consumatori dei Paesi più sviluppati sotto il profilo economico, infatti, richiedono che l'Insegna distributiva alla quale sono più fedeli adotti politiche a sostegno della sostenibilità e che, di conseguenza, anche i prodotti in offerta con il proprio marchio rispondano a tale dettato.

Ciò comporta l'assunzione di un ruolo proattivo a difesa dell'ambiente da parte del singolo distributore che si esplicita nell'adozione di politiche volte a ridurre o eliminare eventuali effetti negativi per la comunità derivanti da proprie azioni. Si pensi, in campo logistico, alla ridefinizione degli imballi primari e secondari dei prodotti a MDD in modo da ridurre gli ingombri o a riutilizzare i materiali, alla scelta delle materie prime nella ricettazione dei prodotti o, ancora, all'attenzione che i processi a monte della filiera siano rispettosi dell'ambiente. Con riferimento alla selezione dei fornitori, conviene citare il tema del rispetto dell'ambiente e dell'adozioni da parte di questi ultimi di protocolli internazionali volti ad assicurare l'equilibrio del ciclo naturale. Si pensi alle modalità perseguite nel processo di approvvigionamento del pesce a livello globale, piuttosto che alle scelte intraprese relativamente al ciclo di riproduzione degli alberi ai fini della selezione della cellulosa per i prodotti a base carta. Il tutto si esplicita nell'adesione ad un approccio di medio-lungo termine nel quale il distributore è chiamato a testimoniare l'impegno a difesa dell'ambiente. In tale cornice, ogni Insegna comunica le scelte realizzate per ridurre eventuali effetti negativi per l'ambiente derivanti dall'attività economica sviluppata (si pensi al consumo di energia nei punti vendita, al recupero degli imballaggi, alla costruzione di progetti sociali volti a recuperare prodotti in scadenza). In questo ambito, la letteratura di retailing appare meno ampia ed esaustiva se comparata ai fattori prima citati (convenienza e qualità) a riprova di come il tema in questione, se riferito in modo distintivo alla MDD, sia, nel complesso, abbastanza limitato. Non a caso, sul tema in questione, i lavori individuati fanno maggiormente riferimento alle marche nazionali nei confronti delle quali la sostenibilità appare in diversi comparti un fattore in grado di creare valore all'interno delle politiche di marketing attivate. Tra i lavori che prediligono tale prospettiva conviene citare Gupta e Kumar (2013) che evidenziano come la marca possa rappresentare il driver di una cultura rispettosa dell'ambiente in grado di migliorare il percepito relativo al posizionamento dell'impresa. Nei lavori che vengono citati si possono rintracciare diversi filoni di pensiero a supporto di una visione di CSR³ che deve essere fatta propria dalle imprese operanti nei mercati globali. CSR che, anche nel contesto esclusivamente distributivo, rappresenta una modalità di fare impresa sempre più frequente da parte dei grandi Gruppi internazionali: se si analizzano i report sul bilancio sociale di diversi Gruppi, non si può che constatare come la direzione presa sia evidente e che la sostenibilità assuma un ruolo crescente nelle strategie di un numero sempre maggiore di Insegne⁴.

Nella letteratura di retailing che si è occupata della MDD, un tema che appare essere particolarmente controverso è, senz'altro, quello relativo all'innovazione. In diversi lavori pubblicati è ribadito che il compito principale del distributore non è quello di realizzare innovazione con riferimento alla sola offerta assortimentale, quanto a quella di servizio (Lugli, 2009). L'innovazione di prodotto, viene richiamato, è infatti un obiettivo primario dei produttori leader interessati ad assicurarsi un vantaggio competitivo duraturo rispetto ai rivali (in questo senso, in prima battuta, le marche follower e quelle locali). In tale prospettiva, alcuni lavori hanno dimostrato come l'innovazione rappresenti il principale driver di valore per molte imprese industriali che, in tal modo, hanno mantenuto nel tempo una distintiva leadership per le proprie marche nei mercati in cui operavano (Doyle e Bridgewater, 1998; Hardaker, 1998; Brenner, 1994). Anzi, alcune indagini

³ Per Corporate Social Responsibility si intende, come è noto, l'ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa. Gli obiettivi e la natura della CSR sono stati indicati dalla Commissione Europea nella Comunicazione n. 681 del 25 Ottobre 2015.

⁴ Si rimanda, tra gli altri, al Bilancio sociale pubblicato ogni anno da Sainsbury. In Italia ci piace richiamare il bilancio sociale di Coop, di Conad e di Aspiag.

hanno evidenziato come l'innovazione rappresenti lo strumento maggiormente utilizzato dalle marche industriali per controbattere l'attacco promosso dalla MDD (Verhoef *et al.*, 2002). Tanto che i risultati di alcune ricerche sottolineano come il grado di penetrazione della MDD risulti maggiore nelle categorie caratterizzate da modesta innovazione (Kumar e Steenkamp, 2007). Altri contributi (e.g. Conn, 2005) hanno messo in luce come i distributori abbiano iniziato a occuparsi di innovazione sui propri prodotti promuovendo, solo in alcune categorie, una strategia volta a limitare la dipendenza dai produttori leader. Anche se una parte preponderante dei contributi anche più recenti ha sottolineato come la propensione all'innovazione di prodotto e di processo sia da ricondursi alle imprese industriali di marca (Chimhundu *et al.*, 2010), non v'è dubbio che sia stata intrapresa dalle maggiori catene distributive europee una strategia di aggiornamento del proprio portafoglio MDD fondato sulla costruzione di un'offerta quanto mai distintiva, per non dire innovativa, attraverso una crescente integrazione delle funzioni di R&D e di marketing. In particolare, tale politica è stata realizzata individuando e selezionando copacker in grado di assicurare forme di innovazione dei prodotti poi offerti con il marchio dell'Insegna. In molti casi tale processo si connota sulla definizione di un'offerta, spesso nelle categorie centrali per l'attrazione dei consumatori⁵ basata su prodotti realizzati da copacker specifici, capaci di offrire al distributore una distintività assoluta delle proprie produzioni. Si pensi, in questo quadro, a una parte importante dell'offerta premium di MDD per la quale uno dei fattori critici di successo è rappresentato dalla selezione di fornitori quanto mai distintivi, capaci di produrre referenze con assolute specificità (luogo e modalità di produzione, materie prime utilizzate, tipo di ricetta, etc.), tanto da essere distinte rispetto, ad esempio, a quelle riconducibili alle principali marche industriali nazionali. Nel contesto italiano tale approccio viene perseguito, in particolare, nei segmenti di offerta MDD "premium", riconducibili, cioè, all'universo della tradizione locale, della ricetta specifica di un determinato territorio, dove uno dei criteri di scelta da parte della domanda può essere, per l'appunto, l'archetipo di prodotto "artigianale", di nicchia, non presente nell'offerta nazionale (Cristini, 2012).

La varietà (di formati, di prodotti, di declinazioni di gusti, etc.) può rappresentare un fattore critico di successo per la MDD? Indubabilmente sì, in modo particolare in quelle categorie per le quali i consumatori richiedono la possibilità di scegliere all'interno di un'offerta ampia. Si tratta di appagare, infatti, la richiesta di consumatori interessati a disporre della facoltà di scegliere tra alternative diverse e, quindi, appagare uno dei bisogni essenziali legati alla curiosità e alla sperimentazione. In che modo la MDD ha risposto in questi anni ad un processo di crescente segmentazione della domanda che si esprime anche nella ricerca di prodotti e di marche diverse all'interno di una stessa categoria? Sostanzialmente in due modi.

In primo luogo, attraverso l'ampliamento del numero di referenze a MDD in offerta, perseguito mediante o l'inserimento di nuovi codici all'interno dei segmenti di consumo tradizionali, o proponendo nuovi segmenti di consumo (o sotto-segmenti) in grado di rispondere alle esigenze di una domanda in precedenza non soddisfatta. Dall'altra, attraverso lo sviluppo di tipologie di MDD specifiche, al fine di rispondere a fabbisogni diversi, con politiche di posizionamento di prezzo distinte in ragione a fattori di offerta o di domanda. Tra i lavori che offrono testimonianza di questo processo di ampliamento dell'offerta attraverso la proliferazione delle diverse tipologie di MDD conviene ricordare quelli di Geyskens *et al.* (2010) e di ter Braak *et al.* (2014) che mettono in luce i fattori che maggiormente condizionano le scelte dei consumatori, in particolare nel segmento del premium. I risultati delle indagini⁶ confermano come attualmente le maggiori catene siano interessate a sviluppare politiche di ampliamento del portafoglio prodotti basate sulla MDD, piuttosto che mediante lo sviluppo di referenze di marca industriale (nazionale o locale).

⁵ Si tratta delle categorie definitive dal modello GS1 di category management "destination". Rappresentano, cioè, le categorie che per la loro importanza assumono un significato particolare per consumatori e distributori: per fidelizzare la domanda occorre in questi casi differenziare l'assortimento ed essere particolarmente apprezzati per un'offerta distintiva.

⁶ Si rimanda sempre al XII Rapporto sull'evoluzione della marca del distributore in Italia curato ogni anno da ADEM LAB-Università di Parma

Un ulteriore fattore che guida il processo di valorizzazione della MDD è rappresentato dall'etica. Questo tema, trattato da diversi studiosi (Bodur *et al.*, 2016), ha il merito di mettere a fuoco due aspetti particolarmente rilevanti nei sistemi distributivi moderni.

Il primo riguarda il fatto che la dimensione etica può rappresentare un elemento qualificante più utile alla MDD che alla marca nazionale, proprio in ragione del fatto che quest'ultima appare, di norma, più conosciuta dalla domanda finale. In secondo luogo, la dimensione etica non risulta, nel complesso delle marche, un fattore di per sé stesso capace di influenzare positivamente l'intenzione di acquisto. Ad esempio, Lin e Chang, (2012) evidenziano come tale attributo possa essere considerato non necessariamente positivo in quanto associato al potenziale costo che l'Insegna deve sostenere per assicurare un processo etico all'interno dei processi produttivi (o trasformativi) della filiera. Ancora, Gupta e Sen (2013) rilevano come una parte consistente di consumatori associ ai prodotti che manifestano una dimensione etica evidente una possibile carenza di qualità e innovazione. Anzi, gli autori segnalano come nei processi di valorizzazione di un brand possa determinarsi una sorta di *trade-off* tra impegno etico profuso (e risorse dedicate in tal senso) da una parte, e investimento in qualità, innovazione e servizio, dall'altra.

In realtà, si riconosce l'attributo etico alle marche che rispondono ad alcuni prerequisiti che sono riconosciuti e certificati a livello nazionale e internazionale. Ad esempio, il rifiuto dello sfruttamento del lavoro minorile, la presenza di norme efficaci in tema di sicurezza e salubrità dell'ambiente di lavoro, l'esclusione di ogni tipo di discriminazione, la rinuncia a qualsiasi pratica coercitiva all'interno dell'organizzazione, la difesa del diritto alla contrattazione collettiva, nonché il rispetto di un orario di lavoro settimanale predefinito. Nel caso della MDD, la vera sfida alla quale sono chiamate le Insegne distributive è costituita dalla gestione dei fornitori durante l'intero processo che si sviluppa all'interno della filiera. Sul tema in questione, conviene ricordare i lavori di Bodur *et al.* (2016) e di Egan-Wyer *et al.* (2014) che evidenziano come la sfida etica sia sempre più sentita da parte di segmenti ampi di domanda e che tale fattore stia caratterizzandosi come il vero discrimine per il consumatore nella selezione delle marche (nazionali o del distributore) acquistate. Il connotare la MDD di dimensioni etiche rappresenta una decisione obbligata senza la quale il distributore difficilmente riesce ad assicurarsi quei valori reputazionali, condizione necessaria per accrescere il patto fiduciario con il consumatore.

3. Domande di ricerca

Alla luce del materiale presente in letteratura e citato in precedenza, si riporta nella Fig. 1 uno schema di sintesi delle dimensioni che connotano attualmente la MDD, in relazione al ciclo temporale all'interno del quale sono state proposte alla domanda finale. In particolare, il disegno piramidale proposto segnala anche il grado di diffusione dei fattori prima individuati in letteratura presso le catene distributive italiane. Alla base della piramide insistono, infatti, fattori ampiamente riconosciuti in letteratura e in grado di qualificare da più tempo l'offerta a MDD. Man mano che si sale nella scala in questione nella prospettiva di giungere alla cima, si ritrovano dimensioni della MDD consolidate da minor tempo, oggetto di un processo di valorizzazione e di comunicazione ancora in fase iniziale. Anzi, in alcuni casi, con riferimento all'esperienza italiana, tali dimensioni (come ad esempio sostenibilità o innovazione) non sono ancora oggetto di caratterizzazione da parte di alcune Insegne, impegnate ancora ad affermare valori della MDD più consolidati.

Fig. 1: Gli attributi specifici della mdd nel contesto del canale famiglie



Fonte: ns. elaborazioni

In realtà, due appaiono i principali elementi di osservazione che si è inteso identificare.

Il primo attiene alla rilevanza e alla congruenza degli attributi menzionati in Fig. 1 riferiti alla MDD così come progettata dalle Insegne italiane. Le quali, come è noto, evidenziano un consistente ritardo nel processo di modernizzazione e di concentrazione e, quindi, scontano un ritardo sia nello sviluppo dimensionale complessivo, che nella capacità di realizzare avanzate strategie di valorizzazione della marca Insegna rispetto a quanto avvenuto presso alcuni gruppi distributivi eccellenti, che operano in sistemi distributivi avanzati (in Europa si possono senz'altro citare UK, Germania, Francia, Olanda, Spagna, etc.).

Sul versante della domanda il principale snodo della ricerca insiste su tre principali dimensioni. La prima attiene alla congruenza dei fattori prima individuati nel sistema dei valori dei consumatori italiani, alla luce anche dello scenario economico generale in cui vivono e del potere di acquisto disponibile.

Il secondo elemento considerato è rappresentato dal grado di percezione che il consumatore manifesta nei confronti della MDD, che appare il risultato non solo delle attese, quanto del grado di fedeltà manifestato nei confronti delle diverse Insegne e delle loro marche.

La terza dimensione rimanda al comportamento di acquisto e alla scelta del canale. In tale contesto, risulta rilevante verificare se la scelta di un determinato canale possa influire sulla percezione della MDD non solo in termini complessivi, quanto in relazione a ogni specifica determinante che la connota. In questo senso è possibile riscontrare come i motivi che spingono il consumatore di un ipermercato a decidere l'acquisto di un prodotto di MDD possano essere del tutto diversi rispetto a quelli del cliente che, di norma, frequenta un supermercato di quartiere o di vicinato. Infatti, le attese, le priorità e le stesse percezioni che si determinano nei consumatori di una stessa MDD possono differire in relazione al formato distributivo utilizzato, in questo modo manifestando ricadute rilevanti sul valore riconosciuto della MDD e sulle sue dimensioni identitarie.

Nel concreto, il presente lavoro intende analizzare l'eventuale esistenza di differenze nella valutazione della MDD tra due gruppi di *shopper* che, seppur fedeli all'Insegna considerata, fanno la spesa normalmente presso due format distributivi diversi. Pertanto vengono analizzate le valutazioni espresse dagli *shopper* che acquistano la MDD prevalentemente negli ipermercati rispetto a coloro che prediligono il supermercato. In tale cornice, lo studio intende fornire delle risposte a due difformi quesiti di ricerca. Un primo tema esplorato fa riferimento all'eventuale esistenza di differenze nel giudizio sulla MDD da parte degli *shopper* in ragione al format distributivo prevalente nel quale effettuano gli acquisti, nel caso in questione, ipermercato o supermercato.

Una seconda domanda attiene invece alla presenza di difformità nella valutazione dei due gruppi in questione considerando in modo puntuale tutte le dimensioni che connotano la MDD

(convenienza, qualità, sostenibilità, etica, etc.). In sintesi le due *research questions* possono essere sintetizzate secondo le modalità di seguito riportate:

RQ1: Esiste una differenza significativa nella valutazione della MDD tra gli shopper che di norma utilizzano l'ipermercato rispetto a quelli che fanno spesa al supermercato?

RQ2: Quali dimensioni connotanti la MDD ottengono valutazioni differenti tra i due gruppi di shopper analizzati?

4. Metodologia

L'oggetto di analisi della presente ricerca è costituito dai prodotti MDD presenti nell'offerta dei supermercati e degli ipermercati. L'universo della ricerca è composto dai consumatori, residenti in Italia, responsabili degli acquisti familiari, che acquistano prodotti MDD prevalentemente nei due format appena richiamati.

Al fine di rispondere alle domande di ricerca precedentemente indicate, è stata progettata un'indagine basata sulla realizzazione di interviste telefoniche computerizzate (metodologia CATI), fondate su un questionario strutturato. L'indagine si è svolta nel mese di ottobre del 2015.

Dei 1.519 consumatori intervistati, solo 1.242 si sono rivelati essere acquirenti della MDD e, pertanto, il campione finale è composto da 1.242 *shopper*.

Attraverso l'intervista telefonica sono stati indagati: 1) le caratteristiche socio-demografiche e 2) gli elementi che connotano la MDD. Più nel dettaglio, con riferimento a questi ultimi sono stati valutati: a) la qualità; b) le attività promozionali; c) il prezzo; d) la sicurezza; e) il livello di innovazione; f) la sostenibilità ambientale; g) il legame con il territorio e la tradizione; h) l'etica; i) la varietà assortimentale. Questi fattori sono stati misurati chiedendo ai rispondenti di esprimere il loro grado di accordo/disaccordo, su una scala a 5 punti (1= per neinte d'accordo; 5= completamente d'accordo), rispetto alle affermazioni riportate in Tabella 3.

La maggioranza del campione (81%) appare composto da donne, risultato che non sorprende dal momento che queste ultime rappresentano le principali responsabili di acquisto delle famiglie italiane; l'età media è pari a 50 anni con un range che va dai 19 agli 85 anni. Tutti gli appartenenti al campione sono acquirenti di prodotti MDD e li acquistano principalmente negli ipermercati o nei supermercati. Il principale canale di acquisto della MDD è stato reso noto da parte degli intervistati all'inizio dell'intervista per poter, in questo modo, inserire i rispondenti in uno dei due gruppi oggetto di analisi. Pertanto, per ognuno dei fattori che caratterizzano la MDD il giudizio è stato espresso con specifico riferimento ai prodotti MDD acquistati, ovvero a quelli acquistati nei supermercati o negli ipermercati, a seconda del gruppo di appartenenza.

Le analisi statistiche sono state effettuate con il *software* di analisi statistica SPSS 23.0 (SPSS Inc, Chicago, IL).

5. Risultati

Prima di procedere all'analisi delle differenze tra i due gruppi di *shopper*, le dimensioni chiave della MDD sono state analizzate indipendentemente dal formato di punto vendita, al fine di stilare una classifica del grado di importanza attribuita. Nella Tab. 1 sono riportati i valori medi e le relative deviazioni standard per ognuno degli elementi indagati. I dati mostrano che il prezzo si posiziona al primo posto, seguito dalle promozioni, dalla sicurezza, dalla varietà assortimentale e dalla qualità dei prodotti. Si tratta di un risultato in linea con quelli emersi dalla letteratura sul tema (Hoch e Banerjy, 1993; Dhar e Hoch, 1997; Rubio e Yagüe, 2009; Lamey *et al.*, 2012; Sethuraman e Gielens, 2014).

Tab. 1: Media e Deviazione Standard degli elementi della MDD

	Media	Deviazione Standard
Prezzo	3,676	1,033
Attività promozionali	3,530	0,916
Sicurezza	3,453	0,994
Varietà assortimentale	3,412	0,966
Qualità	3,390	0,873
Legame con il territorio e la tradizione	3,377	1,037
Etica	3,296	1,021
Innovazione	3,220	0,976
Sostenibilità ambientale	3,130	1,043

Fonte: ns. elaborazioni

I due gruppi (*shopper* della MDD degli ipermercati e *shopper* della MDD dei supermercati) sono equilibrati per genere ($X^2(1)=0,121$; $p>0,05$), per età dei partecipanti ($t(1,240)=-1,132$; $p>0,05$) e per numerosità campionaria ($X^2(1)=1,704$; $p>0,05$). Inoltre, anche per quanto concerne le altre variabili di carattere socio-demografico, non si rilevano differenze significative tra i due gruppi di rispondenti. In particolare, si tratta del numero di componenti del nucleo familiare ($X^2(4)=6,410$; $p>0,05$), del numero di bambini e ragazzi in famiglia ($X^2(4)=4,656$; $p>0,05$), del titolo di studio posseduto ($X^2(6)=1,959$; $p>0,05$) e della condizione professionale ($X^2(6)=9,436$; $p>0,05$). La composizione dei due gruppi è riportata in Tab. 2.

Con riferimento alla prima domanda di ricerca, ovvero se esiste una differenza nella valutazione della MDD tra gli *shopper* dell'ipermercato e quelli del supermercato, sono stati confrontati i giudizi medi complessivi espressi dai partecipanti, senza distinzione per tipologia di fattore investigato. I risultati del *t-test* rilevano la presenza di una differenza significativa tra le valutazioni rilasciate dai due gruppi. Specificamente, il giudizio espresso dagli *shopper* dell'ipermercato appaiono significativamente superiori rispetto a quello rilasciato dagli *shopper* del supermercato ($M_{iper}=3,468$, $SE=0,028$; $M_{super}=3,328$, $SE=0,029$; $t(1240)=3,448$; $p<0,05$). Alla luce di tali risultati, si può, pertanto, rispondere in modo affermativo alla prima domanda di ricerca formulata.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca sono stati analizzati i giudizi espressi dagli *shopper* con riferimento ai singoli elementi caratterizzanti la MDD. Il primo elemento investigato è risultata la qualità del prodotto. Più precisamente, le affermazioni con riferimento alle quali i partecipanti hanno espresso il loro grado di accordo/disaccordo erano due: 1) Mi fido della qualità dei prodotti MDD; 2) I prodotti MDD hanno materie prime di qualità. Sia con riferimento alla qualità dei prodotti in generale ($M_{iper}=3,512$, $SE=0,038$; $M_{super}=3,383$, $SE=0,040$), sia per quanto concerne la qualità delle materie prime ($M_{iper}=3,405$, $SE=0,039$; $M_{super}=3,249$, $SE=0,040$), i giudizi espressi dagli *shopper* dell'ipermercato risultano significativamente superiori rispetto a quelli che fanno spesa prevalentemente nel supermercato ($t(1240)=2,305$; $p<0,05$; $t(1240)=2,766$; $p<0,05$).

Al contrario, l'opinione espressa in merito alle attività promozionali, attraverso la valutazione della frequenza ($M_{iper}=3,543$, $SE=0,042$; $M_{super}=3,467$, $SE=0,043$) e del vantaggio offerto ($M_{iper}=3,601$, $SE=0,040$; $M_{super}=3,503$, $SE=0,041$), non differisce tra i due gruppi di *shopper* ($t(1240)=1,278$; $p>0,05$; $t(1240)=1,703$; $p>0,05$).

Significativamente differente è l'opinione in merito al prezzo della MDD: gli *shopper* che acquistano la MDD negli ipermercati la considerano più conveniente rispetto a chi la acquista nei supermercati ($M_{iper}=3,756$, $SE=0,040$; $M_{super}=3,590$, $SE=0,042$; $t(1240)=2,837$; $p<0,05$). Lo stesso accade per la sicurezza dei prodotti; anche con riferimento a questo elemento, la valutazione degli *shopper* dell'ipermercato risulta superiore ($M_{iper}=3,557$, $SE=0,039$; $M_{super}=3,341$, $SE=0,040$; $t(1240)=3,854$; $p<0,05$).

Tab. 2: Composizione dei gruppi

		Shopper MDD Ipermercati	Shopper MDD Supermercati
Genere	Maschi	121	117
	Femmine	523	481
Età media		49,5	50,4
Dimensione del campione		644	598
Numero componenti nucleo familiare	1 componente	78	48
	2 componenti	173	175
	3 componenti	188	171
	4/5 componenti	190	191
	>5 componenti	15	13
Numero bambini / ragazzi in famiglia	Nessuno	350	322
	1	147	239
	2	129	108
	3	14	25
	>3	4	4
Titolo di studio	Nessuno	1	1
	Licenza elementare	15	16
	Licenza media inferiore	85	73
	Licenza media superiore	331	324
	Diploma di laurea (3 anni)	50	45
	Laurea	134	110
	Dottorato/master	28	29
Professione	Occupato	351	313
	In cerca di prima occupazione	3	7
	Disoccupato	48	45
	Studente	19	12
	Casalinga	108	129
	Ritirato dal lavoro	6	2
	Pensionato	109	90

Fonte: ns. elaborazioni

Il giudizio espresso dai due gruppi indagati si rileva essere significativamente differente anche in relazione ad aspetti secondari che caratterizzano la MDD: il livello di innovazione ($M_{\text{iper}}=3,292$, $SE=0,039$; $M_{\text{super}}=3,144$, $SE=0,039$; $t(1239)=2,683$; $p<0,05$), la sostenibilità ambientale ($M_{\text{iper}}=3,192$, $SE=0,042$; $M_{\text{super}}=3,063$, $SE=0,041$; $t(1239)=2,185$; $p<0,05$), il legame con il territorio e la tradizione ($M_{\text{iper}}=3,463$, $SE=0,039$; $M_{\text{super}}=3,284$, $SE=0,044$; $t(1240)=3,041$; $p<0,05$) e l'etica ($M_{\text{iper}}=3,370$, $SE=0,041$; $M_{\text{super}}=3,172$, $SE=0,041$; $t(1238)=2,633$; $p<0,05$). Mentre, la varietà assortimentale non raccoglie giudizi significativamente differenti tra i due segmenti di *shopper* ($M_{\text{iper}}=3,455$, $SE=0,039$; $M_{\text{super}}=3,366$, $SE=0,038$; $t(1240)=1,623$; $p>0,05$).

In sintesi, le attività promozionali e la varietà assortimentale della MDD emergono quali uniche due dimensioni per le quali gli *shopper* dell'ipermercato e del supermercato non esprimono giudizi differenti in merito. In Tab. 3 sono riportati i risultati ottenuti.

Tab. 3: Risultati

Variabile	Item	Shopper MDD Ipermercati		Shopper MDD Supermercati		TEST	
		Media	SE	Media	SE	T-test	Sign.
Prezzo	I prodotti MDD sono molto convenienti	3,756	0,040	3,590	0,042	2,837	p<0,05
Attività promozionali	Trovo spesso prodotti MDD in offerta	3,543	0,042	3,467	0,043	1,278	p= 0,201
Attività promozionali	Le promozioni offerte sulla MDD sono molto vantaggiose	3,601	0,040	3,503	0,041	1,703	p= 0,089
Sicurezza	I prodotti MDD sono attentamente controllati e certificati	3,557	0,039	3,341	0,040	3,854	p<0,05
Varietà assortimentale	I prodotti MDD rispondono a diversi bisogni, sono vari	3,455	0,039	3,366	0,038	1,623	p=105
Qualità	Mi fido della qualità dei prodotti MDD	3,512	0,038	3,383	0,040	2,305	p<0,05
Qualità	I prodotti MDD hanno materie prime di qualità	3,405	0,039	3,249	0,040	2,766	p<0,05
Legame con il territorio e la tradizione	I prodotti MDD sono spesso legati al territorio e alle tradizioni agro-alimentari italiane	3,463	0,039	3,284	0,044	3,041	p<0,05
Etica	Mi fido dell'etica di chi produce i prodotti MDD	3,370	0,041	3,217	0,041	2,633	p<0,05
Innovazione	I prodotti MDD offrono soluzioni innovative	3,292	0,039	3,144	0,039	2,683	p<0,05
Sostenibilità ambientale	I prodotti MDD rispettano l'ambiente	3,192	0,042	3,063	0,041	2,185	p<0,05

Fonte: ns. elaborazioni

6. Discussione

Nell'attuale contesto di crescita della MDD nel mercato del largo consumo, il presente lavoro ha esplorato la rilevanza delle varie determinanti di acquisto di tali prodotti da parte dei consumatori finali. Infatti, nel corso del tempo, oltre alla convenienza (da sempre principale motivo d'acquisto della MDD) si sono affermate nuove dimensioni. Tra le principali determinanti d'acquisto della MDD l'indagine si è concentrata su prezzo, qualità, promozione, varietà assortimentale, sostenibilità, etica, legame con il territorio, innovazione e sicurezza.

In tale quadro, la ricerca ha inteso esplorare non solo il grado di importanza delle suddette determinanti d'acquisto nel contesto complessivo, ma ha provato a comprendere se le stesse potessero assumere un gerarchia (e un'intensità diversa) in ragione al formato distributivo frequentato in prevalenza dallo shopper. Nel caso analizzato i frequentatori di ipermercati e supermercati.

Le statistiche descrittive evidenziano l'esistenza di un ranking delle determinanti di acquisto che vede al primo posto il prezzo, seguito dalle promozioni, dalla garanzia, dalla varietà assortimentale e dalla qualità dei prodotti. I risultati acquisiti sembrano confermare la predominanza della variabile "prezzo" tra le principali motivazioni che spiegano l'acquisto dei prodotti a MDD (Hoch e Banerjy, 1993; Dhar e Hoch, 1997; Rubio e Yagüe, 2009; Lamey *et al.*, 2012; Sethuraman e Gielens, 2014), seguita dalle promozioni. Tuttavia, i riscontri raccolti provano la rilevanza assunta anche da altri fattori connotanti la MDD e che vanno ad affiancare il prezzo. Si tratta, in particolare, della garanzia della sicurezza dei prodotti, della varietà assortimentale e della qualità. All'ultimo posto, in termini di importanza, si posiziona la sostenibilità ambientale che, nel quadro comparato proposto, non sembra assumere un ruolo determinante nella decisione di acquisto. Anche l'innovazione e l'etica risultano collocarsi in fondo alle determinanti indagate.

Spostando l'attenzione all'analisi delle differenze tra i due segmenti di *shopper*, è emerso in primo luogo un giudizio globale sulle determinanti di acquisto della MDD significativamente superiore per il segmento degli *shopper* frequentatori dell'ipermercato rispetto a quelli che utilizzano il supermercato. In altri termini la valutazione della MDD dei consumatori che frequentano l'ipermercato appare decisamente migliore rispetto a chi l'acquista presso i supermercati.

Se si passa a considerare le singole determinanti d'acquisto, il quadro che la ricerca ci consegna appare abbastanza definito. Infatti, ad eccezione della varietà assortimentale e delle promozioni, tutte le altre dimensioni che caratterizzano la MDD e che ne spiegano le ragioni dell'acquisto ottengono giudizi significativamente superiore da parte degli *shopper* dell'ipermercato rispetto a quelli del supermercato.

La differenza tra i due profili di *shopper* mette in luce rilevanti implicazioni manageriali, oltre a contribuire al dibattito accademico sulla MDD e sulle determinanti alla base del suo successo nel mercato italiano. Infatti, non è cosa di poco conto rilevare che la percezione del consumatore dipende dal formato di punto vendita in cui è la MDD è acquistata. Tali differenze possono essere spiegate se si considera distintamente il lato dell'offerta, oppure quello della domanda.

Con riferimento all'offerta, le politiche di gestione della MDD e i relativi investimenti sulle dimensioni che la caratterizzano possono differire tra formati. Infatti, è noto come le scelte assortimentali, in termini di varietà e con riferimento alla numerica dei prodotti MDD sul totale delle referenze in assortimento⁷, piuttosto che le politiche di prezzo perseguite⁸ e l'articolazione dei servizi offerti, differiscono tra i due formati di punto vendita. Ad esempio, la pressione promozionale media degli ipermercati si attesta attorno al 35% contro il 28% dei supermercati; mentre, con riferimento all'ampiezza assortimentale, l'ipermercato conta 18.418 referenze contro le 10.459 dei supermercati (IRI Worldwide, 2016). Le diverse strategie adottate possono, pertanto, impattare sul percepito del consumatore, e ciò potrebbe in larga misura spiegare il diverso giudizio espresso dai due gruppi intervistati.

Per quanto riguarda la prospettiva della domanda, invece, occorre considerare il comportamento dello *shopper* nei diversi contesti di acquisto. Come noto, nel mercato italiano, la quota di mercato della MDD nei supermercati è decisamente superiore rispetto a quella rilevata negli ipermercati (rispettivamente 18,4% vs 15,6%; IRI Worldwide, 2016). Chi acquista la MDD negli ipermercati effettua la scelta d'acquisto all'interno di un assortimento ampio e profondo, selezionando prodotto e marca tra un numero considerevole di alternative. In questo caso, lo *shopper* sceglie la MDD all'interno di diverse alternative presenti, la preferisce in modo ponderato rispetto al resto dell'offerta. Si tratta di una scelta non "costretta", dal momento che le alternative a disposizione sono diverse, ma appare il frutto di una consolidata fiducia nei confronti della MDD e di quello che essa rappresenta. Gli *shopper* dei supermercati, al contrario, per ogni categoria merceologica considerata, hanno un numero di marche alternative alla MDD limitate (variabili a seconda della categoria). Quando le marche tra cui scegliere risultano, nel complesso, poche, la MDD può rappresentare un'opzione, in qualche modo "obbligata". Inoltre, occorre ricordare che le scelte in termini di marche e prodotti sono da correlarsi al modello di formato scelto, a sua volta, derivante, in larga parte, dal livello di frequenza della visita. Nel caso in questione, il supermercato si caratterizza per una frequenza di visita superiore rispetto all'ipermercato e, contestualmente, per uno scontrino medio inferiore in termini di valore.

Le motivazioni sopra descritte possono spiegare la diversità nel giudizio espresso sulle determinanti della MDD tra *shopper* dei due formati di punti vendita considerati. Appare, quindi, rilevante dal punto di vista sia della letteratura sul tema, che dalla dimensione manageriale considerare la diversa valutazione espressa dal consumatore. Poiché il giudizio sulle determinanti di acquisto della MDD va valutato in relazione al canale in cui la MDD viene acquistata, ne discende

⁷ Nel mercato italiano, la quota assortimentale di MDD (incidenza percentuale del numero medio di referenze per punto vendita) è pari all'11,4% negli ipermercati e al 13,5% nei supermercati (IRI Worldwide, 2016).

⁸ Nel mercato italiano, la pressione promozionale della MDD è pari al 25,9% negli ipermercati e al 19,7% nei supermercati (IRI Worldwide, 2016).

che le politiche di comunicazione necessitano una formulazione ad hoc in relazione al formato considerato. Gli ipermercati, per esempio, dovrebbero utilizzare al meglio lo spazio a disposizione nel punto vendita per fare comunicazione *in-store*. Si pensi al migliore sfruttamento delle opportunità offerte dal *layout* e dal *display* merceologico per comunicare e illustrare meglio il tipo di offerta proposto e, in tale quadro, la distintività della MDD in offerta. Nel caso del supermercato, affianco al vantaggio della convenienza offerto dalla MDD, occorrerebbe ragionare su una contestuale valorizzazione delle altre componenti dell'offerta, mediante un processo costante di evidenziazione delle azioni a sostegno della stessa (inserimento di nuove referenze, presidio di aree innovative, qualificazione dei nuovi segmenti in sviluppo, il costante sostegno del personale di vendita alla connotazione della MDD).

7. Limiti e ricerca futura

Il presente studio ha alcune limitazioni che possono costituire un buon punto di partenza per le ricerche future.

Innanzitutto, lo studio analizza dati raccolti in una sola occasione e in un solo anno; indagini future potrebbe considerare un arco temporale più lungo, al fine di analizzare l'evoluzione del giudizio dello *shopper* sulla MDD, per studiare se e come si è modificato nel tempo.

In secondo luogo, l'analisi è stata condotta considerando i prodotti MDD in termini generali, senza fare specifico riferimento al tipo di MDD considerata e, questo, potrebbe aver causato confusione e incertezza nel rispondente. Potrebbe, pertanto, rivelarsi utile in futuro espandere l'indagine andando a investigare specifici segmenti di MDD. Infatti, ogni segmento di MDD (primo prezzo, premium, biologico, etc.) è connotato da caratteristiche ed elementi unici che lo contraddistinguono. Per esempio, di notevole interesse, anche considerata la forte crescita che negli ultimi anni lo ha interessato, risulta il segmento premium. Si tratta di linee di prodotti caratterizzate da elevati livelli di qualità e prezzi superiori rispetto alla MDD "standard". È un segmento che sta raccogliendo ampi consensi da parte del consumatore e che necessiterebbe di una maggiore attenzione da parte della letteratura di retail.

Infine, l'indagine ha valutato solo le caratteristiche dei prodotti MDD. La ricerca futura dovrebbe considerare anche gli atteggiamenti e la fiducia degli *shopper* nei confronti della MDD, sempre al fine di confrontare gli *shopper* di MDD del supermercato rispetto a quelli dell'ipermercato. Questo potrebbe fornire informazioni aggiuntive per aiutare nella comprensione delle preferenze e degli atteggiamenti dei clienti di specifici formati di punto vendita.

Bibliografia

- BALTAS G. (1997), "Determinants of store brand choice: a behavioral analysis", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 6, n. 5, pp. 315-324. <https://doi.org/10.1108/10610429710179480>.
- BETTMAN J.R. (1974), "Relationship of information-processing attitude structures to private brand purchasing behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n. 1, pp. 79-83. <https://doi.org/10.1037/h0035817>
- BODUR H.O., TOFIGHI M., GROHMANN B. (2016), "When Should Private Label Brands Endorse Ethical Attributes?", *Journal of Retailing*, vol. 92, n. 2, pp. 204-217. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.11.001>
- BRENNER M. S. (1994), "Tracking New Products: A Practitioner's Guide", *Research-Technology Management*, vol. 37, n. 6, pp. 36-40. <https://doi.org/10.1080/08956308.1994.11671009>
- CASWELL J.A., MOJDUSZKA E.M. (1996), "Using Informational Labeling to Influence the Market for Quality in Food Products", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 78, n. 5, pp. 1248-1253. <https://doi.org/10.2307/1243501>
- CHIMHUNDU R., HAMLIN R.P., MCNEILL L. (2010), "Impact of Manufacturer Brand Innovation on Retailer Brands", *International Journal of Business and Management*, vol. 5, n. 9. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n9p10>
- CONN C. (2005), "Innovation in Private-Label Branding", *Design Management Review*, vol. 16, n. 2, pp. 55-62. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2005.tb00194.x>
- CRISTINI G. (2012), "Crisi dei consumi e marca commerciale: le opportunità di copacking per le PMI alimentari", *Mercati e Competitività*, vol. 3, pp. 57-83. <https://doi.org/10.3280/MC2012-003004>

- DHAR S.K., HOCH S.J. (1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer", *Marketing Science*, vol. 16, n. 3, pp. 208-227. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.3.208>
- DOYLE P., BRIDGEWATER S. (1998), "Marketing and innovation", *Innovation in Marketing*, pp. 1-16.
- ERDEM T., CHANG S.R. (2012), "A cross-category and cross-country analysis of umbrella branding for national and store brands", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n. 1, pp. 86-101. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0288-8>
- ESBJERG L., GRUNERT K.G., BECH-LARSEN T., JUHL H.J., BRUNSØ K. (2005), "Manufacturer and retailer brands in food retail assortments. Notes from a shopping trip across Europe", *MAPP Working Paper* n. 85. University of Aarhus, Aarhus School of Business, The MAPP Centre. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/hhb/aarmap/0085.html>
- GARRETSON J.A., FISHER D., BURTON S. (2002), "Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences", *Journal of Retailing*, vol. 78, n. 2, pp. 91-99. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00071-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00071-4)
- GEYSKENS I., GIELENS K., GIJSBRECHTS E. (2010), "Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice", *Journal of Marketing Research*, vol. 47, n. 5, pp. 791-807. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.791>
- GUPTA R., SEN S. (2013), "The effect of evolving resource synergy beliefs on the intentions-behavior discrepancy in ethical consumption", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 23, n. 1, pp. 114-121. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2012.07.004>
- GUPTA S., KUMAR V. (2013), "Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance", *Journal of World Business*, vol. 48, n. 3, pp. 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.015>
- HARDAKER G. (1998), "An integrated approach towards product innovation in international manufacturing organisations", *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, n. 2, pp. 67-73. <https://doi.org/10.1108/14601069810217248>
- HOCH S.J., BANERJI S. (1993), "When Do Private Labels Succeed?", *Sloan Management Review; Cambridge, Mass.*, vol. 34, n. 4, pp. 57-67.
- KLEIN B., LEFFLER K.B. (1981), "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, vol. 89, n. 4, pp. 615.
- KUMAR N., STEENKAMP J.-B. E. M. (2007), "Brand versus Brand", *International Commerce Review*, vol. 7, n. 1, pp. 46-53. <https://doi.org/10.1007/s12146-007-0008-y>
- LAMEY L., DELEERSNYDER B., STEENKAMP J.-B. E. M., DEKIMPE M. G. (2012), "The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 1, pp. 1-19. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0320>
- LIN Y.C., CHANG C.A. (2012), "Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage", *Journal of Marketing*, vol. 76, n. 5, pp. 125-134. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0264>
- LUGLI G. (2009), *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, Utet Giuridica.
- RUBIO N., YAGÜE M.J. (2009), "The determinants of store brand market share", *International Journal of Market Research*, vol. 51, n. 4, pp. 501-519.
- SETHURAMAN R., GIELENS K. (2014), "Determinants of Store Brand Share", *Journal of Retailing*, vol. 90, n. 2, pp. 141-153. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.04.002>
- TER BRAAK A., GEYSKENS I., DEKIMPE M.G. (2014), "Taking private labels upmarket: Empirical generalizations on category drivers of premium private label introductions", *Journal of Retailing*, vol. 90, n. 2, pp. 125-140. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.01.003>
- TRIJP H.C.M. VAN, STEENKAMP J.B.E.M., CANDEL M.J.J.M. (1997), "Quality Labeling as Instrument to Create Product Equity: The Case of IKB in the Netherlands", in Wierenga B., van Tilburg A., Grunert K., Steenkamp J.B.E.M., Wedel M. (Eds.), *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, pp. 201-215, Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6273-3_10
- VELOUTSOU C., GIOULISTANIS E., MOUTINHO L. (2004), "Own labels choice criteria and perceived characteristics in Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 13, n. 4, pp. 228-241. <https://doi.org/10.1108/10610420410546943>
- VERBEKE W., VIAENE J. (1999), "Beliefs, attitude and behaviour towards fresh meat consumption in Belgium: empirical evidence from a consumer survey", *Food Quality and Preference*, vol. 10, n. 6, pp. 437-445. [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(99\)00031-2](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(99)00031-2)
- VERHOEF P.C., NIJSSEN E.J., SLOOT L.M. (2002), "Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: An empirical study in The Netherlands", *European Journal of Marketing*, vol. 36, n. 11/12, pp. 1309-1326. <https://doi.org/10.1108/03090560210445191>
- WALSH G., MITCHELL V. W. (2010), "Consumers' intention to buy private label brands revisited", *Journal of General Management*, vol. 35, n. 3, pp. 3-24.

Strategie di consumer-brand engagement. Il punto di vista delle imprese e delle agenzie di comunicazione

MARIA VERNUCCIO* GABRIELE QUALIZZA* ANDREA BURATTI[▲] FEDERICA CECCOTTI**

Abstract

Obiettivi. Il lavoro si propone di studiare le strategie di consumer-brand engagement (CBE), sviluppando un originale framework integrato, basato sui punti di vista dei player appartenenti a due categorie chiave del communication network: le imprese inserzioniste ('clicks-and-mortar' e 'pure play') e le agenzie di comunicazione (tradizionali e digitali).

Metodologia. Seguendo un approccio esplorativo ed induttivo di tipo qualitativo abbiamo condotto 44 interviste in profondità a esperti di marketing e di comunicazione (consulenti e manager). I dati qualitativi sono stati analizzati attraverso un'analisi tematica del contenuto.

Risultati. I risultati mostrano similarità e specificità nelle prospettive manageriali rispetto al CBE in relazione alla categoria di appartenenza e all'orientamento al digital degli intervistati.

Limiti della ricerca. Questo paper non è esente da limiti, soprattutto legati alla natura qualitativa ed esplorativa del lavoro. I risultati non possono essere generalizzati.

Implicazioni pratiche. I risultati offrono utili suggerimenti ai diversi attori studiati (imprese 'clicks-and-mortar' e 'pure play', agenzie tradizionali e digitali) per migliorare l'efficacia delle strategie di CBE.

Originalità del lavoro. Le precedenti ricerche sul CBE sono state concentrate soprattutto sull'analisi del punto di vista del consumatore. Focalizzando l'attenzione sui differenti tipi di imprese e agenzie, il nostro studio rappresenta il primo contributo accademico che mira ad approfondire le dimensioni del punto di vista manageriale all'interno di un framework concettuale che integra i diversi temi chiave relativi allo sviluppo delle strategie di CBE.

Parole chiave: consumer-brand engagement; agenzia tradizionale e digitale; impresa 'clicks-and-mortar' e 'pure play'.

Objectives. The aim of the paper is to deepen the managerial perspectives towards consumer-brand engagement strategies (CBE) by developing an original integrative framework based upon two key players' categories within the marketing communication network: enterprises ('clicks-and-mortar' and 'pure play') and agencies (traditional and digital).

Methodology. Following an exploratory inductive and qualitative approach, we have drawn upon 44 in-depth interviews with marketing and communication experts (consultants and managers). Qualitative data was analysed through a thematic content analysis.

Findings. The findings show similarities and specificities in the managerial perspectives towards CBE depending both on the players' category and the digital orientation.

Research limits. This paper is not exempt from limitations, especially related to the qualitative and exploratory nature of the study, and the results cannot be generalised.

Practical implications. The results offer useful suggestions to the different players studied (clicks-and-mortar, pure play enterprises, digital and traditional agencies) with the aim to improve the effectiveness of the CBE strategies.

Originality of the study. Previous research on CBE mainly focused on the analysis of the consumer's point of view. Focusing on different types of enterprises and agencies, our study provides the first academic contribution to the understanding of the managerial point of view within an original conceptual framework that integrates multiple key issues faced in developing CBE strategies.

Key words: Consumer-brand engagement; traditional and digital agency; 'clicks-and-mortar' and 'pure play' firm

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: maria.vernuccio@uniroma1.it.

• Assegnista di ricerca e docente a contratto di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Udine
e-mail: gabriele.qualizza@uniud.it.

▲ Assegnista di Ricerca in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi "Carlo Bo" di Urbino
e-mail: andrea.buratti@uniurb.it.

** Ricercatore confermata e Professore Aggregato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma
e-mail: federica.ceccotti@uniroma1.it.

1. Introduzione

L'evoluzione delle condizioni di mercato, competitive e tecnologiche, nonché il cambiamento paradigmatico che interessa la comunicazione di marketing, stanno determinando la crescente rilevanza e articolazione del concetto di engagement nell'ambito delle strategie d'impresa (Hollebeek *et al.*, 2017). In particolare, i marketing manager cercano di sperimentare strategie in grado di sviluppare relazioni di maggior valore con i clienti attuali e potenziali, che vadano ben oltre l'acquisto (Van Doorn *et al.*, 2010). Ad esempio, il *Marketing Science Institute* considera il customer engagement: “customers’ behavioral manifestation toward a brand or firm beyond purchase” (MSI, 2010, p. 4). L'obiettivo delle imprese diviene quello di costruire, attraverso l'esperienza nei diversi *touch point*, livelli più profondi di legame basati sull'engagement (Islam e Rahman, 2016; Venkatesan, 2017), in modo tale da iniziare a configurare un vero e proprio “orientamento strategico all'engagement” (Kumar e Pansari, 2016). Soprattutto a seguito dello sviluppo dei media digitali, anche i consulenti della comunicazione portano avanti un incisivo lavoro volto a creare consapevolezza, educando i loro clienti sul tema (IDC MarketScape, 2015), tanto che ormai tra i professionisti il termine “engagement” è diventato una “buzzword”, un termine alla moda, che tuttavia presenta contorni ancora piuttosto incerti (Kozinets, 2014). Dal lato dell'accademia, gli studiosi hanno altresì aumentato gli sforzi per delineare sempre meglio non solo le dimensioni concettuali fondanti dell'engagement e le sue diverse “declinazioni” (es. customer/consumer engagement, consumer-brand engagement, employee engagement, stakeholder engagement), ma anche i nessi che lo legano agli altri costrutti relazionali più tradizionali, come la soddisfazione, la fiducia e la loyalty (Pansari e Kumar, 2017), nel tentativo di fare luce sugli antecedenti e sulle variabili-risultato (Brodie *et al.*, 2011; Hollebeek *et al.*, 2014). Difatti, il “customer engagement” è stato indicato dal *Marketing Science Institute* tra le “research priorities” sia per i periodi 2006-2008, 2010-2012, 2014-2016 che per il 2016-2018, oltre ad essere stato posto al centro di *special issue* da parte di primarie riviste internazionali, quali: *Journal of the Academy of Marketing Science* (2017), *Journal of Service Research* (2010, 2011) e *Journal of Consumer Psychology* (2009). Sebbene lo sviluppo di queste linee di ricerca sia ancora *in fieri*, vi è un diffuso accordo nel ritenere che il “customer” o “consumer” engagement rappresenti oggi “un imperativo strategico” (Brodie *et al.*, 2011, p. 252), al fine di migliorare le performance economiche e competitive sia nel B-to-C che nel B-to-B, contribuendo, ad esempio, a: raggiungere un vantaggio competitivo distintivo (Kumar e Pansari, 2016), accrescere le vendite (Neff, 2007), migliorare la quota di mercato e la profittabilità (Hoyer *et al.*, 2010). Più nello specifico oggi, il “consumer-brand engagement” (d'ora in avanti anche CBE) sembra giocare un ruolo centrale nelle strategie di branding (Gambetti e Graffigna, 2010). A fronte della rilevanza sotto il profilo manageriale di questo concetto, la letteratura accademica finora si è concentrata prevalentemente sullo studio della prospettiva del consumatore/cliente, al fine di comprendere quali possano essere le differenti dinamiche alla base dello sviluppo dell'engagement da parte di un individuo verso uno specifico oggetto, quale un brand, un'organizzazione o un particolare media. Tuttavia, come evidenziato anche da un recente contributo di Hollebeek *et al.* (2016), una delle aree chiave per il futuro avanzamento degli studi in questo ambito riguarda le modalità di gestione del customer/consumer engagement in un contesto multimedia e multichannel, assumendo la prospettiva delle imprese. Di conseguenza, la finalità del presente lavoro è di contribuire a rispondere a questa esigenza conoscitiva e a colmare il gap della letteratura, analizzando le prospettive manageriali relative in particolare alle strategie di consumer-brand engagement all'interno di un originale framework concettuale integrato, sviluppato in modo induttivo attraverso lo studio empirico del punto di vista di due tra le principali categorie di player, che sono oggi responsabili dello sviluppo di iniziative di marketing e comunicazione focalizzate sull'engagement, ossia gli inserzionisti (imprese “clicks-and-mortar” e “pure play”) e le agenzie di comunicazione (tradizionali e digitali).

Il paper si articola come segue: nel paragrafo successivo, si proporrà una sintesi del background teorico sul CBE, da cui discendono le specifiche domande di ricerca alle quali intendiamo rispondere; verranno quindi presentati il metodo seguito e i principali risultati emersi. Infine, il

lavoro si concluderà con la discussione dei risultati, la presentazione delle implicazioni manageriali e accademiche, la segnalazione dei limiti e l'identificazione delle future linee di ricerca.

2. Background teorico e domande di ricerca

Prima di essere posto al centro dell'attenzione da parte degli studiosi di marketing, il concetto di "engagement" è stato studiato in altre discipline accademiche, come la psicologia, il comportamento organizzativo e l'*information science* (Hollebeek, 2011; Vivek *et al.*, 2012). A partire dal 2005, il termine "customer/consumer engagement" ha iniziato ad essere utilizzato anche nella letteratura di marketing e si è imposto gradualmente in questo ambito come un filone di ricerca molto rilevante e promettente, con un intensificarsi degli studi negli anni più recenti. Come evidenziato anche da una prima analisi sistematica della letteratura condotta sul tema da Islam e Rahman nel 2016, gli studiosi di marketing hanno approfondito il tema dell'engagement adottando diverse teorie e prospettive di analisi. Le principali teorie utilizzate come framework concettuali di base per esplorare il "customer" o "consumer" engagement sono state il marketing relazionale (Carter, 2008; Bowden, 2009; Verhoef *et al.*, 2010; Vivek *et al.*, 2014) e la "Service-dominant (S-D) logic" (Vargo e Lush, 2004, 2008, 2016). In entrambe le teorie, i consumatori non sono considerati come riceventi passivi dei messaggi di marca, ma al contrario come soggetti proattivi che contribuiscono alle interazioni incentrate sul brand (Fournier, 1998; Vargo e Lush 2008). Da qui, la base teorica che ha portato a considerare la natura altamente interattiva del concetto di customer/consumer engagement (Hollebeek *et al.*, 2017). Altre basi teoriche del customer/consumer engagement sono relative al gruppo delle "*social behavior theories*", come ad esempio la "*social exchange theory*" (Blau, 1964; Hollebeek, 2011), e a quello delle "*personal behavior theories*", come la "*affordance theory*" (es. Cabiddu *et al.*, 2014). Quale che sia la principale prospettiva teorica adottata, un elemento di fondamentale accordo sottostante ai diversi contributi è che: "*Engagement results from experiencing a brand as related to some higher-order personal life goal or value*" (Calder *et al.*, 2016a, p. 580). Fino ad oggi, sono già rintracciabili in letteratura numerosi contributi volti alla definizione del "customer/consumer engagement" (Hollebeek *et al.*, 2014). Una possibile suddivisione è tra gli studiosi che ritengono che questo concetto si debba considerare più alla stregua di un processo psicologico e quelli che, invece, pongono maggiormente l'enfasi sul comportamento. Tra i primi Bowden (2009), che lo ha definito come un processo psicologico alla base dello sviluppo della fedeltà della clientela. Ancora, Mollen e Wilson (2010) definiscono l'engagement come quell'impegno - sia cognitivo che affettivo - da parte del consumatore nell'attivare una relazione col brand. Secondo Brodie *et al.* (2011), il customer engagement è "*a psychological state that occurs by virtue of interactive customer experiences with a focal object (e.g., a brand) in service relationships*" (p. 260). Invece, altri autori, come Van Doorn *et al.* (2010) hanno analizzato la dimensione comportamentale dell'engagement verso un brand o un'impresa (es. scrittura di *review*, passaparola), dimensione che può tradursi o meno nell'acquisto. Su questa linea di pensiero anche Jaakkola e Alexander (2014) che hanno studiato il ruolo del "*customer engagement behavior*" nella co-creazione di valore. La dimensione comportamentale e quella sociale rappresentano la natura proattiva ed interattiva del customer engagement, che si traduce in un'intensa partecipazione al discorso della marca e in una condivisione "fattiva" dei suoi valori. Ad ogni modo, a prevalere è la visione del "customer/consumer engagement" come di un concetto multi-dimensionale, che abbraccia le dimensioni cognitive, affettive, comportamentali e sociali (Gambetti *et al.*, 2012). Adottando tale prospettiva, Hollebeek *et al.* (2014, p. 151) hanno definito l'engagement come: "*consumer's positively valenced cognitive, emotional and behavioural brand-related activity during, or related to, specific consumer/brand interactions*". Come evidenziato da diversi autori, tra cui Brodie *et al.* (2011), il customer engagement dovrebbe essere considerato in relazione al contesto specifico ("*it occurs under a specific set of context-dependent conditions*", p. 260) e all'oggetto verso il quale l'individuo sviluppa l'engagement ("*focal object*", p. 260). Riguardo al contesto, prevalgono gli

studi svolti nell'ambito delle piattaforme online (es. siti web, social network, online brand community) e in quello dei servizi, anche se sono numerose le ricerche che abbracciano trasversalmente molteplici contesti (Islam e Rahman, 2016). Con riferimento all'“oggetto focale”, in letteratura si rinvengono principalmente due differenti prospettive. Da un lato, viene infatti approfondito l'engagement verso la pubblicità e i media (Calder *et al.*, 2016b; Calder e Malthouse, 2005; Calder e Malthouse, 2009; Malthouse *et al.*, 2007; Mersey *et al.*, 2010). In altri studi, invece, viene analizzato il customer o consumer engagement verso il brand (Graffigna e Gambetti, 2015; Gambetti *et al.*, 2012; Hollebeek, 2011; Hollebeck *et al.*, 2014; Sprott *et al.*, 2009). Il nostro studio si inserisce in questo secondo filone di ricerca, che finora ha accolto contributi empirici e teorici finalizzati prevalentemente a chiarire la concettualizzazione del CBE e a far luce sulle principali dimensioni – cognitive, emozionali, comportamentali, esperienziali e sociali (Gambetti *et al.*, 2012) – nelle quali esso può essere declinato.

Eccezion fatta per i citati lavori esplorativi di Gambetti *et al.* (2012) e di Vivek *et al.* (2012), la maggior parte degli studi empirici è stata focalizzata sulla prospettiva del consumatore.

Tuttavia, a fronte del crescente impegno profuso dalle imprese nella sperimentazione di strategie volte a creare CBE attraverso i diversi *touch point*, online come offline (Venkatesan, 2017), riteniamo che, a fianco della prospettiva del consumatore, sia importante avviare un sistematico approfondimento del punto di vista dei manager. A tal proposito, di recente Kumar e Pansari (2016) sottolineano l'utilità di indirizzare la futura ricerca su quella che definiscono “*engagement orientation*”, intesa come: “*the process of embedding engagement in the organization as a policy decision and ensuring that all strategies of the organization focus on engaging the customers and the employees, along with value maximization for all stakeholders*” (p. 511).

Inoltre, pur riconoscendo la natura “*context-specific*” dell'engagement, riteniamo che sia estremamente utile iniziare a considerare questo concetto anche in modo più ampio, sotto il duplice profilo teorico e delle implicazioni manageriali.

Di conseguenza, la nostra ricerca si propone di adottare una chiave di lettura differente del CBE, ossia quella più ampia dei principali attori del *communication network* (Vernuccio e Ceccotti, 2015): da una parte, le imprese inserzioniste (d'ora in avanti, anche ‘imprese’), “*clicks-and-mortar*” e “*pure play*”¹, e dall'altra, le agenzie di comunicazione, tradizionali e digitali. La finalità è quella di individuare ed analizzare i principali temi manageriali con riferimento alle strategie di CBE all'interno di un originale framework concettuale integrato. Quest'ultimo, verrà sviluppato induttivamente attraverso una ricerca esplorativa di tipo qualitativo, che consentirà di far emergere le similarità nella molteplicità dei punti di vista e, al contempo, di riconoscere alcune specificità di visione delle diverse categorie di player, in virtù dei loro differenti obiettivi di business, nonché della diversità delle informazioni detenute e del livello di esperienza nel campo specifico (Grant *et al.*, 2012). Appare rilevante non solo il confronto inter-categoria tra imprese e agenzie, impegnate a collaborare nel ruolo di investitori e consulenti nello sviluppo di strategie di CBE, ma anche quello intra-categoria, ovvero tra imprese *clicks-and-mortar* e *pure play*, da una parte, e tra agenzie tradizionali e digitali, dall'altra. Potrebbe essere, infatti, interessante comprendere se e come il diverso orientamento al digital, ad esempio in termini di livello di concentrazione del business nel mercato digitale (Chaffey *et al.*, 2009) e di possesso di competenze digitali (Vernuccio e Ceccotti, 2015) possa influenzare una diversa lettura manageriale del CBE.

La finalità di ricerca sopra richiamata è stata declinata nelle seguenti domande di ricerca:

RQ1 - Quali sono i significati del CBE secondo le agenzie di comunicazione (tradizionali e digitali) e gli inserzionisti (imprese *clicks-and-mortar* e *pure play*)?

¹ Con l'attributo “*clicks-and-mortar*” qualificiamo quelle imprese inserzioniste che nascono per operare offline e, in seguito, avviano un business online, combinando in tal modo una presenza sul mercato di tipo ibrido, ossia online e offline (es. Ikea). Viceversa, le imprese “*pure play*” nascono per operare prevalentemente online, talvolta attivando dei punti di contatto anche offline (es. Amazon) (Afuah e Tucci, 2001; Chaffey *et al.*, 2009).

RQ2 - Quali sono gli obiettivi manageriali che le agenzie (tradizionali e digitali) e gli inserzionisti (imprese *clicks-and-mortar* e *pure play*) intendono conseguire attraverso lo sviluppo di strategie di CBE?

RQ3 - Quali sono i sistemi manageriali (attività e strumenti) considerati come più importanti per lo sviluppo del CBE secondo le agenzie (tradizionali e digitali) e gli inserzionisti (imprese *clicks-and-mortar* e *pure play*)?

RQ4 - Quali sono le principali sfide manageriali legate allo sviluppo del CBE secondo le agenzie (tradizionali e digitali) e gli inserzionisti (imprese *clicks-and-mortar* e *pure play*)?

3. Metodologia

La natura delle domande di ricerca, unitamente all'assenza di studi precedenti, hanno reso opportuna l'adozione di un approccio esplorativo ed induttivo (Armstrong, 1979) di tipo qualitativo. In una prima fase pilota, sono state condotte cinque interviste a esperti nella comunicazione di marketing e nel branding a livello internazionale al fine di migliorare l'articolazione della traccia d'intervista, sviluppata sulla base delle quattro domande di ricerca sopra illustrate. Successivamente, sono state condotte 39 interviste in profondità (Creswell, 1998) a marketing manager (n=22) e consulenti di comunicazione (n=17) appartenenti a: 1) agenzie tradizionali (n=10), agenzie digitali (n=12), imprese *clicks-and-mortar* (n=10) e *pure play* (n= 7), come risulta dalla tabella 1. Le organizzazioni in target sono state definite selezionando imprese/agenzie delle diverse categorie di interesse, che sono leader nei differenti settori di riferimento. La selezione dei manager e dei professionisti inclusi nel set d'osservazione ha seguito il '*key informant approach*' (Robson e Foster, 1989). Sono stati contattati e intervistati quasi esclusivamente soggetti con ruolo aziendale elevato. Ad esempio: Marketing manager, Digital Communication manager, Online marketing & PR manager, per la categoria imprese inserzioniste; CEO, Web marketing manager, General manager, Senior vice President, per la categoria agenzie. Inoltre, è stato considerato come criterio di selezione l'esperienza maturata nel campo disciplinare della nostra indagine. Gli intervistati, 31 uomini e 8 donne, hanno un'esperienza variabile da 10 a 30 anni e lavorano per organizzazioni con una proiezione internazionale.

Tab. 1: Il set di rispondenti

Macro-categorie di operatori	Tipologia di Impresa/ Agenzia	Settore (Numero di partecipanti)	Ruolo dei rispondenti
Imprese inserzioniste (n=17)	Imprese <i>clicks-and-mortar</i> (n=10)	Luxury (n=1)	Brand Manager
		Automotive (n=1)	Marketing Manager
		Alimentare (n=1)	Digital Marketing Manager
		Energia (n=1)	Web Media Relations Manager
		Non profit (n=1)	Digital Strategic Planner
		Intrattenimento (n=2)	Responsabile Comunicazione e Promozione, Responsabile Online Marketing, Social Media & CRM
		Servizi finanziari (n=1)	Marketing Manager
		Farmaceutico (n=1)	Digital Communication Manager
		Telecomunicazioni (n=1)	Business Analyst
		Turismo (n=1)	Digital PR & Media Relations Manager
	Imprese <i>pure play</i> (n=7)	Social Network (n=1)	Head of Marketing Southern Europe
		Comparatore di prezzi (n=1)	Online marketing & PR manager
		Luxury (n=2)	Global Head of Performance Marketing, Customer Engagement & Innovation Specialist
		Abbigliamento e accessori (n=1)	Online marketing manager & co-founder
	Wearable Technologies (n=1)	CEO	
Agenzie di comunicazione (n=22)	Agenzie digitali (n=12)	Digital Communication (n=7)	Marketing Director, Account Director, Social Media Manager, Co-Founder & CEO, Web Marketing Strategist, Office Director, General Manager
		Digital Monitoring (n=1)	CEO
		Digital Marketing (n=4)	Consultant, Web Marketing Manager, Web Marketing Specialist, Digital PR & Community Manager
	Agenzie tradizionali (n=10)	Centro Media (n=1)	Sales Account Manager
		Pubblicità (n=6)	CEO (n=2), Strategic Planner, Community Manager, Account Manager, Co-Founder and Executive Vice President
		Pubbliche relazioni (n=3)	CEO, Senior Vice President, Senior Consultant

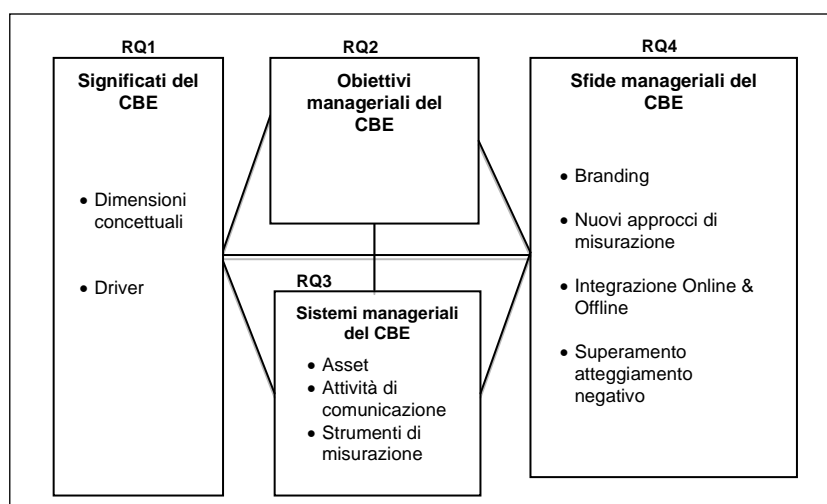
Fonte: nostra elaborazione.

Ogni intervista, della durata approssimativa di 45 minuti, è stata interamente registrata e trascritta. Per individuare i concetti chiave interessanti, è stata condotta un'analisi tematica del contenuto (Krippendorff, 2004; Langdrige, 2004; Braun e Clarke, 2006) supportata dal software Nvivo8[®], che ha consentito di ottenere un output più rigoroso a seguito di un processo di codifica di tipo *double-blind* (Bazeley, 2007). Il testo è stato prima suddiviso in segmenti di contenuto (una o più frasi) che sono stati associati a categorie tematiche. Queste ultime, seguendo un approccio induttivo, sono state definite “a posteriori” attraverso un'analisi del testo condotta separatamente da due degli autori. Per l'identificazione dei temi manageriali all'interno delle macro-aree tematiche derivanti dalle RQ (significati, obiettivi manageriali, sistemi di gestione e sfide manageriali), sono state seguite le linee guida metodologiche proposte da King e Horrocks (2010). Si è giunti così alla definizione dei temi-chiave che qualificano il pensiero degli intervistati in merito ai significati, agli obiettivi, ai sistemi di gestione e alle sfide del CBE. Al termine dell'operazione di codifica, i risultati sono stati confrontati, discussi e resi omogenei dai due autori. Questa scelta metodologica è stata motivata dal fatto che soggetti interni al team possiedono una maggiore conoscenza contestuale dei dati, utile per sviluppare un'ampia e approfondita discussione circa la definizione dei codici e della loro articolazione (King e Horrocks, 2010). Infine, per assicurare un livello adeguato di affidabilità dei risultati, è stata seguita la strategia di “*code-confirming*”: due codificatori indipendenti, esperti in materia e opportunamente formati, hanno ricevuto le trascrizioni e le relative codifiche, ossia le unità di analisi associate alle categorie tematiche, e sono stati incaricati di confermare o meno detta associazione. Il tasso di accordo tra i codificatori è risultato pari all'88%, superiore a quello minimo previsto nelle ricerche esplorative (Powell, 2007). Al fine di rafforzare la credibilità dei risultati dell'analisi tematica, questi sono stati sottoposti all'attenzione di tre rispondenti, i quali li hanno condivisi e sostanzialmente “validati” (Lincom e Guba, 1985).

4. Analisi dei risultati

In linea con le domande di ricerca, i risultati dell'analisi qualitativa del contenuto si articolano in quattro aree tematiche (Fig. 1): 1) i *significati* del CBE (§ 4.1), 2) gli *obiettivi manageriali* delle strategie di CBE (§ 4.2), 3) i *sistemi manageriali* del CBE (§ 4.3) e, infine, 4) le *sfide manageriali* del CBE (§ 4.4).

Fig. 1: Le strategie di CBE nella prospettiva manageriale: un framework concettuale integrato



Fonte: nostra elaborazione

La Fig. 1 rappresenta il *framework concettuale integrato* emerso dalla nostra analisi, che evidenzia i concetti principali (temi) e le relazioni esistenti tra questi, per cui si è registrato un significativo livello di convergenza nelle risposte degli intervistati. Nell'ambito di ciascuno dei

temi, sono stati individuati dei sotto-temi, in relazione ai quali sono emerse alcune specificità di prospettiva. Nella presentazione dei risultati di seguito, dunque, saranno evidenziate le differenze esistenti tra i rispondenti appartenenti alle diverse categorie (agenzia *versus* impresa) e, all'interno della stessa categoria, eventuali specificità di visione derivanti da un maggiore o minore orientamento al digital (ad esempio, nell'ambito della categoria imprese, tra *clicks-and-mortar* e *pure play*).

4.1 I significati del CBE (RQ1)

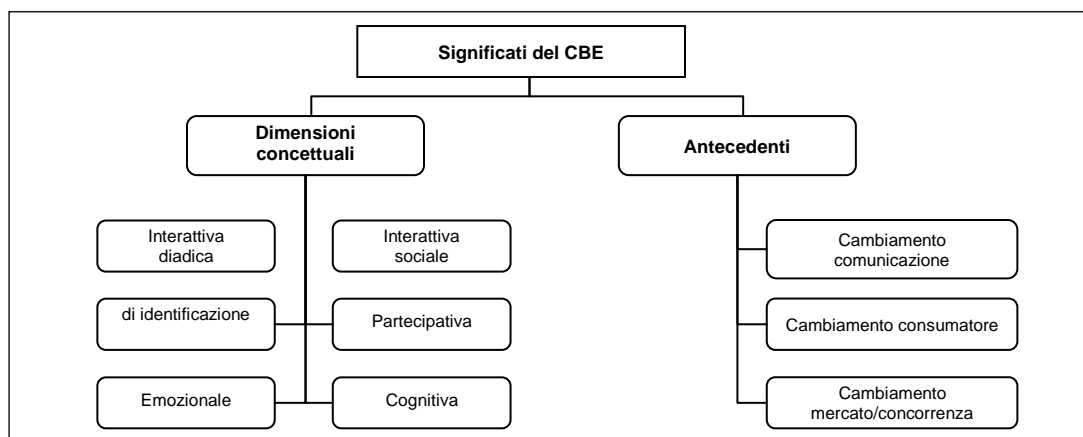
Con specifico riferimento ai significati del CBE, dalle risposte degli intervistati sono emersi due temi - le *dimensioni concettuali* e i *driver* del consumer-brand engagement - a loro volta articolati in differenti sotto-temi (Fig. 2).

Dimensioni concettuali del CBE

Tutti gli intervistati, indipendentemente dalla categoria di appartenenza, concordano nel riconoscere che alla base del CBE vi sia il concetto di relazione interattiva e dinamica. Tuttavia, tale relazione dinamica può essere interpretata come la combinazione variabile di differenti dimensioni concettuali, ossia (Fig. 2):

- *dimensione interattiva diadica*, riferita all'interazione tra consumatore e brand (*one-to-one*);
- *dimensione interattiva sociale*, legata alle interazioni tra consumatori e tra questi e il brand in una logica *many-to-many* (consumers-to-consumers-to-brand);
- *dimensione partecipativa*, inerente al contributo in termini di contenuti che l'utente fornisce partecipando attivamente ai "discorsi" legati al brand;
- *dimensione di identificazione* del consumatore nel brand, riguardante la percezione di "overlapping" tra l'identità dell'individuo e quella della marca;
- *dimensione emozionale*, riferita al legame "affettivo" che l'individuo prova verso il brand;
- *dimensione cognitiva*, legata alla conoscenza, all'interesse e all'attenzione nei confronti del brand.

Fig. 2: I significati del CBE: temi e sotto-temi



Fonte: nostra elaborazione.

Con riferimento a tali dimensioni concettuali (sotto-temi), possono essere messe in luce alcune differenze nei punti di vista tra le categorie oggetto d'analisi. A tal proposito, possiamo sottolineare come le agenzie dimostrano di avere la visione più articolata dei significati del CBE, richiamando tutte le differenti dimensioni concettuali dello stesso. Meno consapevoli della complessità sottostante al CBE sono, invece, le imprese, che si focalizzano soprattutto sulla componente interattiva diadica dell'engagement, dando prevalente enfasi al coinvolgimento diretto brand-consumatore.

“L’engagement prevede l’interazione diretta con i consumatori, realizzata prevalentemente attraverso i social media e più raramente attraverso altri punti di contatto. Sui social non solo sono possibili forme di interazione superficiali, come un semplice like, ma anche conversazioni vere e proprie tra marca e consumatore” (Responsabile Online Marketing, Social Media & CRM, Impresa *clicks-and-mortar*).

Interessante è l’analisi delle specificità all’interno delle differenti categorie. Infatti, nelle risposte degli intervistati appartenenti alle agenzie emergono alcune distinzioni: se quelle tradizionali colgono, in aggiunta alla dimensione interattiva diadica, soprattutto gli aspetti emozionali e di identificazione con il brand, le agenzie digitali sono quelle che hanno la visione più completa della complessità relazionale connessa al CBE, riconoscendo oltre alla dimensione interattiva diadica, anche quella sociale, partecipativa, emozionale e cognitiva.

(CBE significa) “Rendere rilevante la marca per il consumatore e rendere protagonista il consumatore e coinvolgerlo nella filosofia di marca in modo che diventino un unicum. Ognuno entra nella filosofia di vita dell’altro: le mie marche fanno parte della mia vita e della mia esperienza e io allo stesso tempo faccio parte del mondo della marca, perché posso condividere dei valori con lei” (Account manager, Agenzia tradizionale).

Anche nell’ambito della categoria impresa, si riscontrano delle specificità: pur riconoscendo tutte le dimensioni del fenomeno - eccezion fatta per quella cognitiva - le imprese *pure play* sembrano concentrarsi sull’interattività diadica, mentre quelle *clicks-and-mortar* abbracciano anche la dimensione emozionale e quella sociale.

“Per noi il ‘consumer-brand engagement’ è la creazione di un legame, un dialogo personale con il cliente, che ha un impatto su loyalty e fiducia verso il brand. Il cliente viene avvicinato in maniera individuale, in modo da farlo sentire parte dell’universo del brand (Customer Engagement & Innovation Specialist, Impresa *pure play*).

Driver del CBE

Nelle risposte degli intervistati, le principali cause di sviluppo delle strategie di CBE sono riconducibili a tre sotto-temi principali (Fig. 2):

- *il cambiamento della comunicazione*, che dagli intervistati viene legato alla crisi dei modelli tradizionali di comunicazione (basati su una logica push), alla diffusione dei media digitali e dei social media, alla moltiplicazione dei *touch point* e, infine, alla nascita di nuovi paradigmi comunicativi di gestione del brand;
- *il cambiamento del consumatore e del processo di acquisto*, nel segno di crescenti livelli di *consumer empowerment*, iperconnessione e comportamento multicanale;
- *il cambiamento del mercato e della concorrenza*, sempre più dinamici e difficili da interpretare.

Interessanti sono le differenze emerse inter-categoria. Infatti, le agenzie attribuiscono la crescita di importanza del CBE principalmente al cambiamento della comunicazione e vivono tale cambiamento come un salto paradigmatico, legato alla crisi dei modelli tradizionali, alla diffusione dei media digitali, alla moltiplicazione dei *touch point* e ai nuovi paradigmi di gestione della marca. Per le imprese, invece, le motivazioni della crescente rilevanza del CBE sono più varie: non sono, infatti, esclusivamente legate al cambiamento della comunicazione - che, peraltro, riconducono essenzialmente allo sviluppo dei media digitali - ma anche a quello del consumatore e del mercato/concorrenza.

A livello intra-categoria, si riscontrano ulteriori differenze di prospettiva. In particolare, oltre al cambiamento nella comunicazione, le agenzie tradizionali e le imprese *clicks-and-mortar* ritengono importante il cambiamento del mercato e della concorrenza, mentre le agenzie digitali e le imprese *pure play* attribuiscono molta importanza al cambiamento del consumatore. Infine, una specificità delle imprese *clicks-and-mortar* è che leggono la rilevanza strategica assunta dall’engagement più nel segno della continuità che non nell’ottica del cambiamento paradigmatico:

“L’engagement c’è sempre stato... anche la conferenza stampa e la fiera possono essere engaging! Ma sono cambiati i mezzi, perché con lo sviluppo del digital si possono ottenere

un'esposizione e una reach molto più ampie rispetto al passato" (Marketing manager, Impresa clicks-and-mortar).

4.2 Gli obiettivi manageriali delle strategie di CBE (RQ2)

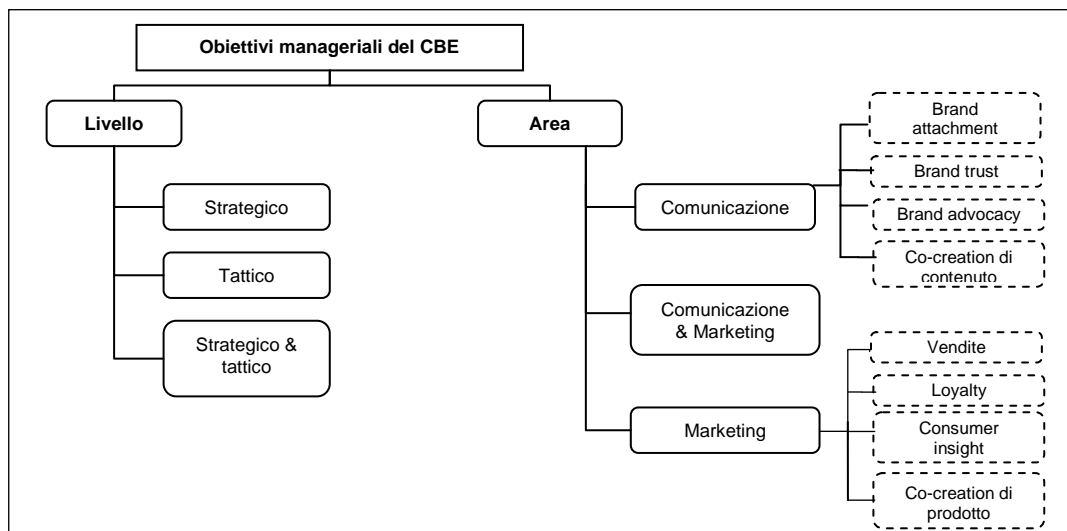
Con riguardo agli obiettivi manageriali del CBE, le risposte hanno fatto emergere i temi del livello (o scope) e dell'area dell'obiettivo, declinati poi in differenti sotto-temi (Fig. 3).

Livello dell'obiettivo (o scope)

Per quel che concerne il tema dello "scope" degli obiettivi delle strategie di CBE, possono essere individuati tre livelli (sotto-temi) (Fig. 3):

- strategico;
- tattico;
- strategico e tattico, in modo integrato.

Fig. 3: Gli obiettivi manageriali delle strategie di CBE: temi e sotto-temi



Fonte: nostra elaborazione.

Nelle risposte delle diverse categorie emerge un sostanziale allineamento: sia per le agenzie che per le imprese il livello dell'engagement è soprattutto strategico, sebbene per le seconde questo possa caricarsi anche di una valenza esclusivamente tattica (come accade, ad esempio, nel caso del *real-time marketing*).

All'interno della categoria agenzie, si riscontrano alcune differenze: quelle digitali vedono il CBE come un obiettivo esclusivamente strategico nei progetti di comunicazione online, mentre per le agenzie tradizionali può anche trattarsi di un mix di strategia e tattica e si colloca al centro dell'intero ecosistema di comunicazione, che integra media online e offline.

"Dobbiamo lavorare su due piani, uno tattico si pensi ai recenti casi di instant marketing su Twitter e Facebook - che sempre più necessiterà di un grande rapporto di fiducia tra agenzie e aziende, ed un piano strategico di lungo periodo, con obiettivi precisi (Co-Founder and Executive Vice President, Agenzia tradizionale).

Anche le imprese *clicks-and-mortar* ritengono che, pure nel caso in cui l'obiettivo del CBE sia di tipo tattico, questo debba essere sempre collegato al livello strategico. L'opinione è differente, infine, per le imprese *pure play*, per le quali il CBE può avere anche solo valenza tattica.

Area dell'obiettivo

Considerando più nel dettaglio il tema dell'area manageriale a cui afferiscono gli obiettivi delle strategie di CBE, sono state individuate tre aree (sotto-temi). All'interno di queste, sono emersi numerosi obiettivi specifici associati al CBE, come indicato di seguito (Fig. 3):

- *area degli obiettivi di comunicazione*, a cui si possono ricondurre gli specifici obiettivi di brand attachment (da intendersi come forza del legame tra consumatore e brand), brand trust, brand advocacy e, infine, di co-creazione di contenuti;
- *area degli obiettivi di marketing*, più collegati alla vendita (nel breve e nel lungo termine), alla conoscenza del consumatore e alla co-creazione di prodotto. Rientrano in questa categoria le vendite, la brand loyalty, l'acquisizione di consumer insight e, infine, la co-creation di prodotto;
- *aree di comunicazione e di marketing* considerate in modo integrato.

Come per lo "scope" degli obiettivi, anche nell'ambito tematico dell'area manageriale, sembra prevalere a livello generale la convergenza di vedute tra gli attori: sia per le imprese che per le agenzie, vi è una maggioranza di rispondenti che considera l'obiettivo dell'engagement rientrante al contempo nell'area marketing/vendite e in quella della comunicazione. È interessante, inoltre, andare più in profondità con l'analisi e considerare le similarità e le differenze di prospettiva che emergono tra i player con riferimento agli obiettivi di dettaglio associati alle strategie di CBE, da una parte, nell'area comunicazione e, dall'altra, in quella di marketing (si veda la Fig. 3).

Riguardo all'area marketing, emerge un importante tratto comune inter-categoria, ovvero la priorità della brand loyalty che, nel caso delle imprese, viene talvolta abbinata anche all'obiettivo delle vendite nel breve periodo.

“Coinvolgendo il consumatore, si cerca di diminuire i tradimenti del consumatore con altre marche e di fidelizzarlo in maniera forte e duratura” (Account Manager, Agenzia tradizionale).

“È qualcosa che va oltre la semplice conclusione della vendita. L'engagement si crea quando il cliente percepisce un senso di appartenenza all'universo del brand e si lega alla marca nel tempo (Customer Engagement & Innovation Specialist, Impresa *pure play*).

Le agenzie, tuttavia, mostrano tendenzialmente una maggiore consapevolezza di tutti i possibili obiettivi di marketing. Emergono, inoltre, alcune differenze tra agenzie digitali e tradizionali: queste ultime si concentrano molto sulla brand loyalty e sulla co-creation di prodotto, mentre quelle digitali hanno una visione più articolata e dimostrano un orientamento consumer-centric (§ 4.1), considerando la raccolta di insight sul consumatore tra gli più obiettivi rilevanti.

“L'engagement dà la possibilità di conoscere il proprio cliente, poiché questi, se coinvolto, è più attivo e quindi si espone, parla di sé... e l'aspetto più importante è che questa conoscenza della reale percezione delle persone non proviene da ricerche di mercato o da focus group, ma si costruisce attraverso la voce diretta delle persone (Account Director, Agenzia digitale).

Riguardo alle imprese, emerge la focalizzazione superiore delle aziende *pure play* sull'insight del consumatore, mentre per le imprese *clicks-and-mortar* sembrano più importanti altri obiettivi di marketing, quali la vendita nel breve, l'insight e, in misura molto inferiore, la co-creation di prodotto.

Sul versante degli obiettivi di comunicazione, si possono sottolineare trasversalmente una certa attenzione al brand attachment e una modesta attenzione al tema della co-creation di contenuti, soprattutto per quel che riguarda le imprese. Le differenze inter-categoria risultano altrettanto evidenti. Infatti, tra gli obiettivi di comunicazione, le imprese sembrano molto concentrate sull'obiettivo del brand trust (soprattutto le aziende *pure play*), tendendo a sottovalutare tutte le ulteriori opzioni; viceversa le agenzie, ancora una volta, mostrano una maggiore consapevolezza, considerando in modo più equilibrato i diversi obiettivi.

“Con il brand engagement si può costruire la fiducia, il brand attachment, l'advocacy... Il consumatore può anche contribuire a piattaforme per lo sviluppo di un nuovo prodotto e ad attività di assistenza tecnica dando un supporto agli altri consumatori (Social Media Manager, Agenzia digitale).

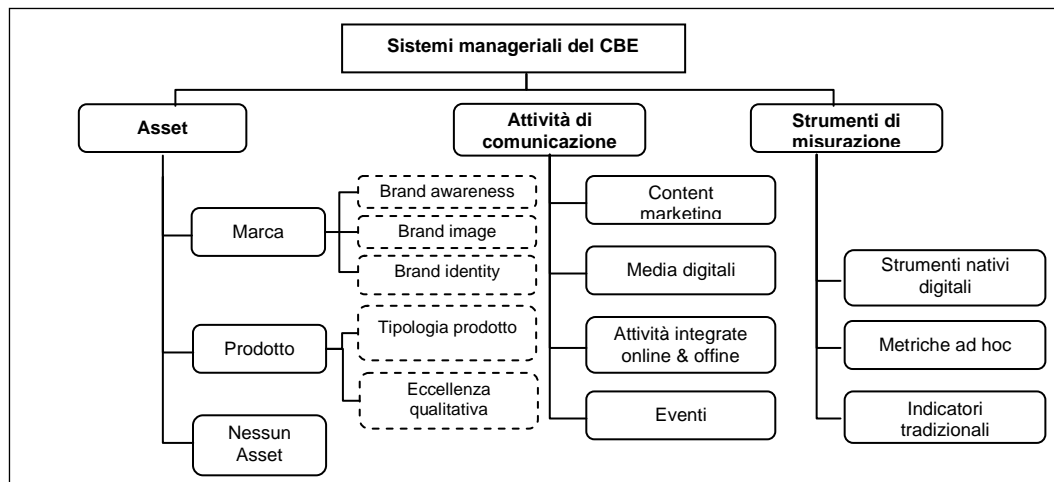
Anche a livello intra-categoria emergono alcune specificità. Sul fronte delle agenzie, gli obiettivi di comunicazione ritenuti relativamente più importanti sono il brand attachment e l'advocacy. Tuttavia, mentre per le agenzie digitali è più rilevante l'advocacy, espressione di una risposta comportamentale del consumatore, per quelle tradizionali risulta più importante il brand attachment e, dunque, la risposta di tipo valutativo-relazionale. In linea generale, infine, l'obiettivo della co-creation, sebbene non venga considerato come prioritario, sembra interessare più le agenzie delle imprese. Inoltre, le agenzie tradizionali pensano più alla co-creazione di prodotto (es. co-design packaging, proposta di nuove versioni); viceversa, le agenzie digitali danno maggiore importanza a quella comunicativa (es. partecipazione a contest creativi su slogan, video-contest).

4.3 I sistemi manageriali del CBE (RQ3)

Relativamente ai sistemi di gestione del CBE, dall'analisi del contenuto sono stati individuati tre temi, a loro volta articolati in differenti sotto-temi (Fig. 4):

- gli *asset* (o presupposti sui quali far leva per lo sviluppo di CBE);
- le *attività/strumenti di comunicazione*;
- gli *strumenti di misurazione*.

Fig. 4: I sistemi manageriali del CBE: temi e sotto-temi



Fonte: nostra elaborazione.

Asset

Il tema degli asset a partire dai quali è possibile sviluppare strategie di CBE di successo si articola nei seguenti sotto-temi:

- *marca*, declinata nei concetti di brand awareness, brand image e brand identity;
- *prodotto*, dal punto di vista della tipologia/categoria di prodotto e dell'eccellenza qualitativa;
- *nessun asset* in particolare come presupposto imprescindibile per sviluppare il CBE.

Tutte le categorie di imprese e agenzie si trovano d'accordo nel ritenere che sia la marca il principale asset sul quale far leva per sviluppare il CBE. Tuttavia, se da una parte le imprese considerano quale asset chiave l'immagine di marca, le agenzie, soprattutto digital, danno molta rilevanza anche alla notorietà. L'identità di marca, seppure considerata trasversalmente da tutti i rispondenti come un presupposto base, viene valutata come meno rilevante dell'immagine. Il prodotto, inoltre, riveste un'importanza relativa maggiore per le imprese, sia *clicks-and-mortar* che *pure play*, le quali pensano sia prioritario garantire l'eccellenza. Infine, secondo molti rispondenti di entrambe le categorie, non è necessario che vi sia un asset partenza, poiché il CBE si può sviluppare comunque, per qualsiasi brand e qualsiasi prodotto attraverso strategie di marketing e comunicazione.

“Secondo me, il discorso dell'engagement riguarda potenzialmente qualsiasi marca, di qualsiasi settore: tu puoi essere engaging con i frullatori, con l'elettronica, con il caffè solubile, eccetera. È chiaro che se sei la Ferrari o se hai un prodotto sexy, hai vita più facile, ma non hai l'esclusiva dell'engagement!” (CEO, Agenzia digital).

Attività/strumenti di comunicazione

L'analisi del contenuto ha portato a identificare quattro attività/strumenti di comunicazione considerati chiave nelle strategie di CBE (Fig. 4):

- il *content marketing*;
- i *media digitali*;
- le *attività di comunicazione integrata online-offline*;
- gli *eventi* (offline).

Il principale dato comune inter-categoria è che i media digitali sono considerati gli strumenti più efficaci per il CBE. Ma mentre le agenzie si concentrano quasi esclusivamente sui social media, le imprese hanno una visione più ampia e considerano anche altri digital media, come il mobile e il sito web. Notevole convergenza vi è anche sull'importanza riconosciuta alle attività di comunicazione integrata tra online e offline. Tuttavia, va sottolineato come siano soprattutto le imprese *clicks-and-mortar* e le agenzie tradizionali a dare la priorità all'integrazione tra mondo fisico e virtuale, essendo minore la sensibilità di agenzie digitali e aziende *pure play* verso questa criticità.

“C'è bisogno di portare l'esperienza del consumatore dal contesto online a quello offline, in negozio... dove è possibile vedere e toccare il prodotto dal vivo. Con la strategia di engagement si cerca di portare a casa il cliente, combinando dimensione digitale e dimensione tradizionale” (Brand Manager, Impresa *clicks-and-mortar*).

Un'interessante differenza inter-categoria, riguarda il content marketing e gli eventi offline: le attività di content marketing sono percepite come centrali per il CBE esclusivamente dalle agenzie, mentre gli eventi vengono valutati rilevanti solo dalle imprese, soprattutto *clicks-and-mortar*.

Strumenti di misurazione

Il tema degli strumenti di misurazione del CBE è stato articolato a sua volta nei seguenti sotto-temi:

- *strumenti nativi digitali*, ossia i *tool* (con delle metriche standard) messi a disposizione dei *publisher* dai principali player digitali, come Google Analytics e Facebook Insight;
- *metriche ad hoc*, ovvero sistemi di misurazione personalizzati in funzione delle specificità della marca, degli obiettivi della campagna e del media mix utilizzato;
- *indicatori tradizionali di risultato*, come la customer satisfaction o il fatturato;

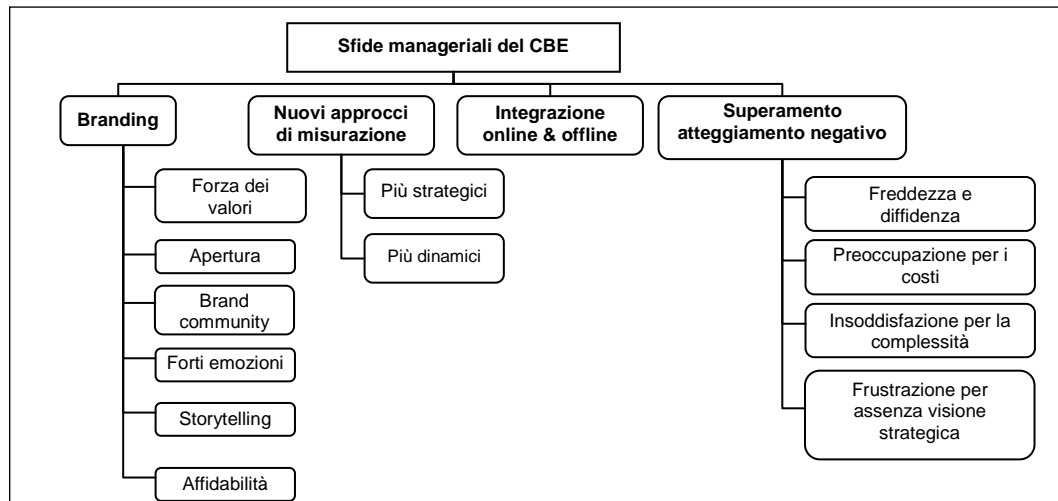
A fronte della condivisa rilevanza della misurazione, il quadro che emerge dalle interviste è di rapida evoluzione e di sperimentazione continua. L'unico dato abbastanza trasversale è l'utilizzo diffuso degli strumenti nativi digitali. Ma se le imprese, soprattutto *pure play*, fanno ampio ricorso a indicatori tradizionali (es. tasso di conversione, vendite), le agenzie sono più propense, invece, alle metriche ad hoc che vadano oltre le soluzioni standardizzate proposte dalle piattaforme social. Solo tra le imprese, alcuni lamentano l'incapacità non solo di impostare le misurazioni del CBE, ma anche di interpretare le metriche.

4.4 Le sfide manageriali del CBE (RQ4)

Per quel che concerne le sfide manageriali, dalle risposte degli intervistati sono emersi i seguenti sotto-temi (Fig. 5):

- *branding*;
- *nuovi approcci di misurazione*;
- *integrazione online & offline*;
- *superamento dell'atteggiamento negativo verso il CBE*.

Fig. 5: Le sfide manageriali del CBE: temi e sotto-temi



Fonte: nostra elaborazione.

Branding

Le agenzie e le imprese hanno mostrato una visione molto ampia delle sfide per il branding, che possono essere declinate nei seguenti sotto-temi:

- *rafforzamento dei valori identitari del brand*, da leggere anche alla luce del significato di identificazione del CBE (§ 4.1) e degli asset della marca (§ 4.3);
- *apertura del brand*, che si traduce nella capacità della marca di ascoltare e di dialogare in modo trasparente con i consumatori e gli stakeholder rilevanti (§ 4.1);
- *capacità di sviluppare brand community*, soprattutto online, facendo leva sull'engagement in termini di interattività sociale e di partecipazione (§ 4.1);
- *capacità di emozionare e appassionare*, anche questa sfida è da intendersi strettamente correlata alla dimensione emozionale alla base del CBE emersa in precedenza (§ 4.1);
- *capacità di storytelling*, ossia di trasformare i valori fondanti del brand in storie da raccontare (§ 4.1);
- *mantenimento dell'affidabilità della marca nel tempo*, grazie all'offerta di un prodotto di qualità che risponda costantemente a quanto richiesto dai consumatori. In tal modo, si può lavorare sulla creazione del brand trust, ritenuto particolarmente importante - soprattutto dalle imprese - nella creazione di CBE (§ 4.2).

L'analisi delle risposte per categoria mette in luce, anche in questo caso, alcune specificità. Per le agenzie, soprattutto digitali, risultano relativamente più importanti sfide quali l'apertura della marca, come pure la capacità di sviluppare brand community e un adeguato storytelling.

“Bisogna lasciare ai consumatori la possibilità di esprimere loro stessi e di costruire la marca insieme all'impresa (la co-creation è un aspetto fondamentale nel tema dell'engagement). Si pensi ad esempio a Nutella, che dà al cliente la possibilità di personalizzare con i propri messaggi il prodotto, o a Nike, che offre l'opportunità di personalizzare la propria scarpa” (Account Director, Agenzia digitale).

Le agenzie tradizionali, invece, pur riconoscendo l'importanza dell'apertura, oltre che al focus sulla narrazione di marca, mostrano di dare priorità al rafforzamento dei valori identitari del brand.

Le imprese, dal canto loro, sembrano concentrarsi in particolare sulla forza dei valori e sull'affidabilità di prodotto/brand: come evidenziato sopra a proposito degli obiettivi del CBE (§ 4.2), questa categoria di attori risulta infatti relativamente più preoccupata dalla necessità di sviluppare la fiducia nel brand attraverso il mantenimento nel tempo delle promesse.

“Non basta solo raccontare delle belle storie, ma è la consistenza che fa la differenza e per la nostra azienda la consistency viene mostrata soprattutto tramite il servizio che offriamo e che garantiamo nel tempo” (Customer Engagement & Innovation Specialist, Impresa pure play).

Nuovi approcci di misurazione

Tale sfida è strettamente collegata alla necessità, evidenziata soprattutto dalle agenzie digital, di sviluppare un approccio che sia *più strategico*, ovvero in grado di identificare e di utilizzare le metriche più appropriate solo dopo aver strutturato un sistema di obiettivi e di KPI puntuali.

“La cosa fondamentale è stabilire prima quelli che sono i KPI, ovvero i valori sulla base dei quali valutare se l'engagement ha avuto successo oppure no... Il numero fine a se stesso non è interessante” (General Manager, Agenzia digitale).

Al tempo stesso, il nuovo approccio di misurazione dovrebbe essere *più dinamico*, per poter seguire l'evoluzione nel tempo del comportamento del consumatore, sempre più cross-mediale. Le imprese, in particolare quelle *clicks-and-mortar*, lamentano infine l'assenza di misure qualitative.

Integrazione online & offline

L'integrazione tra la comunicazione online e offline viene considerata da tutti i rispondenti come una sfida molto impegnativa e ancora ben lontana dall'essere superata.

“Andremo sempre più verso un universo di comunicazione in cui non ci sarà più bisogno di diversificare tra online e offline, ma sarà tutto interconnesso in maniera multi-piattaforma e multi-schermo: non si avrà più solo lo schermo televisivo o la piattaforma social poiché ambedue saranno sempre più integrati, in una sorta di unico ecosistema che permetterà di interagire in maniera contemporanea” (Web Media Relations Manager, Impresa *clicks-and-mortar*).

Le imprese avvertono particolarmente tale sfida, focalizzando l'attenzione sugli ostacoli all'integrazione, che possono essere di tipo strategico, operativo e organizzativo. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, nelle risposte delle imprese si rinviene una ancora non chiara collocazione delle persone preposte allo sviluppo del CBE, che possono trovarsi nella funzione marketing o in quella di comunicazione, nell'ufficio stampa/PR, nel customer service o, laddove presente, nella funzione digital.

“A livello formale, ad oggi, nella nostra azienda non esiste una funzione organizzativa che si occupa specificatamente della pianificazione e gestione dell'engagement. Le dinamiche legate a questo tema vengono sostanzialmente affrontate dagli addetti alla comunicazione” (Global head of Performance Marketing, Impresa *pure play*).

“Esiste una funzione che gestisce la parte web e social ed è incaricata anche di misurare i risultati... Dal punto di vista dei contenuti che vengono condivisi, però, la matrice prevede ancora che la strategia nasca offline: l'azienda stabilisce quali sono i messaggi chiave e poi questi vengono declinati sul digitale e sugli altri canali” (Business Analyst, Impresa *clicks-and-mortar*).

Atteggiamento verso il CBE

Dalle risposte degli intervistati emerge un relativo interesse di tutte le categorie verso il consumer-brand engagement, anche se sono diffusi trasversalmente atteggiamenti negativi, legati soprattutto alla difficoltà di capire le varie dimensioni dello stesso nei differenti *touch point*. Riguardo quindi agli atteggiamenti negativi che gli attori del *communication network* provano verso il CBE, i sotto-temi emersi dall'analisi del contenuto, con le specificità di cui diremo tra breve, sono i seguenti:

- *freddezza/diffidenza* verso il CBE, derivante dalla mancata comprensione delle effettive potenzialità dello stesso e, quindi, dalla sottovalutazione dei risultati che si potrebbero ottenere;
- *preoccupazione* per i costi elevati del CBE a fronte di risultati che tardano ad arrivare o che sono poco chiari;
- *insoddisfazione* verso il CBE a causa della complessità informativa/di misurazione da gestire e alle criticità organizzative derivanti dall'adozione di una strategia orientata all'engagement;
- *frustrazione*, discendente dall'assenza di visione strategica che porta all'adozione di una logica di breve termine, orientata a ritorni immediati che non sono realisticamente raggiungibili.

Le differenze tra le categorie di rispondenti in questo caso appaiono molto evidenti. In particolare, le imprese sono più fredde e diffidenti verso il CBE, ne sottovalutano la portata, sono

preoccupate per i costi e, nell'insieme, sono insoddisfatte per la complessità - informativa, organizzativa e soprattutto culturale - da gestire.

“Secondo me, è una questione di complessità: fare brand engagement non è una passeggiata. Farlo significa per le aziende mettere in campo risorse professionali ad altissimo livello, quindi mettersi in discussione: ascoltare i propri stakeholder è un atto di umiltà culturale e lo è, ancor più, quando si tratta di lasciarli entrare all'interno dei propri processi produttivi e decisionali (Web Media Relations Manager, Impresa clicks-and-mortar).”

Le agenzie, soprattutto quelle digital, avvertono invece un senso di frustrazione nel dover supportare clienti ancora poco pronti a capire e apprezzare il CBE con una visione più ampia e strategica, essendo preoccupati principalmente dal contenimento dei costi e dai ritorni di breve periodo.

“Credo che si possa parlare di una difficoltà legata alla mancanza di una visione d'insieme della strategia e degli obiettivi da raggiungere da parte dell'impresa...” (CEO, Agenzia tradizionale).

“Le aziende [...] in questo momento di crisi preferiscono l'investimento in azioni che hanno un ritorno diretto sul business e, poi, la parte che “avanza” viene eventualmente investita in engagement...” (Web Marketing Strategist, Agenzia digitale).

5. Conclusioni

I risultati della ricerca esplorativa fanno luce sui temi specifici considerati rilevanti da imprese e agenzie, che sono sempre più impegnate a collaborare nello sviluppo di strategie di CBE. Questi temi-chiave sono stati individuati induttivamente, approfondendo il punto di vista degli operatori con riferimento ai quattro nodi concettuali alla base del nostro framework, ossia: 1) i significati del CBE (RQ1); 2) gli obiettivi manageriali delle strategie di CBE (RQ2); 3) i sistemi gestionali del CBE (RQ3); e infine 4) le sfide manageriali del CBE (RQ4).

È emerso un quadro strategico assai articolato, dove a fianco di alcune prospettive condivise da tutti i diversi attori, vengono ad evidenza specificità di vedute non solo inter-categoria (agenzie *versus* imprese), ma anche intra-categoria (*clicks-and-mortar vs pure play* e agenzie tradizionali *vs* agenzie digitali). Tali differenze sembrano derivare *in primis* dall'appartenenza a categorie differenti di attori del *communication network*, con ruoli e finalità di business diversi. Considerando poi la medesima categoria, le peculiarità dipendono spesso dal livello di maturità nell'orientamento al digitale, riconducibile ad esempio al diverso livello di concentrazione del business nel mercato digitale (Chaffey *et al.*, 2009) e al livello raggiunto nello sviluppo interno di competenze digitali (Vernuccio e Ceccotti, 2015). In grande sintesi, da tutti gli operatori il CBE è visto con grande attenzione e interesse, in particolare come: un concetto basato sulla relazione interattiva e dinamica con il consumatore; un obiettivo strategico di marketing e comunicazione, che è perseguibile soprattutto a partire dall'asset della marca grazie ai media digitali e all'integrazione tra online e offline, e per il quale ancora non sono state messe a punto soluzioni consolidate per la misurazione. Infine, sia imprese che agenzie hanno una visione piuttosto articolata delle sfide manageriali. Vi sono tuttavia anche notevoli specificità a seconda della categoria. Rispetto alle imprese, le agenzie dimostrano una maggiore capacità di lettura del fenomeno, con riferimento: al significato, di cui colgono pienamente le molteplici sfaccettature; alle implicazioni manageriali in termini di varietà di obiettivi specifici, tra cui ad esempio la co-creazione; alle possibilità di elaborazione di metriche *ad hoc*; alle sfide più innovative come l'apertura del brand. La minore “maturità” manageriale delle imprese nell'affrontare le sfide poste dal CBE può essere ricondotta alla non adeguata conoscenza del fenomeno e delle sue implicazioni, nella sopravvalutazione dei risultati ottenibili nel breve termine, nella non corretta valutazione del rapporto risultato/investimento (percezione di costi elevati *tout court*) e nell'incapacità di gestire la complessità gestionale e organizzativa.

Se prescindiamo dalla categoria, è interessante sottolineare alcune convergenze di vedute che sembrano essere influenzate soprattutto dal diverso livello di maturità digitale. Trasversale agli

attori digitali (agenzie digitali e imprese *pure play*) è la logica *consumer-centric*, che ad esempio porta a valutare il cambiamento del consumatore come la causa principale della rilevanza del CBE. Tuttavia, in contraddizione con questa capacità di lettura del fenomeno, gli attori digitali mostrano un altro tipo di “miopia”: sentendosi culturalmente e operativamente meno vincolati al mondo offline, sottovalutano di fatto l'importanza dell'integrazione tra offline e online.

In termini di implicazioni manageriali, la varietà di visioni emerse dalla ricerca, ci porta a suggerire ai player del *communication network* un maggior dialogo, orientato alla comprensione reciproca sul tema del CBE a livello inter-categoria, in modo da sviluppare collaborazioni più efficaci.

Per le imprese, soprattutto *pure play*, possiamo sottolineare la necessità di riconciliare l'enfasi sugli approcci tattici - largamente incoraggiati dallo sviluppo dei social media (che consentono di creare engagement attraverso azioni tattiche di real-time marketing) - con una visione di lungo termine, di respiro strategico. Le agenzie, d'altra parte, dovrebbero intensificare gli sforzi di educazione e formazione sul tema verso i propri clienti, al fine di superare le inadeguatezze da loro spesso lamentate nel lavoro di sviluppo di strategie di CBE. Inoltre, le agenzie dovrebbero non considerare solo i temi legati alla comunicazione, ma, ponendosi realmente al servizio dei propri clienti, dovrebbero dare un maggior peso a questioni strategiche per questi ultimi, come il brand trust e i risultati di marketing. Sia le imprese che le agenzie dovrebbero essere orientate al disegno di un approccio di misurazione dei risultati più strategico e più chiaramente e rigorosamente legato agli obiettivi prestabiliti e ai KPI.

Dal punto di vista accademico, il presente lavoro rappresenta la prima proposta di un *framework* concettuale che sia: 1) volto a integrare in un'unica cornice i molteplici temi chiave di tipo manageriale affrontati nello sviluppo di strategie di CBE; 2) sviluppato induttivamente a partire dall'adozione del punto di vista dei principali attori del *communication network*: da una parte, le imprese inserzioniste, *clicks-and-mortar* e *pure play*, e dall'altra, le agenzie di comunicazione, tradizionali e digitali. In tal modo, la nostra ricerca fornisce diversi contributi alla letteratura sull'engagement. In primo luogo, il nostro contributo sposta il focus dell'attenzione degli studiosi del CBE dal punto di vista del consumatore, ampiamente indagato dal 2005 ad oggi (Islam e Rahman, 2016), a quello degli attori manageriali. In secondo luogo, considerando esclusivamente i rari studi precedenti focalizzati sulle imprese e/o sulle agenzie, il lavoro arricchisce lo stato dell'arte, proponendo un allargamento dell'area di indagine: la nostra ricerca, infatti, non si ferma agli aspetti definatori del CBE e alle strategie di *branding* (Gambetti *et al.*, 2012; Vivek *et al.*, 2012), ma analizza tutti i macro-temi di natura manageriale considerati più rilevanti dai professionisti coinvolti nello sviluppo di strategie di marketing e comunicazione. Un ulteriore valore aggiunto riguarda l'adozione inedita di una chiave di lettura manageriale più ampia rispetto al passato, in quanto va a considerare più punti di vista, che si palesano differenti in base al ruolo giocato dall'attore (impresa cliente *vs* agenzia fornitrice) e/o in base al livello di orientamento al digital dello stesso (*clicks-and-mortar vs pure play* e agenzie tradizionali *vs* agenzie digitali). Ancora, il lavoro rappresenta un primo passo finalizzato a colmare il gap di analisi che si rileva con riferimento alle strategie di “orientamento all'engagement”, le quali, seppure definite di recente a livello generale da Kumar e Pansari (2016), non sono state ancora approfondite empiricamente.

Considerando gli sviluppi futuri della ricerca, potrebbe essere interessante approfondire la prospettiva manageriale, adottando una visione specifica di settore o di dimensione d'impresa, comparando ad esempio le sfide manageriali percepite dalle grandi imprese con quelle di piccole e medie dimensioni. Anche il tema dello sviluppo del CBE per i brand locali apre un interessante ambito di investigazione che non è stato approfondito dalla letteratura precedente sul tema.

Infine, il presente lavoro non è esente da limitazioni, soprattutto legate alla natura qualitativa ed esplorativa dello studio che rende i risultati non generalizzabili. Da questo punto di vista, sono auspicabili studi anche di tipo quantitativo, in grado di ampliare l'orizzonte di analisi.

Bibliografia

- AFUAH A., TUCCI C.L. (2001), *Internet business models and strategies*, McGraw-Hill, New York.
- ARMSTRONG J.S. (1979), "Advocacy and objectivity in science", *Management Science*, vol. 25, n. 5, pp. 423-428.
- BAZELEY P. (2007), *Qualitative data analysis with NVivo*, Sage Publications, London.
- BLAU P. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- BOWDEN J. (2009), "The process of customer engagement: a conceptual framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, n. 1, pp. 63-74.
- BRAUN V., CLARKE V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n.2, pp. 77-101.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D., JURIC B., ILIC A. (2011), "Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 252-271.
- CABIDDU F., CARLO M.D., PICCOLI G. (2014), "Social media affordances: enabling customer engagement", *Annals of Tourism Research*, vol. 48, September, pp. 175-192.
- CALDER B.J., MALTHOUSE E.C., MASLOWSKA E. (2016a), "Brand marketing, big data and social innovation as future research directions for engagement", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 579-585.
- CALDER B.J., ISAAC M.S., MALTHOUSE E.C. (2016b), "How to capture consumer experiences: a context-specific approach to measuring engagement: predicting consumer behavior across qualitatively different experiences", *Journal of Advertising Research*, vol. 56, n. 1, pp. 39-52.
- 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*, vol. 23, n. 4, pp. 321-331.
- CALDER B.J., MALTHOUSE E.C. (2005), "Managing media and advertising change with integrated marketing", *Journal of Advertising Research*, vol. 45, n. 4, pp. 356-361.
- CARTER T. (2008), "Customer engagement and behavioral considerations", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 21-26.
- CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F., MAYER R., JOHNSTON K. (2009), *Internet marketing: strategy, implementation and practice*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- CRESWELL J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- FOURNIER S. (1998), "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n. 4, pp. 343-373.
- GAMBETTI R.C., GRAFFIGNA G. (2010), "The concept of engagement: a systematic analysis of the ongoing marketing debate", *International Journal of Market Research*, vol. 52, n. 6, pp. 39-56.
- GAMBETTI R.C., GRAFFIGNA G., BIRAGHI S. (2012), "The grounded theory approach to consumer-brand engagement: The practitioner's standpoint", *International Journal of Market Research*, vol. 54, n. 5, pp. 659-687.
- GRAFFIGNA G., GAMBETTI R.C. (2015), "Grounding consumer-brand engagement: A field-driven conceptualisation", *International Journal of Market Research*, vol. 57, n. 4, pp. 605-629.
- GRANT I., MCLEOD C., SHAW E. (2012), "Conflict and advertising planning: Consequences of networking for advertising planning", *European Journal of Marketing*, vol. 46, n. 1/2, pp. 73-91.
- HOLLEBEEK L. (2011), "Exploring customer brand engagement: Definition and themes", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 7, pp. 555-573.
- HOLLEBEEK L.D., CONDUIT J., SWEENEY J., SOUTAR G., KARPEN I.O., JARVIS W., CHEN T. (2016), "Epilogue to the Special Issue and reflections on the future of engagement research", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 586-594.
- HOLLEBEEK L.D., GLYNN M.S., BRODIE R.J. (2014), "Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, n. 2, pp. 149-165.
- HOLLEBEEK L.D., SRIVASTAVA R.K., CHEN T. (2017), "S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-25
- HOYER W.D., CHANDY R., DOROTIC M., KRAFFT M., SINGH S.S. (2010), "Consumer cocreation in new product development", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 283-296.
- IDC MARKETSCAPE (2015), "Worldwide business consulting strategy for digital customer and brand engagement 2015 vendor assessment", <http://www.idc.com/research/viewtoc.jsp?containerid=258547> (accessed 15 September 2016).
- ISLAM J.U., RAHMAN Z. (2016), "The transpiring journey of customer engagement research in marketing: A systematic review of the past decade", *Management Decision*, vol. 54, n. 8, pp. 2008-2034.
- JAAKKOLA E., ALEXANDER M. (2014), "The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective", *Journal of Service Research*, vol. 17, n. 3, pp. 247-261.
- KING N., HORROCKS C. (2010), *Interviews in Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- KOZINETZ R. (2014), "Social brand engagement: A new idea", *GfK Marketing Intelligence Review*, vol. 6, n. 2, pp. 8-15.
- KRIPPENDORFF K. (2004), "Content analysis: An introduction to its methodology", SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- KUMAR V., PANSARI A. (2016), "Competitive advantage through engagement", *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n. 4, pp. 497-514.
- LANGDRIDGE D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*, Pearson Prentice Hall, Harlow.
- LINCOLN Y.S., GUBA E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- MALTHOUSE E.C., CALDER B.J., TAMHANE A. (2007), "The Effects of Media Context Experiences On Advertising Effectiveness", *Journal of Advertising*, vol. 36, n. 3, pp. 7-18.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (MSI) (2006), 2006-2008 Research priorities: a guide to MSI research programs and procedures, Cambridge, MA.
- MERSEY D.R., MALTHOUSE E.C., CALDER B.J. (2010), "Engagement with online media", *Journal of Media Business Studies*, vol. 7, n. 2, pp. 39-56.
- MOLLEN A., WILSON H. (2010), "Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 9/10, pp. 919-925
- NEFF J. (2007), "OMD proves the power of engagement", *Advertising Age*, vol. 78, n. 27, pp. 3-4.
- PANSARI A., KUMAR V. (2017), "Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-18.
- POWELL S. (2007), "Organisational marketing, identity and the creative brand", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 41-56
- ROBSON S., FOSTER A. (1989), *Qualitative Research in Action*, Hodder and Stoughton, London.
- SPROTT D., CZELLAR S., SPANGENBERG E. (2009), "The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale", *Journal of Marketing Research*, vol. 46, n. 1, pp. 92-104
- VAN DOORN J., LEMON K.N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHOEF P.C. (2010), "Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 5, pp. 253-266.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n.1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.
- VENKATESAN R. (2017), "Executing on a customer engagement strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 1-5.
- VERHOEF P.C., REINARTZ W.J., KRAFFT M. (2010), "Customer engagement as a new perspective in customer management", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 247-252.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F. (2015), "Strategic and organisational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision", *European Management Journal*, vol. 33, n. 6, pp. 438-449.
- 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*, vol. 22, n. 4, pp. 401-420.
- VIVEK S.D., BEATTY S.E., MORGAN R.M. (2012), "Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, n. 2, pp. 122-146.

Le attività di cocreazione del valore in sanità attraverso l'engagement del paziente. Una review della letteratura

PIER PAOLO CARRUS* MARTA MUSSO• ROBERTA PINNA**

Abstract

Obiettivi. *L'obiettivo dello studio, sottolineata la crescente importanza del ruolo attivo del paziente, è analizzare le attività che coinvolgono, o possono coinvolgere, il paziente nella cocreazione di valore in ambito sanitario.*

Metodologia. *Dopo avere delineato il quadro teorico di riferimento per l'engagement del paziente nella cocreazione di valore, il metodo adottato per lo sviluppo della ricerca si basa sull'analisi della letteratura in tema di evoluzione delle attività di cocreazione di valore nell'ambito del sistema di servizio sanitario del paziente.*

Risultati. *Dalla ricerca emerge la crescente complessità del modello di analisi delle attività di cocreazione di valore attraverso l'engagement del paziente, coerente con l'evoluzione in senso ecosistemico del sistema di servizio sanitario del paziente.*

Limiti della ricerca. *Dato il recente interesse della letteratura in tema di cocreazione di valore in sanità e il numero limitato studi relativi alle attività di cocreazione di valore riferiti, peraltro, a specifici contesti sanitari, sarebbe opportuno lo sviluppo di ulteriori studi che consentano la generalizzazione del modello di analisi.*

Implicazioni pratiche. *Favorire l'individuazione da parte del management sanitario di attività e pratiche capaci di valorizzare l'engagement del paziente nella cocreazione di valore nell'ambito dei sistemi di servizio sanitario.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro fornisce un primo quadro di riferimento, suscettibile di ulteriori sviluppi, per l'analisi della cocreazione di valore in sanità attraverso l'engagement del paziente in ottica ecosistemica.*

Parole chiave: *patient engagement; logica service ecosystems; co-creazione di valore in sanità.*

Objectives. *The aim of the study, ones it has been emphasized the growing importance of the patient's active role, is to analyze the activities that involve, or may involve, the patient in the co-creation of value in health care.*

Methodology. *After outlining the theoretical framework for the engagement of the patient in the value cocreation, the method adopted for the development of research is based on a literature review on the evolution of value cocreation activities within the patient's system health service.*

Findings. *The research shows the increasing complexity of the analysis model of value cocreation activities through the engagement of the patient, consistent with the trend of the ecosystem of the patient's health care system.*

Research limits. *Given the recent interest of literature in the subject of value co-creation in health care and the limited number of studies on the co-creation activities related value, however, in specific health care settings, it would be appropriate to the development of further studies and that they allow the model generalization analysis.*

Practical implications. *Helping managers and practitioners to identify health practices and strategies capable of enhancing patient engagement in the value co-creation improving performance, within the context of health service systems.*

Originality of the study. *The work provides the first framework, open to further developments, for the analysis of the co-creation of value in health care through the engagement of the patient in optical ecosystem.*

Key words: *Patient engagement; service ecosystem; value co-creation; healthcare.*

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cagliari
e-mail: ppcarrus@unica.it

• Dottoranda di Ricerca in *Scienze Economiche ed Aziendali* - Università degli Studi di Cagliari
e-mail: musso@unica.it

** Associato di *Organizzazione Aziendale* - Università degli Studi di Cagliari
e-mail: pinnar@unica.it

1. Introduzione

Il termine *engagement* associato al paziente è sempre più spesso utilizzato per indicare il coinvolgimento, la partecipazione attiva dei pazienti nell'ambito del servizio sanitario. In generale il concetto rimanda alla capacità del paziente di svolgere un ruolo attivo nella gestione della propria cura (Graffigna e Barello, 2015). In letteratura il fenomeno è presente con una pluralità di significati: alcuni autori definiscono l'*engagement* come una forma di comportamento sociale interattivo, per altri si tratta di uno stato di transizione verso processi di coinvolgimento più ampi che si manifestano nel tempo, in svariati ambiti e dimensioni sociali (Hollebeek, 2011; Bryson e Hand, 2007; Huo *et al.*, 2010; Jennings e Stoker, 2004).

Nell'ambito della letteratura di marketing è stato recentemente introdotto il concetto di "*consumer engagement*" (Zimmerman 1995, Wathieu *et al.*, 2002, Hibbard Cunningham, 2008), suggerendone svariati significati: processo psicologico di fidelizzazione del consumatore verso una marca (Bowden, 2009); tendenza dei consumatori ad includere le marche preferite nel proprio concetto di sé (Sprott *et al.*, 2008); impegno cognitivo e affettivo del consumatore che si determina nella relazione attiva tra marca e consumatore (Mollen, Wilson, 2010); stato psicologico caratterizzato da specifici livelli di attività cognitiva, emozionale e comportamentale che si verifica nell'ambito delle esperienze interattive del consumatore con un brand, un prodotto o una organizzazione (Brodie *et al.*, 2013; Hollebeek *et al.*, 2014).

Le definizioni di *engagement* proposte in riferimento alla figura del consumatore riflettono la complessità del processo di scambio tra la domanda e l'offerta di beni e servizi in un contesto post moderno di consumo, all'interno del quale i consumatori recuperano la loro propria dimensione di attore, capace di partecipare attivamente allo sviluppo e valorizzazione dell'offerta di beni e servizi.

Dal marketing il concetto di *engagement* si è diffuso anche nella sanità per qualificare il tipo di relazione che il paziente instaura - o può instaurare - con il sistema sanitario di riferimento (Graffigna e Barello, 2015).

Tra le differenziate definizioni di *patient engagement* presenti in letteratura, particolare rilievo rivestono quelle fornite da alcuni autori che concettualizzano il fenomeno in termini di livelli di attivazione del paziente, quale agente attivo nella gestione della propria salute (Hibbard *et al.*, 2004); evidenziano l'importanza delle diverse componenti dell'*engagement experience*, identificando quest'ultima nelle azioni che il paziente svolge individualmente per partecipare consapevolmente e attivamente al processo di cura (Gruman *et al.*, 2010); individuano quali determinanti dell'*engagement* un complesso di comportamenti, posti in essere dai pazienti, dai membri delle famiglie e dagli operatori sanitari, ed un insieme di approcci e procedure organizzative che supportano l'inclusione dei pazienti - e dei loro familiari - nel sistema sanitario, nel ruolo di *partner* che collaborano attivamente con i fornitori delle stesse prestazioni sanitarie (Carman *et al.*, 2013). Quest'ultima definizione evidenzia la natura sistemica, contestuale, e esperienziale dell'*engagement* del paziente che emerge dalle interazioni con una pluralità di attori.

Coerente con queste impostazioni è la definizione del *patient engagement* come "un processo esperienziale che deriva dall'attivazione congiunta dell'individuo a livello cognitivo (*thinking*), emozionale (*feeling*) e comportamentale (*action*)" (Graffigna *et al.*, 2013; Graffigna e Barello, 2015). Secondo questa concezione l'*engagement* non si risolve nella mera capacità del paziente di aderire alle prescrizioni mediche o nel suo coinvolgimento nei processi di cura, ma è da considerare come esperienza multidimensionale: comportamentale, connessa al complesso di attività poste in essere dal paziente nell'ambito del processo di cura; cognitiva, concernente le sue conoscenze, i suoi pensieri e la sua interpretazione delle cure e dei trattamenti; ed emozionale, da ricondurre alle reazioni psicologiche ed emozionali che emergono dall'elaborazione della sua condizione di malattia e dell'inizio delle terapie (Graffigna e Barello, 2015).

Ai fini della presente ricerca il concetto di *patient engagement* è accolto in una accezione ampia, che non coincide con quella di *patient activation* con il quale il primo viene spesso confuso. Infatti, nonostante i processi di *activation* e di *engagement* del paziente siano spesso usati con significato analogo (Hibbard e Mahoney, 2010), l'attivazione riflette la conoscenza, le abilità, le

competenze e la volontà del paziente di gestire la cura e la propria salute (Greene & Hibbard, 2012); mentre l'*engagement* assume un significato più ampio, di cui l'attivazione è una componente, affiancata da interventi e azioni posti in essere al fine di promuovere l'attivazione del paziente nei confronti della cura e, nel contempo, di incrementare la sua capacità di svolgere un ruolo attivo nell'ambito del sistema di servizio sanitario di riferimento.

Così intesa la promozione dell'*engagement* del paziente rappresenta una strategia fondamentale per migliorare l'efficienza, l'efficacia ed elevare la qualità dei processi di cura (Hibbard *et al.*, 2013). Numerosi studi evidenziano l'esistenza di molteplici legami positivi tra *engagement* del paziente e conseguimento di importanti *outcomes*, quali aumento dell'attività di ricerca di informazioni (Hibbard *et al.*, 2008); migliore gestione della malattia (Greene e Hibbard 2012; Hibbard *et al.*, 2013); maggiore aderenza ai trattamenti (Greene e Hibbard 2012); aumento delle azioni di prevenzione (Hibbard *et al.*, 2004; Greene e Hibbard 2012); maggiore condivisione delle decisioni terapeutiche (Rogvi *et al.*, 2012); incremento della qualità dei servizi sanitari (Polese *et al.*, 2016), aumento della soddisfazione del paziente (Alexander *et al.*, 2012); riduzione dei costi della sanità per il paziente e per il sistema sanitario nel suo complesso (Greene e Hibbard, 2012).

È evidente pertanto come il coinvolgimento, la collaborazione, la partecipazione attiva del paziente all'interno del sistema di servizio sanitario rappresenti una condizione fondamentale per la generazione di valore, intesa come miglioramento della qualità delle prestazioni sanitarie, quale esito dell'impegno congiunto del personale medico e della partecipazione dei pazienti (Zanetti e Taylor, 2015). In quest'ambito, la co-creazione di valore sottende un complesso di attività e interazioni caratterizzate da crescente complessità tra produttori e utilizzatori del servizio (Pralhad e Ramaswamy, 2004). Nonostante il tema della cocreazione di valore (Polese *et al.*, 2015, Golinelli, 2010) in sanità rivesta un crescente interesse in letteratura sono ancora pochi i lavori che analizzano in profondità le attività di cocreazione di valore che coinvolgono il paziente.

Una eccezione importante è costituita dallo studio di McColl-Kennedy *et al.*, (2012) che, muovendosi nell'ambito del quadro teorico della *service logic dominant*, giunge alla definizione di un modello concettuale che identifica un insieme articolato di attività di cocreazione che coinvolgono il paziente. In coerenza con le assunzioni della *service logic dominant* gli autori definiscono la cocreazione di valore come “un beneficio realizzato dall'integrazione di risorse attraverso attività e interazioni con i collaboratori presenti nella rete di servizio del consumatore” (Mc.Coll-Kennedy *et al.*, 2012). In particolare lo studio individua otto classi di attività di cocreazione di valore di competenza del paziente: attività cerebrali, di raccolta e organizzazione delle informazioni, cooperazione, combinazione di attività complementari al servizio, cambiamento delle abitudini di vita del paziente, coproduzione, connessione. Questo modello di analisi ha il merito di avere dato “concretezza” al concetto di cocreazione attraverso l'individuazione delle principali attività, di cui tuttavia, entrando solo parzialmente nel merito dei relativi contenuti, non si propone una precisa e chiara definizione, inoltre non è di immediata lettura l'esistenza di relazioni e interrelazioni tra le stesse.

L'obiettivo del presente lavoro è, partendo dal contributo di Mc. Coll-Kennedy *et al.*, del 2012, indagare sull'evoluzione dei modelli di analisi del processo al fine di una migliore definizione delle attività di cocreazione che impegnano il paziente nell'ambito della propria rete di servizio. A tal fine, il presente contributo è strutturato come segue: dopo aver richiamato brevemente il concetto di *patient engagement*; viene delineato il quadro concettuale di riferimento in tema di cocreazione di valore attraverso l'*engagement* del paziente; si procede alla presentazione della metodologia utilizzata e dei risultati dello studio; si evidenziano le implicazioni manageriali e i futuri sviluppi della ricerca e le conclusioni del lavoro.

2. Quadro teorico di riferimento

Il quadro teorico all'interno del quale il ruolo del consumatore è considerato fondamentale ai fini della cocreazione di valore è identificabile nella *service dominant logic*, un approccio teorico

ancora in evoluzione (Polese, 2013) caratterizzato dal superamento della tradizionale logica di marketing basata sulla centralità del bene, quale oggetto principale della relazione di scambio.

A partire dalla seconda metà degli anni settanta del secolo scorso, alcuni studiosi, dopo aver evidenziato la crescente difficoltà di applicare ad altri settori le soluzioni del marketing tradizionale, concepite per gestire le transazioni fra venditore e acquirenti nel mercato dei beni di consumo di massa, orientarono le loro ricerche verso la definizione di teorie, metodi e strumenti applicabili specificamente ai settori dei beni industriali e dei servizi (Hakansson e Osteberg, 1975; Hakansson, 1987; Grönroos, 1984, 1988; Gummesson, 1987).

Nell'ambito di queste ricerche nasce il marketing relazionale, caratterizzato per un decisivo spostamento dell'attenzione dalla "transazione" alla "relazione" e allo studio della dimensione partecipativa del cliente al processo di generazione del valore. La nuova impostazione si basa su due principi fondamentali: attenzione prioritaria al cliente; gestione delle relazioni durevoli con il consumatore (Gummesson, 1987). L'obiettivo è, secondo questa nuova logica, creare, sviluppare e mantenere nel tempo relazioni interattive con i clienti e gli altri *stakeholder*, al fine di raggiungere gli obiettivi di tutte le parti in causa (Grönroos, 1988).

La *service dominant logic*, in linea con la nuova prospettiva di marketing è un approccio teorico orientato a superare la logica industriale tradizionale, basata sulla centralità del bene, quale output fisico del processo produttivo, per approdare ad una ottica che individua nel servizio la base del processo di generazione del valore (Vargo e Lusch, 2004; 2006; 2008). L'assunzione di fondo della nuova prospettiva è il concetto di cocreazione del valore, ovvero l'idea che il valore di uno scambio non sia determinato esclusivamente dal produttore, ma si produca attraverso l'interazione tra produttore e consumatore, considerati entrambi soggetti attivi, attori fondamentali del processo.

In particolare, il contributo innovativo offerto dalla logica *service dominant* riguarda la definizione di un *framework* che si sostanzia nella rivisitazione e ridefinizione di alcuni elementi fondamentali, quali i concetti di servizio, valore (attori e risorse) e relativo sistema di creazione.

Il servizio, nell'ambito della nuova impostazione, è definito come "*application of skills through actions, processes and performances aimed to produce a beneficial for themselves or for third entities*" (Vargo e Lush, 2004). L'oggetto principale della relazione di scambio è rappresentato in quest'ottica dal servizio, indipendentemente dal fatto che esso sia offerto mediante beni fisici o attraverso processi e attività (Vargo e Lush, 2004).

Nell'ambito della *service dominant logic* anche il concetto di valore assume un differente significato rispetto a interpretazioni fornite da contributi precedenti. Il concetto tradizionale di valore è basato sui principi e modelli dell'economia industriale, secondo cui l'obiettivo dell'impresa è offrire ai propri clienti prodotti /servizi di valore superiore a quelli dei concorrenti (Porter, 1980). In linea con questa impostazione, il valore è definito come l'insieme delle caratteristiche intrinseche dei prodotti offerti dall'impresa ed è riflesso nel prezzo al quale un bene, un servizio può essere scambiato nel mercato. Il valore è creato dall'impresa, attraverso il processo di produzione, e distribuito ai potenziali clienti e fruitori; il ruolo degli agenti coinvolti - produttori e fruitori - restano distinti e separati. Nella concezione dominante il modello di creazione di valore dell'impresa è rappresentato dalla catena del valore che individua l'insieme di attività aziendali che vengono svolte dell'impresa per creare, direttamente e indirettamente, valore per il cliente (Porter, 1985).

Secondo la *service dominant logic* il valore non è creato dall'impresa e - una volta incorporato nei prodotti e servizi - trasferito ai consumatori, ma co-creato dal consumatore e dall'impresa e da altri attori che hanno interesse a condividere le risorse disponibili (conoscenze e abilità). La distinzione tra produttori e consumatori scompare e tutti gli attori partecipanti al processo diventano attivi nella cocreazione di valore per se stessi e gli altri (Vargo *et al.*, 2008). Inoltre il coinvolgimento, la partecipazione attiva del consumatore viene inquadrata in un'ottica finalizzata non semplicemente alla coproduzione, quanto piuttosto al processo più ampio della cocreazione del valore. Nella logica tradizionale secondo cui il valore, attraverso il processo produttivo, è incorporato nei prodotti/servizi non ha senso distinguere tra coproduzione e cocreazione; la distinzione tra i due concetti è invece necessaria in ottica *service dominant logic*, in quanto la coproduzione di un determinato output necessaria non è anche sufficiente per la generazione del

valore. L'attività di cocreazione è vista in un'ottica più ampia rispetto all'eventuale coinvolgimento del cliente nei processi produttivi gestiti direttamente dall'impresa.

La prospettiva *service dominant* individua nel consumatore un attore che partecipa attivamente allo sviluppo della proposta di valore di cui egli stesso è fruitore (Vargo e Lush, 2008), in coerenza con la definizione di nuovi modelli di creazione di valore, basati su una crescente complessità dell'interazione tra consumatori e impresa (Prahalad e Ramaswamy, 2004) e il progressivo ampliamento dei confini della catena del valore tradizionale alla rete di soggetti e organizzazioni che ruotano intorno all'impresa (Normann e Ramirez, 1995).

Secondo questa prospettiva l'impresa formula delle proposte di valore e queste potranno trasformarsi in valore se quanto offerto viene adeguatamente percepito, accettato ed usato dal consumatore (Vargo e Lush 2006, 2008). Un'offerta di valore è pertanto sempre il risultato dell'interazione tra impresa e cliente, tra i quali si sviluppa un rapporto del tipo *Actor-to-Actor* (Chandler e Vargo, 2011). Lo scambio di risorse tra produttore e fruitore del servizio avviene attraverso flussi comunicativi complessi di tipo bidirezionale che coinvolgono gli attori in attività di cocreazione che si svolgono anche a monte e a valle della fase di erogazione del servizio.

Tutti gli attori coinvolti nel processo assumono il ruolo non unicamente di conferitore o unicamente di utilizzatore di risorse, ma piuttosto quello più complesso di integratore delle risorse, tangibili e intangibili e delle competenze specialistiche necessarie alla cocreazione di valore.

Ciascuno dei partecipanti alla creazione del valore, nell'ambito della propria rete di relazioni interazioni, riveste nel contempo il ruolo di fornitore e di utilizzatore di risorse sia *operand* che *operant.*, in quanto tra gli stessi si sviluppa una logica relazionale del tipo *Actor to Actor*.

Nella prospettiva *service dominant* il valore finale è sempre e unicamente determinato dal destinatario del servizio nel momento dell'utilizzazione da parte dello stesso di una particolare proposta di valore, in un particolare contesto di fruizione del servizio (Vargo *et al.*, 2008).

La soluzione organizzativa considerata più idonea dalla *service dominant logic* a supportare il processo di cocreazione del valore è identificata nel "sistema di servizio", inteso come una "*Configuration of resources including people, information and technologies, connected to other systems through its value proposition...*" (Vargo *et al.*, 2008). La sua configurazione organizzativa di tipo reticolare è caratterizzata per la presenza di una pluralità di attori interdipendenti e interagenti al fine del conseguimento di risultati ottimali per tutte le parti coinvolte, secondo una logica del tipo *win-win*, fondata sul reciproco conseguimento di vantaggi derivanti dall'interazione.

La principale risorsa del sistema di servizio è costituita dalla componente umana, cioè da tutte le persone coinvolte nello scambio, dai fornitori ai fruitori dei servizi, agli altri partner. Ciascuna di esse contribuisce alla cocreazione fornendo al sistema le conoscenze e competenze specializzate necessarie per la gestione delle attività di cocreazione del valore. L'accesso alle informazioni degli attori e la loro condivisione rappresenta un'ulteriore fondamentale elemento per migliorare la qualità della proposta di valore, nelle sue diverse fasi di sviluppo, le modalità di fruizione della stessa e, pertanto, la cocreazione del valore. Le tecnologie ed in particolare le *Information Technology*, facilitando l'accesso in tempi rapidi alle diverse fonti di informazione, favoriscono la condivisione delle informazioni utili alla gestione delle attività di cocreazione (Vargo *et al.*, 2008).

Più recentemente Vargo e Lush (2011) propongono un'evoluzione dell'approccio *service logic dominant* per interpretare come il valore possa essere cocreato nell'ambito di *network* dinamici di interazioni interconnesse e integrazione di risorse. In linea con lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione, che influiscono sul contesto e sulle interazioni, i due autori propongono una concezione rinnovata del concetto di sistema di servizio. La nozione introdotta, cioè il concetto di ecosistema di servizio, è definito come "sistemi autoregolanti di attori integratori di risorse connessi da logiche istituzionali condivise e mutua creazione di valore attraverso lo scambio di servizi" (Vargo e Lush, 2011). La nuova logica *service ecosystems* si caratterizza per il riconoscimento di specifiche capacità di adattamento del sistema alle mutevoli condizioni di contesto (Golinelli 2010, 2017; Barile e Polese 2009, 2010); riconsidera la natura delle relazioni nei mercati che da diadiche (impresa-consumatore) si trasformano in triadiche e si sviluppano in reti dinamiche di relazioni tra molteplici attori; sposta l'attenzione sul contesto sociale (istituzionale), riconosce il ruolo critico

delle risorse operanti (ovvero quelle capaci di agire su altre risorse al fine di creare beneficio) e analizza la cocreazione di valore attraverso configurazioni di scambi relazionali di mutuo beneficio tra molteplici attori. Inoltre, la *service ecosystems focalizza* l'attenzione non solo sul valore cocreato, attraverso l'uso dell'offerta di valore in un particolare contesto, ma analizza anche l'importanza e le modalità della costruzione collaborativa dello stesso contesto, nell'ambito di sistemi relazionali complessi di tipo *network* (Akaka *et al.*, 2012).

3. Metodologia

Il tema dell'engagement del paziente con riferimento al processo di cocreazione del valore in sanità è oggetto di crescenti studi nella letteratura del marketing e del management sanitario (Nambisan e Nambisan 2009; Sharma e Conduit 2016). Nonostante la centralità del tema il numero di lavori di ricerca è ancora ridotto con riferimento agli aspetti empirici del processo di cocreazione del valore attraverso il coinvolgimento attivo del paziente. Al fine di individuare le attività e le pratiche capaci di valorizzare la partecipazione del paziente nei processi di cocreazione del valore nell'ambito di questo lavoro viene sviluppata una *review* della letteratura (Fink, 2014). Attraverso la *review* si vuole fornire un quadro sulla letteratura in merito alle specifiche attività responsabili della cocreazione di valore attraverso il *patient engagement* anche con l'obiettivo di favorire la definizione di un migliore quadro di informazione per il management (Tranfield *et al.*, 2003) delle aziende sanitarie per la definizione di strategie in grado di valorizzare il coinvolgimento del paziente e conseguentemente incrementare il valore dell'offerta di salute. Lo sviluppo della *review* della letteratura, una volta individuate le chiavi di ricerca, ha riguardato l'utilizzo delle banche dati online di Scopus, Web of Science, PubMed. La scelta su quest'ultime è stata determinata da due principali motivazioni relative, rispettivamente, alla rilevanza delle fonti (letteratura internazionale) in esse contenute e alla disponibilità di riviste provenienti da diversi settori disciplinari. La selezione delle parole chiave è stata circoscritta ai termini che potessero, nel contempo, fornire la massima analogia in letteratura con il concetto di cocreazione di valore in sanità, e trovare il massimo numero di articoli scientifici sul tema. Selezionando le seguenti parole chiave: "value", "cocreation", "patient", "engagement", "active", "participation", "Involvement", "activation", "activities", "practice", "models", "roles", "health", "health-care", sono stati trovati complessivamente, con le diverse e opportune combinazioni delle chiavi di ricerca, 1209 articoli. Di questi sono stati selezionati, limitando la ricerca ai *paper* riconducibili all'ambito del *management*, 7 articoli di particolare rilievo con riferimento alle attività di cocreazione del valore in sanità, tutti riconducibili ad annualità molto recenti (dal 2012 al 2017).

4. Risultati e discussione

Gli studi selezionati nel loro complesso, trovano radici teoriche nell'evoluzione del marketing dei servizi ed in particolare negli sviluppi della *service dominant logic* (Vargo e Lush, 2011; Joiner e Lush 2016). Nonostante la presenza di definizioni, interpretazioni e aspetti della cocreazione di valore diversificati, i contributi accolgono in maniera predominante come prospettiva teorica di riferimento la *service dominant logic* (Vargo e Lusch 2004). La ricerca e classificazione delle attività capaci di cocreare valore attraverso l'engagement del paziente, è riconducibile alla concezione del servizio, definito come l'applicazione di competenze esercitate da una parte a beneficio di un'altra (Vargo e Lusch 2004, Chandler e Vargo 2011, Hardyman *et al.*, 2014). In ottica *service dominant logic* la valorizzazione delle interazioni tra i soggetti coinvolti nel servizio rappresenta infatti la base concettuale per lo studio delle dinamiche di cocreazione del valore in ambito sanitario. Proprio in sanità e durante i processi di erogazione delle cure il paziente riveste un ruolo fondamentale capace di influenzare l'efficacia e l'efficienza del servizio (Polese *et al.*, 2016). Tra gli assiomi della logica *service dominant*, assume rilevanza fondamentale quello relativo al

“consumatore” del servizio, come soggetto capace di cocreare valore grazie alle continue interazioni e attività intrattenute con il fornitore (McColl Kennedy *et al.*, 2012; Lusch *et al.*, 2007). A partire dalla definizione della cocreazione di valore di McColl Kennedy come “*benefit realized from integration of resources through activities and interactions with collaborators in the customer’s service network*” assume rilievo fondamentale l’assioma recentemente riformulato per il quale tutti gli operatori economici e sociali sono capaci e integrano risorse (Lush e Vargo 2014). Il concetto di cocreazione di valore, così concepito è riferibile a una rete più estesa di soggetti rispetto alla prospettiva diadica, che contempla nel caso della sanità solo le interazioni medico paziente (McColl Kennedy 2012).

Gli studi selezionati focalizzando sulle attività di cocreazione del valore rappresentano una risposta all’esigenza conoscitiva legata alla possibilità di includere il paziente nei processi di innovazione, produzione- erogazione e cocreazione del servizio sanitario (Greenhalgh *et al.*, 2016). Lo studio delle attività rappresenta infatti un modo per capire e indagare sulle possibilità di cocreazione, interpretate come condizione fondamentale per il miglioramento della performance sanitaria, per l’aumento della qualità del servizio e per la riduzione dei costi legati alla sua erogazione. Gli articoli presi in considerazione sviluppano studi di tipo sia teorico che empirico, prendendo in considerazione variabili e metodi di classificazione delle attività di cocreazione.

Da una loro prima ricognizione emerge come l’analisi del tema, abbia subito seppur in un breve intervallo temporale (2012-2017) una sensibile evoluzione, determinata anche dai cambiamenti che hanno interessato il comportamento dei pazienti e in particolare il loro livello di partecipazione nei processi di cura collaborativi e nei processi decisionali. A partire dallo studio di McColl Kennedy del 2012, che focalizza l’analisi sulle attività di cocreazione del valore da parte del paziente, altri autori (Hardyman *et al.*, 2015, Osei FriPong *et al.*, 2015) enfatizzano l’importanza della dimensione micro come base di studio per le interazioni paziente struttura sanitaria, altri autori, ancora, riportano e costruiscono una classificazione delle attività di cocreazione del valore in base al grado d’impegno del paziente (Sweeney *et al.*, 2015), oppure in base all’approccio della devianza positiva (Zanetti e Taylor, 2015). La tendenza è quella di indagare sulle attività del paziente e le interazioni con l’azienda ospedaliera, con il fine di costruire dei modelli concettuali che favoriscano la costruzione di strategie e metodi che supportino il coinvolgimento del paziente e quindi la cocreazione di valore. Sotto questo profilo, con il lavoro di Breidbach, Antons, e Salge del 2016 si evidenzia l’importanza e l’esigenza di un “*case manager*” come catalizzatore di cocreazione del valore nel sistema del servizio sanitario. La prospettiva di indagine si rivolge dunque alla ricerca di “soluzioni” capaci di sostenere la coordinazione efficace ed efficiente dei meccanismi di cocreazione del valore nell’ambito delle strutture sanitarie (Breidbach *et al.*, 2016).

Come già affermato, l’articolo di McColl Kennedy del 2012, rientrando nella selezione della presente review, rappresenta uno dei primi lavori riferiti all’indagine sulle attività capaci di cocreare valore attraverso l’engagement del paziente. Da questo studio prende infatti avvio un crescente interesse in letteratura riferibile alla comprensione dei processi empirici di cocreazione del valore. L’obiettivo del lavoro era duplice: da un lato investigare le pratiche e le abitudini sviluppate dai pazienti in contesti di cura diversificati, individuando specifiche interazioni e attività; dall’altro lato procedere a una loro classificazione in relazione con la qualità della vita percepita dal paziente.

Gli autori forniscono una definizione di cocreazione di valore, come beneficio ottenibile dall’integrazione di risorse attraverso le azioni e le attività, che presenta differenze di rilievo rispetto alla letteratura precedente, che nonostante l’interesse per l’engagement del paziente, non focalizzava sufficiente attenzione sul tema delle attività di cocreazione del valore. Una prima rilevante differenza riguarda le interazioni quale elemento costitutivo della cocreazione – essenziali per integrare le risorse - che superano la tradizionale impostazione diadica, estendendole a quelle intrattenute non solo con soggetti fornitori del servizio, ma con una molteplicità di attori collegati al processo di gestione della salute. La rete del servizio del consumatore (paziente) secondo l’interpretazione fornita dagli autori, viene quindi ampliata comprendendo interazioni con soggetti collocati sia oltre l’azienda ospedaliera, che oltre contesti di cura tradizionali, relativi ad esempio a terapie complementari, risorse personali in termini di amici, familiari e colleghi. Un secondo

elemento di differenza rispetto alle ricerche precedenti è il riconoscimento dei fornitori del servizio come “*partial provider*” di input nel processo di cocreazione del valore del consumatore con risorse provenienti da diverse attività, includendo quelle autogenerate dal consumatore, le “*self-activities*”.

In coerenza con la concezione di cocreazione proposta, l'ampliamento della rete delle interazioni del paziente e il riconoscimento della parzialità delle risorse dei fornitori del servizio, lo studio individua otto attività di cocreazione di valore che impegnano il paziente: cooperazione collazione delle informazioni, attività cerebrali, raccolta e organizzazione delle informazioni, combinazione di attività complementari al servizio, coapprendimento, cambiamento delle abitudini di vita, connessione, coproduzione. (McColl-Kennedy *et al.*, 2012).

Nella dimensione cooperazione (*cooperating*) rientrano quelle attività caratterizzate da collaborazione nei confronti dello staff medico e della struttura ospedaliera, che si concretizza nell'adesione alle prescrizioni mediche e allo sviluppo di azioni volte all'attuazione della terapia. Vengono ricondotte alla dimensione collazione delle informazioni (*collating information*) le attività a carattere informativo che il paziente svolge per potere fruire del servizio quali ad esempio tutte quelle azioni di informative relative al servizio che aiutano il paziente a gestire con maggiore facilità il processo di cura. La dimensione combinazione attività complementari al servizio (*Combining Complementary Therapies*), riguarda l'utilizzazione da parte del paziente di cure alternative in combinazione alla cura principale, come la (pratica di esercizi yoga, particolari diete e medicina omeopatica). Alla dimensione coapprendimento (*colearning*) appartengono le attività di ricerca attiva e condivisione di informazioni da fonti collocate anche oltre l'azienda ospedaliera e allo staff medico. In altri termini possono essere ricomprese tutte quelle attività nelle quali il paziente autonomamente reperisce informazioni da un pluralità di fonti - internet, stampa, libri, amici, familiari - e in seguito condivide le conoscenze con il fornitore del servizio sanitario. Il cambiamento di abitudini di vita (*changing ways of doings things*) attiene a una categoria ampia di attività che comprende tutte le azioni adattative che il paziente pone in essere al fine di gestire le modifiche dello stile di vita, in ambito sociale, lavorativo e familiare che derivano dalla condizione di malattia. Le attività di connessione (*connecting*) sono quelle che coinvolgono il paziente in comportamenti volti a mantenere e sviluppare le relazioni con colleghi, amici, parenti, fornitori del servizio, gruppi di supporto, come sottolineano gli autori si tratta di un'attività particolarmente rilevante nell'ambito della cocreazione, per gli affetti positivi sui risultati della cura. Il paziente sente infatti il bisogno di non intraprendere in maniera solitaria il percorso di cura, e di consultarsi in maniera continuativa con altri soggetti. La dimensione coproduzione (*coproduction*) include il complesso di attività attraverso le quali il paziente contribuisce in maniera attiva al processo di erogazione del servizio sanitario sia nelle fasi che precedono la fornitura del servizio sia durante la sua erogazione. Più specificatamente il paziente può contribuire alla ridefinizione delle prescrizioni terapeutiche, alla partecipazione attiva nella fase di somministrazione, e anche alla scelta e riconfigurazione del team medico secondo le proprie preferenze e inclinazioni. Il paziente, in questa prospettiva, viene concretamente coinvolto nel processo decisionale, e, attraverso la condivisione delle decisioni sulla terapia, sulla scelta del team e sulle attività di somministrazione diventa co-produttore del servizio sanitario. Infine, la dimensione attività cerebrali (*cerebral activities*) comprende quelle attività, rientranti nel novero delle *self-activities*, attinenti alla sfera emozionale e intellettuale del paziente. In particolare, possono essere ricondotte a questa classe l'insieme di attitudini e aspettative che orientano positivamente il paziente nei confronti del fornitore del servizio.

Il modello concettuale al quale gli autori giungono sulla base del loro studio riveste notevole valore dal punto di vista dello sviluppo di nuove prospettive di ricerca sull'individuazione delle attività di cocreazione del valore attraverso l'engagement del paziente; in particolare il contributo identifica otto principali classi di attività riconducibili al processo di cocreazione di valore, ma non procede anche ad una loro esaustiva identificazione. Peraltro, i contenuti delle attività non sono indicati in maniera approfondita ma solo esemplificativa e non si dà descrizione dell'organizzazione delle stesse attività o delle relazioni intercorrenti tra di esse. Un altro limite riconducibile al suddetto lavoro di ricerca è legato al contesto di riferimento dello studio. Le interviste sono state condotte su

pazienti maggiorenni in un reparto di cure di oncologia, conseguentemente il modello ottenuto è strettamente legato ad un contesto specifico ed emerge come siano necessari ulteriori studi che indaghino sulle attività di cocreazione in contesti sanitari diversificati sia in termini di categorie di pazienti, che di tipologie di cura. A partire da questo contributo altri studi e ricerche pur riconoscendone l'indubbio valore hanno posto in evidenza l'esigenza di approfondire l'analisi delle attività di cocreazione svolte dal paziente in ambito sanitario.

4.1 Le attività di cocreazione di valore in prospettiva micro

Nella prospettiva di superare i limiti indicati particolare rilievo riveste il contributo di Hardyman, Daunt, Kitchener, del 2014 che focalizzando sul livello micro di cocreazione del valore segnala la necessità di studi etnografici capaci di analizzare la cocreazione del “*value in context*”. Al fine della individuazione delle attività di cocreazione del valore gli autori sottolineano l'esigenza di sviluppare l'indagine a livello micro, ovvero delle interazioni *face to face* tra medico e paziente, quale base iniziale per l'analisi del processo di cocreazione di valore. Nell'articolo viene fornito un modello di “catena potenziale di co-creazione del valore attraverso l'*engagement* del paziente nel caso del servizio di medicina di base. Viene evidenziato come, seppur nell'ambito di un servizio semplice e primario vengono coinvolti una molteplicità di attori, generando un rilevante potenziale d'interazione tra soggetti con diversi ruoli, che, in coerenza con le assunzioni della *service dominant logic*, rappresenta una opportunità sia per valorizzare la qualità del servizio sanitario che per la creazione di nuove potenziali risorse.

A differenza del contributo di McColl Kennedy *et al.*, 2012, nel modello della catena potenziale di cocreazione del valore, le attività non sono semplicemente elencate, ma descritte in sequenza ordinata sul piano logico. Essa comprende le seguenti attività: preconsultazione delle informazioni, contatto con il personale addetto alla reception, consultazione medica, contatto con altri attori sanitari. La catena in questione inizia con una fase di preconsultazione delle informazioni da parte del paziente che oltre ad attingere dalle informazioni personali, ne reperisce altre da soggetti esterni al sistema sanitario (familiari, conoscenti) e da mezzi come internet e la stampa. Richiamando il concetto di servizio secondo la *service dominant logic* come applicazione di conoscenze e competenze, possono così sussistere diverse differenze negli scambi tra paziente e fornitore del servizio. La fase successiva riguarda il contatto con il personale addetto alla reception, con il quale il paziente inizia il percorso di relazione con il sistema sanitario (fissare l'appuntamento, determinare l'urgenza della visita, programmare eventuali analisi, colloquio e visita con il medico). Nella terza fase che vede il paziente in contatto con il medico curante, vengono poste in essere numerose interazioni, viene condiviso il processo decisionale sulla cura, ed eventualmente vengono prescritte ulteriori visite specialistiche. La quarta fase può sostanziarsi in una varietà di fattispecie che vedono il paziente variamente coinvolto e attivato come, ad esempio, l'acquisto di medicinali in farmacia, la consultazione di uno specialista, la prescrizione di una visita futura di controllo.

Nel quadro delineato le attività di co-creazione del valore sono influenzate dal livello di partecipazione e coinvolgimento e dalle competenze del paziente che si configurano come elementi fondamentali per una efficace gestione del percorso di cura. Ad esempio, la consultazione con il medico può avere un risultato migliore, o può assumere diverse connotazioni a seconda della capacità del paziente di trasmettere adeguate informazioni sui sintomi e la condizione di salute. In questo senso, il *paper* in oggetto, evidenzia la necessità di approfondimenti in relazione alle diverse modalità di cocreazione del valore derivanti dalle diverse modalità di interazione dei soggetti. Inoltre, considerata l'esistenza di asimmetrie informative tra gli attori coinvolti (pazienti, medici specialisti, *receptionist*, farmacisti, altri operatori) è necessario indagare sulle possibili elementi che possano ostacolare o agevolare la cocreazione di valore. Ancora gli autori sottolineano la necessità di maggiori indagini da un lato sul ruolo di altri attori che si collocano all'esterno del servizio, e di come siano integrati all'interno del processo di cocreazione del valore, dall'altro come i diversi individui (pazienti) integrino in maniere differenti le esperienze tra di loro. Il modello della catena

potenziale può aiutare a comprendere e a sistematizzare il processo di cocreazione del valore attraverso il coinvolgimento del paziente soprattutto a livello micro.

Con riferimento agli obiettivi del presente studio, si palesa la necessità di una maggiore comprensione delle interazioni aldilà dell'approccio diadico medico paziente, attraverso lo studio dell'ampliamento delle attività di cocreazione che superino la logica lineare proposta dalla catena.

Uno studio che ancora focalizza l'attenzione in una prospettiva micro sulle interazioni medico paziente è quello di Osei Frimpong Wilson A. Owusu Frimpong del 2014, esso si distingue notevolmente da quello proposto da Hardyman *et al.*, 2015 in primo luogo perché si tratta di un contributo empirico, e in secondo luogo poiché individua tre aree critiche di attività di cocreazione del valore. Il quadro teorico del *paper* è sempre relativo alla *service dominant logic* tenendo conto delle considerazioni di Grönroos secondo il quale “ its creation is always influenced by the processes of the service encounters between the actors (Grönroos 2011). In questo contesto gli autori valorizzano il concetto di esperienza come fattore influenzante le interazioni e conseguentemente la cocreazione di valore. A sua volta l'esperienza viene influenzata dal *social context, belief and perception*, e dal *level of partnership*, tre elementi che si traducono nelle tre aree critiche evidenziate nel lavoro. In armonia con la letteratura precedente, il modello del processo di cocreazione del valore nell'ambito delle interazioni diadiche medico paziente proposto nell'articolo, rispecchia l'importanza delle “*self experiences*” dei diversi attori e delle loro percezioni. In particolare le attività sono classificate tenendo presente le aree critiche durante l'erogazione del servizio, ovvero per il contesto sociale sono rilevanti tutte le interazioni riconducibili alle competenze sociali e alle conoscenze degli attori; per quanto riguarda l'area delle percezioni le attività relative alla fiducia reciproca all'aspetto emozionale del rapporto medico paziente; infine all'area delle relazioni di partnership appartengono le attività di collaborazione del paziente per l'adesione alle prescrizioni mediche, il suo coinvolgimento nel processo decisionale relativo alla cura, le attività di orientamento da parte del paziente verso il fornitore del servizio (queste ultime rappresentano una dimensione di attività innovativa rispetto alle precedenti ricerche).

In coerenza con l'analisi delle attività di cocreazione di valore a livello micro in un recente contributo Osei Frimpong, Wilson, Lemke (2016), analizzano, le interazioni dirette medico paziente inserite in un processo multidimensionale e in quest'ambito le attività di cocreazione di valore, con riferimento in particolare all'accesso delle informazioni online da parte dei pazienti. Gli autori accolgono la definizione della cocreazione di valore fornita da parte di McColl Kennedy et al 2012, e in linea con la *service dominant logic* valorizzano l'integrazione di risorse, come presupposto principale di cocreazione di valore. In un contesto nel quale il paziente, come integratore di risorse, è impegnato attivamente nella ricerca incrementale di informazioni, un ruolo essenziale viene rivestito dalle conoscenze e dalle informazioni che il paziente stesso può reperire all'esterno del proprio sistema di servizio. Le piattaforme online rappresentano attualmente uno degli spazi principali all'interno dei quali i pazienti si muovono soprattutto nella fase di pre-consultazione medica per scambiare e raccogliere informazioni. Lo studio è rilevante quindi per la descrizione del contributo delle attività di ricerca delle informazioni online al processo di cocreazione del valore.

Il modello che descrive il processo di cocreazione del valore a livello micro comprende tre principali fasi di attività: *pre-encounter information search, clinical encounter process, expected outcomes*. La prima fase che orienta e guida le altre fasi del processo tende a superare l'asimmetria informativa tra i diversi attori interagenti nel processo, al fine di attenuare la loro distanza cognitiva con gli specialisti, attraverso la ricerca informazioni online, forum su web, conoscenti, famiglia, altri professionisti sanitari. La fase della consultazione del paziente col medico riguarda tre classi di attività fondamentali costituite, rispettivamente, dalla comunicazione attiva (*interaction*), dalle attività decisionali condivise (*shared decision making*), dalle attività che orientano positivamente il paziente rispetto al fornitore del servizio (*provider - patient orientation*). La fase dei risultati attesi evidenzia come il paziente adeguatamente informato sull'esito delle cure sviluppi maggiore impegno nell'osservazione delle prescrizioni mediche, migliorando l'esperienza del servizio.

Il modello suggerisce il ruolo essenziale dell'*Information Technologies*, quale mezzo che attiva le relazioni, nel promuovere e veicolare l'*engagement* del paziente e la conseguente cocreazione di

valore sanitario. L'accesso alle informazioni si può rivelare determinante nel processo di *engagement* del paziente, per la sua partecipazione attiva durante le consultazioni mediche.

4.2 *Le attività di cocreazione in prospettiva ecosistemica*

Focalizzando l'analisi su un più ampio spettro di relazioni che coinvolgono non solo medico e paziente in letteratura sono presenti ulteriori studi che affrontano il tema della modellizzazione del processo di cocreazione del valore in sanità. In un'ottica relazionale ampliata un rilievo particolare riveste lo studio pubblicato nel 2015 da Sweeny, Danaher, Janet, McCollKennedy, che sottolinea la centralità e il ruolo attivo del paziente nella cocreazione di valore e accoglie non solo la definizione di cocreazione del valore, ma anche il modello di attività, forniti entrambi da McCollKennedy *et al.*, nel 2012. L'obiettivo della ricerca riguarda la definizione di una gerarchia delle attività di cocreazione del valore in funzione dell'*effort* del paziente, utile anche al fine di implementare strategie di miglioramento del servizio L'*"Effort in Value cocreation activities"* viene definito come *"degree of effort that custode exert to integrate resources, through a range of activities of varying levels of perceived difficulties"* (Sweeney *et al.*, 2015).

Lo studio individua le attività di cocreazione come l'insieme di attività cognitive e comportamentali poste in essere dal fruitore del servizio sanitario anche oltre i confini dell'azienda ospedaliera. Nella prospettiva del *network* del paziente il modello individua tre principali classi di attività: attività cliniche interne all'azienda ospedaliera; attività cliniche esterne dall'azienda ospedaliera, attività autogenerate del paziente. Alla prima classe sono riconducibili la condivisione attiva delle informazioni, la collaborazione e l'accettazione delle prescrizioni, l'inclusione attiva nel processo decisionale, le interazioni con tutto lo staff medico. La seconda classe comprende le attività di relazione con parenti e amici, di contatto con altre persone malate, attività di svago, comportamenti salutistici, gestione cambiamento stili di vita, ricerca informazioni su prestazioni, trattamenti. La terza classe include le attività autogenerate (attitudine positiva alla cura, gestione delle emozioni).

Questo studio si differenzia dal contributo di McColl Kennedy *et al* 2012, perché le attività vengono identificate non solo in funzione del *network* del paziente ma ne viene fornita una gerarchia in funzione dell'*effort* e viene dimostrato come quest'ultimo abbia un impatto diretto sulla soddisfazione del paziente e sulle intenzioni comportamentali. I risultati della ricerca evidenziano come l'adeguamento del paziente alle prescrizioni terapeutiche sia l'attività con valori di *effort* minori. I valori maggiori dell'*effort* riguardano l'attività di connessione con altre persone malate. Quest'ultima attività richiede molto impegno da parte del paziente, e come le altre poste nelle prime posizioni della scala (attività di svago, regolazione emozionale, inclusione proattiva nel processo decisionale), di conseguenza di più difficile applicazione ai fini della cocreazione del valore.

Nonostante il valore delle informazioni fornite dal modello configurato nello studio, l'esigenza da parte del management è quella di ottenere informazioni utili per implementare delle strategie che promuovano la cocreazione del valore nell'ambito del servizio sanitario. La soddisfazione della indicata esigenza richiede tuttavia ulteriori approfondimenti in tema di analisi delle attività di cocreazione di valore in diversi contesti, sempre tenendo conto dell'allargamento del *network* del paziente in ottica *many to many*. Inoltre gli studi fin qui descritti affrontano la tematica secondo una prospettiva incentrata sul paziente e, sarebbe interessante per futuri lavori di ricerca sviluppare degli studi che considerino anche il punto di vista del management e dell'azienda sanitaria in modo tale da poter costruire un modello capace di valorizzare il valore cocreato nell'ambito del servizio sanitario in ottica sistemica per poter implementare strategie per il coinvolgimento del paziente nei processi di erogazione del servizio e per il conseguimento del miglioramento della performance.

Un altro contributo rilevante in termini di evoluzione del modello di attività è stato proposto molto recentemente (2017) sempre da McColl Kennedy insieme a Hogan, Wittel, Snyder. Il lavoro, *"Cocreative customer practice: Effects of health care customer value cocreation practices on well-being"*, fonda le basi concettuali nel contributo del 2012 sugli stili pratici di cocreazione del valore in sanità, identifica specifiche interazioni e attività, facendo evolvere così il modello originario;

l'aspetto più innovativo rispetto alla letteratura precedente è relativo allo studio delle attività e agli effetti delle stesse sul benessere del paziente. Il benessere (*well-being*) viene scelto come variabile in grado di spiegare gli effetti delle azioni e dell'operato dello staff medico sul paziente. Esso viene concepito nella sua accezione più ampia comprendendo uno stato sociale, esistenziale, psicologico e fisico. Può quindi essere associato alla soddisfazione globale del paziente e alla qualità della vita (Mick *et al.*, 2012; Ostrom *et al.*, 2015). Le attività vengono identificate attraverso l'analisi di diari di un campione di pazienti e attraverso lo studio delle interazioni con lo staff medico. Sono state classificate (riferendosi al modello di McColl Kennedy *et al.*, 2012) per poi essere sistematizzate in tre macro-categorie, ovvero programma delle cure (*Health treatment program*), informazione sanitaria (*Health related information*), attività complementari (*Complementary health related activities*). Alla prima categoria sono riconducibili le attività di adeguamento alla prescrizione (*Complying with basic*) e coproduzione (*coproducing*), mentre nella seconda vengono ricondotte le attività di collazione (*collating*) e (*colearning*). Nell'ultima categoria, ovvero nelle attività complementari per la salute vengono ricomprese quelle relative alla gestione dei cambiamenti e alle abitudini quotidiane in seguito all'inizio della malattia (*changing ways of doing things*), alla gestione di una dieta sana e alle attività di svago che possano distogliere l'attenzione del paziente dallo stato di malattia. Dall'esame del contributo emerge chiaramente come le self activities non vengano ricomprese nella nuova classificazione, questo è principalmente da ricondurre alla metodologia adottata per la raccolta dei dati poiché si è basata su una *content analysis* sui diari compilati dai pazienti. Questo fa luce su una questione che potrebbe avere essenziale rilevanza ai fini della gestione delle attività di cocreazione del valore; è infatti comprensibile come non avendole annotate nel diario, il paziente non percepisca come utili, o comunque non mostri consapevolezza delle attività autogenerate (*selfactivities*). Quest'ultime, come attivarsi in maniera positiva a livello psicologico, la gestione emozionale, l'acquisizione di consapevolezza della malattia, pur avendo basilare importanza riguardo l'esito della cura, non vengono in quel contesto di analisi codificate. Pertanto potrebbe essere utile lo sviluppo di modelli in grado di tener conto ed esplicitare gli effetti anche delle attività cerebrali sul benessere. Tuttavia, l'apporto innovativo dello studio è evidente considerando il paragone con la prima classificazione di McColl Kennedy *et al.*, del 2012, quale studio pioniere delle attività di cocreazione in sanità. Lo studio originario prendeva in considerazione dati qualitativi in un solo contesto di cura, ovvero quello oncologico, McColl Kennedy *et al.*, nel 2017 estende l'analisi a sei contesti diversi con l'uso di analisi quantitative. Peraltro, rispetto al lavoro di Sweeney *et al.*, 2015, nel quale veniva fornita una gerarchia di attività e l'*effort* veniva relazionato alla qualità della vita, in questo caso viene studiato l'impatto relativo di ogni attività e interazione sul benessere, come concetto più ampio e inclusivo rispetto al livello della qualità della vita del paziente.

5. Implicazioni manageriali

Dall'analisi svolta emerge la natura sistemica complessa della creazione di valore nel contesto sanitario, quale esito di interazioni tra attività che coinvolgono molteplici attori presenti all'interno di sistemi complessi di servizi tra i quali assume un ruolo essenziale il sistema di servizio del paziente. Risulta evidente come l'approccio sistemico vitale costituisca un valido strumento interpretativo della complessità emergente che caratterizza il contesto del sanitario e che origina nelle strutture sanitarie l'esigenza di sviluppare capacità di apertura e interazione volte a mantenere ed elevare la qualità della loro offerta.

Focalizzando sul sistema di servizio del paziente, quale attore della creazione di valore sanitario, la ricerca ha consentito di evidenziare un complesso di attività di creazione di valore tra loro reciprocamente interdipendenti e interagenti, che coinvolgono direttamente il paziente considerato non isolatamente ma immerso nel proprio contesto relazionale. La comprensione del sistema di attività di cocreazione gestite dal paziente consente al management sanitario di configurare e riconfigurare il processo di erogazione del servizio al fine di ottimizzare gli obiettivi

di cocreazione del valore. Sotto questo profilo una dimensione fondamentale per il management, sarà gestire in maniera virtuosa e proficua le interazioni sistemiche derivanti dalla ricerca di una sempre maggiore integrazione delle attività di cocreazione di valore nell'ecosistema del servizio.

In questo senso, la necessità di includere e coinvolgere il paziente nei processi di progettazione, produzione ed erogazione del servizio sanitario rappresenta una delle condizioni essenziali per il management sanitario al fine di perseguire obiettivi di miglioramento della qualità del servizio e, nel contempo, di razionalizzazione e contenimento della spesa sanitaria. Il processo di inclusione e di coinvolgimento del paziente sottende la presenza di pazienti con alti livelli di *engagement*, che permettano l'interazione e la collaborazione con gli operatori sanitari. Con riferimento ai comportamenti dei pazienti con alti livelli di *engagement*, tenendo conto dei miglioramenti nella *compliance*, negli *outcome* clinici in termini di controllo e gestione della malattia e nella conduzione di uno stile di vita adeguato, vi è una valorizzazione del ruolo del paziente come gestore responsabile del proprio stato di salute, che si traduce nella possibilità di riduzione dei costi del Sistema Sanitario Nazionale. In questa prospettiva è da considerare ad esempio il contenimento dei costi di ospedalizzazione dei pazienti e una migliore gestione delle emergenze. L'*engagement* del paziente è pertanto connesso a una gestione più efficiente dei reparti e ad un'ottimizzazione dei costi per l'azienda ospedaliera e conseguentemente per il *network* sanitario. L'*ottica patient centred* piuttosto che *professional centred* consente di focalizzare sulle esigenze del paziente, valorizzando le sue potenzialità di interazione e le sue capacità e competenze. Emerge dall'indagine la necessità del passaggio da una logica *top down* a un modello gestionale aperto, inclusivo e partecipativo. La comprensione delle differenze negli comportamenti dei pazienti nelle attività di cocreazione del valore, può essere utilizzata come informazione fondamentale per contribuire allo sviluppo di un'offerta di servizi maggiormente aderente alle esigenze del paziente e per conseguire miglioramenti sui risultati delle cure ed efficienze nella gestione del processo stesso. Coerentemente con questa logica è necessario da parte dei manager considerare il paziente nella pienezza del suo ruolo di cocreatore del servizio sanitario, non solo quindi come informatore sui sintomi e come mero destinatario del servizio. In particolare, capire la prospettiva individuale del paziente, come soggetto con diverse peculiarità ed esigenze consente di progettare o coprogettare azioni che abbiano beneficio sul benessere come elemento di principale riferimento per la proposta di valore. L'*ottica* quindi da prendere in considerazione durante la progettazione del servizio è focalizzata sia sul livello micro, con particolare riguardo alle problematiche delle esigenze dei rapporti paziente - operatore sanitario; sia in *ottica sistemica* ampliando l'attenzione alle relazioni intercorrenti tra i diversi soggetti interdipendenti e interagenti nel sistema del servizio. Lo sviluppo di una logica collaborativa con le diverse tipologie di *stakeholder* delle aziende sanitarie è foriero di numerose implicazioni per il management in termini di ampliamento dei confini organizzativi, di riconcettualizzazione e ridefinizione in *ottica* di apertura delle attività di progettazione, erogazione e valutazione dell'offerta di servizi sanitari e relativamente allo sviluppo e allocazione delle risorse da impegnare per promuovere azioni e strumenti volti alla collaborazione con il paziente e gli altri attori della rete. Una prima implicazione riguarda il superamento della logica tradizionale basata su una eccessiva attenzione alla dimensione infra-organizzativa piuttosto che a quella inter-organizzativa. Il coinvolgimento del paziente e degli altri attori presenti nel *network* deve essere maggiormente ricercato anche in momenti che si collocano a monte e a valle della attività di produzione - erogazione del servizio sanitario in senso stretto. La promozione della cocreazione di valore attraverso l'integrazione delle risorse del paziente, legata anche ad investimenti nelle risorse umane e nelle tecnologie, non è tuttavia di facile implementazione e traduzione pratica. Una ragione di tali difficoltà è riconducibile alla progressiva riduzione dei finanziamenti pubblici che condizionano gli investimenti nello sviluppo delle capacità, individuali e organizzative necessarie per la gestione delle attività e delle interazioni con i pazienti e gli altri attori della rete. Da queste riflessioni emerge l'importanza fondamentale delle risorse umane nelle diverse fasi del processo sanitario e dell'attività di formazione del personale per promuovere la partecipazione attiva del paziente e degli altri attori del *network* sanitario nel processo di creazione di valore.

Tra le altre azioni che possono essere adottate per promuovere e favorire la partecipazione del paziente alla cocreazione un rilievo particolare rivestono le attività di formazione dirette ad elevare le capacità di comunicazione e interazione del personale sanitario con i fruitori del servizio; lo sviluppo di capacità organizzative di apertura volte ad identificare e selezionare diverse categorie di *stakeholder* sanitari con cui impostare e gestire relazioni, formali e informali, di tipo durevole; l'investimento nelle nuove tecnologie *web based* che abilitano e supportano la condivisione delle informazioni e l'interazione tra i diversi attori del *network* sanitario; le azioni di formazione e sensibilizzazione del paziente sulla patologia; le sessioni finalizzate allo scambio delle informazioni e alla condivisione di esperienze utili ad aumentare il livello di attivazione del paziente. In questa logica particolare importanza assumono gli strumenti diretti a favorire il coinvolgimento, la partecipazione attiva del paziente quali, ad esempio, i *focus group*, *work shop*, le misure elettroniche di pagamento dei *ticket*; ritiro di referti *online*, siti *web* istituzionali che veicolano servizi sanitari, *social network*, che favoriscano la partecipazione dei pazienti alla progettazione dell'offerta, all'innovazione del servizio e alla sua fruizione e valutazione.

6. Future ricerche e conclusioni

Dallo studio si evince come ancora siano pochi i lavori di ricerca riferiti nello specifico alle attività di cocreazione di valore in ambito sanitario attraverso l'*engagement* del paziente. Emerge, pertanto, l'esigenza di ulteriori ricerche che possano condurre verso una migliore definizione delle attività di cocreazione che consenta, a sua volta, di costruire un modello di analisi adattabile a contesti diversificati di cura e differenti tipologie di pazienti. Inoltre, possono essere sviluppati altri studi per indagare sulle attività riferite alle diverse fasi del processo sanitario, al fine di comprendere le dinamiche evolutive della attività di cocreazione in diversi contesti anche temporali. Come evidenziano i risultati dell'analisi della letteratura il tema, finora, è stato prevalentemente indagato nella prospettiva del paziente, pertanto al fine di ottenere un modello che possa analizzare le dinamiche delle interazioni fra tutti gli attori coinvolti in ottica di cocreazione del valore a livello sistemico, potrebbe essere utile effettuare lavori di ricerca che tengano conto del contributo dei diversi attori coinvolti (medici, personale sanitario) includendo quelli al di fuori dei confini dell'azienda ospedaliera (familiari, professionisti, fornitori). Un'altra prospettiva di analisi è relativa allo sviluppo delle ricerche sul ruolo delle *Information Communication Technology*, quale elemento facilitatore e abilitante della cocreazione del valore. Sotto questo profilo, si segnala l'importanza crescente della telemedicina, dei social web, dei siti online istituzionali, come ambienti nei quali il paziente e gli altri attori sanitari possono, attraverso l'integrazione di risorse e competenze specializzate, partecipare a processi complessi di cocreazione di valore.

In conclusione, in coerenza con l'evoluzione della *service dominant logic*, la focalizzazione dell'analisi passa dalla proposta del fornitore del servizio alle relazioni e interazioni tra gli attori coinvolti o potenzialmente coinvolti nel processo di generazione del valore. In questo contesto, il ruolo del paziente diventa fondamentale e il suo contributo nelle più diversificate attività di cocreazione è complesso e poliedrico. Il modello di analisi delle attività ha mostrato una sensibile evoluzione e di recente sono state introdotte variabili di analisi, come il benessere in grado di dare concretezza e valutare gli effetti della cocreazione anche in altri settori di attività.

Bibliografia

- AKAKA M.A., VARGO S.L., LUSH R.S. (2012), "An exploration of networks in value cocreation: a service-ecosystems view", *Review of Marketing Research*, vol. 9, Special Issue, pp. 13-50.
- ALEXANDER J.H., HESARLD L.R., MITTLERJ.N. HARVEY J. (2012), "Patient-physician role relationships and patient activation among individuals with chronic illness", *Health Service Research*, vol. 47, n. 3 pt1, pp. 1202-1223.

- BARILE S., POLESE F. (2009), "Service Dominant Logic and Service Science: a contribute deriving from network theories", in Gummenson E., Mele C., Polese F. (a cura di), *The 2009 Naples Forum on Service: Service Science, S-D logic and network theory*, Giannini, Napoli.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Smart Service Systems and Viable Service Systems", *Service Science*, vol. II, n. 1-2, pp. 21-40.
- BOWDEN J.-L.H. (2009), "The process of customer engagement: A conceptual framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, n. 1, pp. 63-74.
- BREIDBACH F., ANTONS D., SALGE T.O. (2016), "Seamless Service? On the Role and Impact of Service Orchestrators in Human Centered Service Systems", *Journal of Service Research*, vol. 19, n. 4, pp 458-476.
- BRODIE R.JU., ILIC A., JURIC B., HOLLEBEEK L. (2013), "Consumer engagement in a virtual community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 1, pp. 105-114.
- BRYSON C., HAND L. (2007), "The role of engagement in inspiring teaching and learning", *Innovation in education and teaching international*, vol. 44, n. 4, pp. 349-362.
- CARMAN K.L., DARDESS P., MAURER M., SOFAER S., ADAMS K., BECHTEL C., SWEENEY J. (2013), "Patient and family engagement: a framework for understanding the elements and developing interventions and policies", *Health Affairs*, vol. 32, n. 2, pp. 223-331.
- CHANDLER J.D., VARGO S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- FINK A. (2014), *Conducting research literature reviews, from the internet to the paper*, Ed. SAGE.
- FROW P., MCCOLL-KENNEDY J.R., PAYNE A. (2016), "Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem", *Industrial Marketing Management*, vol. 56 pp. 54-39.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA),. Governing Business Dynamics*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2017), *L'Approccio Sistemico Vitale (ASV), al governo dell'impresa. Verso l'impresa sostenibile, IV Edizione*, Cedam, Padova.
- GRAFFIGNA G., BARELLO S., RIVA G. (2013), "Technologies for patient engagement", *Health Affairs*, vol. 32, n. 1-1, pp. 1172-1172.
- GRAFFIGNA G., BARRELLO S. (2015), "Patient engagement come qualificatore dello scambio tra la domanda e l'offerta di salute: il caso della cronicità", *Ricerche di psicologia*, vol. 3, pp. 513-526.
- GREEN J., HIBBARD J.H. (2012), "Why does patient activation matter? An examination of the relationships between patient activation and health-related outcome", *Journal of General Internal Medicine*, vol. 27, n. 5, pp. 520-526.
- GREENHALGH T., JACKSON C., SHAW S., JANAMIAN T. (2016), "Achieving Research Impact Through Co-creation in Community-Based Health Services: Literature Review and Case Study", *The Milbank Quarterly*, vol. 94, n. 2, pp. 392-429.
- GRÖNROOS C. (1984), "A Service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18 n. 4, pp. 36-34.
- GRÖNROOS C. (1988), "Service quality: The six criteria of good perceived service", *Review of Business*, vol. 9, n. 3, pp. 10-13.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013),. "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation", *Journal of the Academy of Marketing Service*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- GRUMAN J., ROVNER MH., FRENCH ME., JEFFRES D., SOFAER S., SHALLER D. (2010), "From patient education to patient engagement: implications for the field of patient education", *Patient Education and Counseling*, vol. 78, n. 3, pp. 350-356.
- GUMMESSON E. (1987), "The new marketing developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning*, vol. 20, pp. 10-20.
- HAKANSOON H. (1987), *Industrial Technology Development: a Network Approach*, Croom Helm, London.
- HAKANSOON H., OSTEBERG C. (1975), "Industrial Marketing: an organizational problem", *Industrial Marketing Management*, vol.4, n. 2-3, pp.113-123.
- HARDYMAN W., DAUNT K.L., KITCHENER M. (2014), "Value Co-creation through patient engagement in healthcare: a microlevel approach and research agenda", *Public Management Review*, vol. 71, n. 1, pp. 90-107.
- HIBBARD J.H., CUNNINGHAM P.J. (2008), "How engaged are consumer in their health care, and why does it matter?", *Res Briefs*, vol. 8, pp.1-9.
- HIBBARD J.H., GREENE J. (2013), "What The Evidence Shows About Patient Activation: Bette Health Outcomes And Care Experiences; Fewer data On Costs", *Health Affairs*, vol. 32, n. 2, pp. 207-214.
- HIBBARD J.H., STOCKARD J., MAHONEY E.R., TUSLER M. (2004), "Development of the Patient Activation Measure (PAM): conceptualizing and measuring activation in patients and consumers", *Health Service Research*, vol. 39, n. 4.1, pp. 1005-1026.
- HIBBARD J.H., MAHONEY E. (2010), "Toward a theory of patient and consumer activation", *Patient Education and Counseling*, vol. 78, n. 3, pp. 377-81.
- HOLLEBEEK L. (2011), "Exploring customer brand engagement: definition and themes", *Journal of Strategic Management*, vol. 19, n. 7, pp. 785-807.
- HOLLEBEEK L.D., GLYNN M.S. BRODIE R. (2014), "Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale, development and validation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, n. 2, pp.149-165.

- HOLMAN H., LORIG K. (2000), "Patients as Partners in Managing Chronic disease", *British Medical Journal*, pp. 526-527.
- HUO Y., BINNING K.R., MOLINA L.E. (2010), "Testing an integrative model of respect: Implication for Social engagement and well-being", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 36, n. 2, pp. 200-212.
- JENNING M.K., STOKER L. (2004), "Social trust and civic engagement across time and generations", *Acta politica*, vol. 39, n. 4, pp. 342-379.
- JOINER K.A., LUSH R.F. (2016), "Evolving to a new service-dominant logic for health care", *Innovation and entrepreneurship in Health*, vol. 3, pp. 25-33.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LUSH R.F., VARGO S.L., O' BRIEN M. (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of Retailing*, vol. LXXXIII, pp. 5-18.
- MCCOLL K., HOGAN J.H., WITTELL L., SNYDER H. (2017), "Cocreative customer practice: Effects of health care customer value cocreation practice on well-being", *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 55-66.
- MCCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., VAN KASTEREN Y. (2012), "Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.
- MOLLEN A., WILSON H. (2010), "Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 9, pp. 919-925.
- NAMBISAN P., NAMBISAN S. (2009), "Models of Consumer Value cocreation in Healthcare", *Health Care Management Review*, vol. 34, n. 4, pp. 334-354.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena del valore alla costellazione del valore*, Etas, Milano.
- OSEI-FRIMPONG K., WILSON A., LEMKE F. (2016), "Patient cocreation activities in healthcare service delivery at the micro level: the influence of online access to healthcare information", *Technology forecasting and social*, 2016 Apr 15.
- OSEI-FRIMPONG K., WILSON A., OWUSU_FRIMPONG N. (2015), "Service experiences and dyadic value cocreation in healthcare service delivery: a CIT approach", *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 25, n. 4, pp. 443-462.
- POLESE F. (2013), *Management sanitario in ottica sistemico vitale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- POLESE F., IANDOLO F., CARRUBBO L. (2015), "Co-creare valore partecipando valori. Un contributo in ottica service tra fruizione e partecipazione", *Conference Proceeding XXVII Convegno annuale di Sinergie, Heritage Management e impresa: quali sinergie?*, pp. 317-335.
- POLESE F., TARTAGLIONE A., CAVACECE Y. (2016), "Patient empowerment for healthcare service quality improvements: a value co-creation view", *Conference Proceedings 19th Toulon-Verona International Conference Excellence in services*, pp. 385-397.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1985), "Technology and competitive advantage", *Journal Business Strategy*, vol. 5, n. 3, pp. 60-78.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of Competition; Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- SHARMA S., CONDUIT J. (2016), "Cocreation Culture in Health Care Organizations", *Journal of Service Research*, vol. 19, n. 4, pp. 438-457.
- SPROTT D., CZELLAR S., SPANGEBERG E. (2008), "The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of scale", *Journal of Marketing Research*, vol. 46, n. 1, pp. 92-104.
- SWEENEY J.C., DANAHER T.S., MCCOLL KENNEDY J. (2015), "Customer effort in Value cocreation activities: Improving quality of life and behavioural Intentions of health care customer", *Journal of Service Research*, vol. 18, n.3, pp. 318-335.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review", *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.
- VARGO S.L., LUSH R.F. (2004), "Evolving to new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSH R.F. (2006), "Service-Dominant Logic: What is, What is not, What it might be", in Vargo S.L., Lush R.F. (a cura di), *The Service-Dominant of Marketing: Dialog, Debate, and Direction*, Sharpe M.E, Armonk.
- VARGO S.L., LUSH R.F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSH R.F. (2011), "It's all B2B ... and beyond: Toward a System perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp.181-187.
- WATHIEU L., BRENNER L., CARMON Z., CHATTOHAHYAY A., WETENBROCH K., DROLET A., GOURVILLE A.W., MUTHUKRISHNAN N., NOVEMSKY R., RATNER N., WU G. (2002), "Consumer control and empowerment: a primer", *Marketing Letters*, vol. 13, n. 3, pp. 297-305.

- ZANETTI C.A., TAYLOR N. (2015), "Value Cocreation in healthcare through positive deviance", *Healthcare*, vol. 4, n. 4, pp. 277-281.
- ZIMMERMAN M.A (1995), "Psychology empowerment: Issues and illustrations", *American Journal of Community Psychology*, vol. 23, n. 5, pp. 581-600.

Promuovere scelte alimentari corrette attraverso le etichette nutrizionali

CRISTINA ZERBINI* BEATRICE LUCERI* SABRINA LATUSI[▲]

Abstract

Obiettivi. Lo studio intende indagare l'efficacia di differenti etichette nutrizionali e, in particolare, comparare l'efficacia di etichette in formato testuale rispetto a quella di tre etichette in formato simbolico (semaforo, star rating, silhouette).

Metodologia. La verifica delle ipotesi è avvenuta tramite un esperimento di fMRI. Il disegno sperimentale realizzato è un 2x4x2 con 2 livelli di versione del prodotto (regular vs light), 4 livelli di tipo di etichetta (testuale vs semaforo vs star rating vs silhouette) e 2 livelli di gruppo (normopeso vs sovrappeso). La variabile dipendente è la percentuale di variazione di segnale in unità arbitraria.

Risultati. L'etichetta silhouette associata a versioni di prodotto light genera maggiori attivazioni cerebrali rispetto alla stessa etichetta proposta con riferimento a prodotti regular e rispetto a tutte le altre tipologie di etichette per entrambe le versioni di prodotto, solo nei soggetti in sovrappeso. Inoltre, per tali soggetti, la semplice etichetta testuale nella versione light genera un'attivazione dell'insula (associata all'emozione) inferiore rispetto alle altre etichette qualunque sia la versione del prodotto.

Limiti della ricerca. I partecipanti all'esperimento appartengono a una fascia di età giovane (in media 25 anni) e il disegno sperimentale non ha considerato ulteriori variabili che potrebbero influenzare la scelta (prezzo, marca, ecc.)

Implicazioni pratiche. I risultati possono supportare la promozione di scelte di consumo più salutari da parte di soggetti in sovrappeso. Risultano, pertanto, di interesse sia per le politiche dell'operatore pubblico sia per strategie di comunicazione out-of-store e in-store di prodotti light o salutari.

Originalità del lavoro. L'efficacia delle etichette a silhouette non risulta ancora indagata in letteratura.

Parole chiave: etichette nutrizionali; fMRI; sovrappeso; etichetta a semaforo; etichetta star rating; etichetta silhouette

Objectives. The present study aims to investigate the effectiveness of different nutritional labels and, in particular, to compare the effectiveness of textual format label with respect to symbolic format labels (traffic light, star rating, silhouette).

Methodology. An fMRI experiment has allowed the hypothesis testing. A 2x4x2 experimental design was used with 2 levels of product version (regular vs light), 4 levels of label type (text vs traffic light vs star rating vs silhouette) and 2 levels of group of people (normal weight vs overweight). The dependent variable was the percentage of signal change in arbitrary units.

Findings. The silhouette label associated with the product in the light version generates more brain activation compared to the same label associated with the products in the regular version, and compared to all the other types of labels for both product versions, only in the overweight subject group. Furthermore, for such individuals the simple textual label in the light version generates an activation of the insula (associated with emotion) lower than other labels regardless of the product version.

Research limits. The study sample belongs to a younger age group (average 25 years) and the experimental design did not consider other variables that may influence the choice (price, brand, etc.).

Practical implications. The results may support the promotion of healthier eating choices for overweight subjects. Such results are, therefore, of interest to policy maker's strategies and to out-of-store and in-store communication strategies for light or healthy products.

Originality of the paper. The effectiveness of silhouette labels have not been investigated in the literature.

Key words: nutritional label; fMRI; overweight; traffic light label; star rating label; silhouette label

* Borsista di Ricerca di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Parma
e-mail: cristina.zerbini@unipr.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Parma
e-mail: beatrice.luceri@unipr.it

▲ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Parma
e-mail: sabrina.latusi@unipr.it

1. Introduzione

L'eccesso di peso è un problema che accomuna la maggior parte dei Paesi e interessa l'intera popolazione indipendentemente dall'età. Il numero delle persone che ne soffre è raddoppiato nel periodo 1980 - 2014: 2,1 miliardi, pari a 1/3 del totale, sono in sovrappeso o obese (World Health Organization). Inoltre, si stima che 2,8 milioni di decessi siano causati da malattie connesse all'eccesso di grasso corporeo e il 2,8% del PIL mondiale venga speso per la cura delle malattie ad esso correlate (The McKinsey Global Institute). Il costo sociale dell'eccesso di peso aumenta se si tiene conto non solo della componente materiale, ma anche di quella immateriale relativa al peggioramento della qualità della vita. Date queste evidenze, non stupisce che l'eccesso di peso sia un tema di estrema attualità e abbia acceso un dibattito, da un lato, sulla responsabilità dell'industria alimentare nel generarlo e, dall'altro, sulle politiche che l'operatore pubblico e le imprese possono adottare per contenerlo. Per quanto riguarda il ruolo dell'industria non esiste una visione unitaria in letteratura. Moss (2013) ha dimostrato che i cibi prodotti da alcune imprese presentano una combinazione di sale, zucchero e grasso che genera una dipendenza simile a quella indotta dalle droghe. A conclusioni opposte sono arrivati Ziauddeen *et al.* (2012) attraverso una meta-analisi di studi clinici e neurologici che ha evidenziato l'assenza di un legame tra l'eccesso di peso corporeo e la dipendenza dal cibo. Sul piano del contenimento, si individuano due tipologie di misure: quelle curative e quelle preventive. Le prime consistono nella somministrazione di farmaci o interventi chirurgici; le seconde in campagne di comunicazione o interventi di *nudging* (Thaler e Cass, 2008). Tra questi ultimi rientrano le etichette nutrizionali.

Nel 2010, il congresso USA ha approvato un regolamento che impone alle catene di ristoranti e bar con più di 20 esercizi di indicare le calorie dei menù offerti. L'attesa del legislatore era la modifica del comportamento delle persone attraverso l'aumento della consapevolezza nella scelta degli alimenti. A un anno dall'introduzione del regolamento, l'indagine effettuata su un campione rappresentativo della popolazione, ha prodotto risultati interessanti. Sebbene la quasi totalità (88%) ritenesse di orientare le proprie scelte a favore di cibi meno calorici, l'analisi dei consumi prima e dopo l'introduzione del regolamento ha evidenziato l'assenza di cambiamenti significativi nei comportamenti di consumo (Dumanovsky *et al.*, 2011; Finkelstein *et al.*, 2011).

Anche l'Unione Europea ha regolamentato le etichette nutrizionali (Regolamento n. 1169/2011), stabilendo che esse devono essere ben visibili, scritte con un carattere di maggiore dimensione, sufficientemente dettagliate e di facile lettura. L'obiettivo è di aumentare la tutela e l'informazione dei consumatori. Il Regolamento Europeo lascia aperta la possibilità di utilizzare in aggiunta alla tabella nutrizionale altre forme, simboli o pittogrammi, a condizione che risultino di facile comprensione e non ostacolino la libera circolazione delle merci.

Dato l'utilizzo delle etichette nutrizionali come strumento di comunicazione ai fini del contenimento dell'eccesso di peso, il presente studio si pone l'obiettivo di indagare l'efficacia di tipologie alternative di etichette. In particolare, si intende verificare la capacità delle etichette nutrizionali in formato simbolico di incidere maggiormente sull'intenzione di acquisto rispetto a quelle in formato testuale. La letteratura ha già raccolto ampia evidenza relativamente alle etichette a semaforo (comunemente note come *light traffic label*) e a *star rating* (per intenderci quello impiegato per classificare gli alberghi). Non è, invece, mai stata indagata in letteratura l'efficacia dell'etichetta *silhouette*, ovvero un simbolo pittorico del corpo nella modalità normopeso e sovrappeso a secondo dell'apporto nutrizionale del prodotto, nell'orientare il comportamento di consumo. Nell'affrontare questo tema finora inesplorato, il paper contribuisce all'avanzamento della conoscenza sia sul piano teorico che manageriale con riferimento alle strategie di comunicazione. Da questo punto di vista, i risultati dello studio permettono di migliorare l'efficacia delle modalità di comunicazione dell'apporto nutrizionale dei prodotti e di supportare politiche di contenimento dell'eccesso di peso.

Dal punto di vista strutturale l'articolo riporta la rassegna della letteratura rilevante sul tema e formula le ipotesi di ricerca per poi presentare il disegno sperimentale adottato. Seguono la

descrizione dei risultati emersi dallo studio e la loro discussione, per poi delineare le principali implicazioni manageriali emergenti e specificare i limiti e le possibili traiettorie di ricerca futura.

2. Literature Review

Le etichette nutrizionali sono apposte sul *packaging* dei prodotti alimentari per fornire le specifiche sugli ingredienti e sulle caratteristiche nutrizionali. Grazie a queste informazioni il consumatore dovrebbe essere in grado di valutare gli effetti sul peso corporeo delle proprie abitudini di dieta e maturare, di conseguenza, scelte di acquisto più consapevoli. L'obiettivo è fornire gli strumenti per contrastare la propensione a scegliere cibi altamente calorici indotta dalla genetica. L'evoluzione della specie ha orientato il comportamento umano verso la massimizzazione del rendimento del tempo dedicato alla ricerca del cibo (Drewnowski e Greenwood, 1983). I cibi grassi servivano agli antenati per creare riserve caloriche necessarie ad affrontare le carestie alimentari a cui erano ciclicamente sottoposti (Wansink, 2007). Sebbene la disponibilità di cibo non rappresenti più un problema nei Paesi industrializzati, la preferenza genetica per il cibo calorico è ancora impressa nel DNA degli individui. È proprio l'incapacità di resistere alla tentazione di consumare cibi ipercalorici in quantità eccessive una delle cause dell'eccesso di peso e dell'obesità.

I contenuti obbligatori delle etichette possono variare da Paese a Paese, mentre il formato è omogeneo. L'etichetta è in formato testuale, ovvero la descrizione degli ingredienti è completata dall'indicazione dell'apporto calorico e/o nutrizionale. Diversi studi hanno dimostrato che le etichette in formato testuale non riescono a esercitare in modo efficace il ruolo informativo a cui sono deputate. In primo luogo, molti consumatori non hanno la conoscenza necessaria per comprendere il contenuto delle etichette nutrizionali (Hieke e Taylor, 2012) e familiarità con i termini utilizzati (Hawkes, 2004). Il compito risulta ancora più difficile quando si richiede al consumatore di effettuare dei calcoli per determinare l'apporto nutrizionale del prodotto e/o gestire dati quantitativi (Michel *et al.*, 1994; Haldeman *et al.*, 2000; Baltas, 2001; Cowburn e Stockley, 2005; Drichoutis, 2006; Mhurchu e Gorton, 2007). In secondo luogo, il numero di ingredienti può essere elevato al punto da generare una situazione di *overload* informativo che limita la capacità del consumatore di processare le informazioni e rende difficile la decodifica del messaggio di cui le etichette sono portatrici (Clare e Filipe, 2013).

Le etichette testuali non solo appaiono poco efficaci, ma possono produrre anche effetti opposti rispetto a quelli desiderati. Chandon e Wansink (2007) hanno rilevato che le etichette relative a ingredienti con un basso contenuto di grassi stimolano un consumo maggiore in quanto generano una sottostima delle calorie assunte, soprattutto nei soggetti obesi. Anche le etichette ipocaloriche aumentano la quantità consumata rispetto alle etichette ipercaloriche, nonostante generino un peggioramento del giudizio sul gusto del prodotto (McCann *et al.*, 2013). Infine, Ng *et al.* (2011) hanno verificato che le etichette ipercaloriche stimolano una maggiore attivazione del circuito della ricompensa nei soggetti obesi.

Precedenti ricerche hanno evidenziato che è più efficace presentare un messaggio in forma pittorica che in forma testuale (e.g. Mitchell, 1986; Jae *et al.*, 2008). A postularlo è la teoria del doppio sistema di codifica (*dual-coding theory*) che prevede due differenti sistemi per l'elaborazione della rappresentazione delle informazioni e presenti nella memoria: un sistema verbale che si occupa dell'informazione verbale e linguistica e un sistema non verbale che elabora le informazioni visive e le immagini mentali (Paivio, 1986; Sadoski e Paivio, 2004). L'informazione in forma pittorica vince su quella testuale perché è più facile da ricordare (Hong *et al.*, 2004), è processata in modo più rapido e automatico ed è collegata al suo significato in modo più diretto (Luna e Peracchio, 2003; Paivio, 1971; Unnava e Burnkrant, 1991; Carr *et al.*, 1982). A ciò si aggiunge una maggiore capacità di evocare una risposta emotiva (e.g. Bradley *et al.*, 1992; Lang *et al.*, 1993; Hsee e Rottenstreich, 2004; Lee *et al.*, 2009; Lieberman *et al.*, 2002). Inoltre, quando gli elementi pittorici sono combinati con quelli testuali migliora l'efficacia. McQuarrie e Mick (1992, 2008) hanno rilevato che tale combinazione in pubblicità ha una ricaduta positiva sul

suo gradimento, sull'atteggiamento verso la marca e sul ricordo spontaneo del messaggio. Più recentemente, Luceri *et al.* (2016) hanno dimostrato la maggiore efficacia della combinazione di stimoli pubblicitari testuali-pittorici sull'atteggiamento verso la marca e l'intenzione d'acquisto.

La teoria del doppio sistema di codifica aiuta a comprendere la maggiore efficacia comunicativa delle etichette nutrizionali che integrano elementi pittorici e testuali. Le etichette a semaforo, che indicano con i colori verde-giallo-rosso il grado di salubrità degli alimenti (elevato-medio-basso), si sono dimostrate efficaci nell'orientare i consumatori verso scelte nutrizionalmente corrette (Morley *et al.*, 2013; Roberto *et al.*, 2012; Thorndike *et al.*, 2012). Ugualmente efficaci si sono dimostrate le etichette nutrizionali *star rating* (Newman *et al.*, 2014; Sutherland *et al.*, 2010) che indicano il valore nutrizionale del prodotto con un numero di stelle che varia da un minimo di metà a un massimo 5. Maggiore è il numero di stelle e maggiore è il grado di salubrità del prodotto. Nessuno studio ha indagato l'effetto sul comportamento di consumo generato da un'etichetta che integra l'informazione testuale con un'immagine pittorica del corpo. Contraddistinguere il prodotto ipocalorico con una *silhouette* normopeso e quelli ipercalorici con una *silhouette* sovrappeso dovrebbe rivelarsi maggiormente efficace rispetto alle altre tipologie di immagini pittoriche attualmente in uso (le etichette a semaforo e *star rating*). Dato che le persone in sovrappeso e obese sviluppano un'immagine del proprio corpo negativa, che è fonte di disagio e le motiva a perdere peso (Schwartz e Brownell, 2004), trovare sull'etichetta una *silhouette* che indica l'apporto nutrizionale del prodotto dovrebbe incentivare l'acquisto di cibi ipocalorici perché chiama in causa il sé ideale, l'immagine che si ha di sé e l'immagine di sé che si vuole comunicare agli altri. L'efficacia di questa tipologia di etichette dovrebbe essere maggiore nel caso dei soggetti obesi per i quali è stata riscontrata la maggiore attivazione del circuito della ricompensa alla vista di etichette nutrizionali di cibi calorici (Ng *et al.*, 2011) e un minor controllo cognitivo che induce ad anteporre il gusto agli obiettivi salutistici (Scharmüller *et al.*, 2012). Mischel (2014) ha evidenziato che il circuito della ricompensa e la forza di volontà sono correlati: i bambini che in età prescolare riuscivano a resistere alla tentazione di consumare *marshmallow* mostravano, in età adulta, una maggiore attivazione della corteccia prefrontale - area deputata al *problem solving* e al controllo dei comportamenti impulsivi - rispetto a coloro che non avevano saputo resistere alla tentazione. In questi ultimi, è risultata maggiore l'attivazione del *ventral striatum*, un'area cerebrale profonda legata al desiderio, al piacere e all'*addiction*.

Alla luce di queste evidenze, l'etichetta nutrizionale testuale e l'immagine corporea dovrebbero rafforzarsi a vicenda e migliorare la propensione all'acquisto di cibi salutistici. Si formula, pertanto, la seguente ipotesi:

H1. L'etichetta nutrizionale in formato *silhouette* è più efficace rispetto agli altri formati di etichette nutrizionali nei confronti dei soggetti sovrappeso.

H2. L'etichetta nutrizionale in formato *silhouette* è più efficace nei soggetti sovrappeso rispetto ai soggetti normopeso.

3. Metodologia

Ai fini della verifica delle ipotesi formulate è stato realizzato un esperimento tramite risonanza magnetica funzionale (fMRI). Il disegno sperimentale realizzato è un 2x4x2 con 2 livelli di versione del prodotto (*regular vs light*), 4 livelli di tipo di etichetta (testuale vs semaforo vs *star rating* vs *silhouette*) e 2 livelli di gruppo (normopeso vs sovrappeso). La variabile dipendente è la percentuale di variazione di segnale in unità arbitraria. Specificatamente, sono stati selezionati 8 prodotti alimentari (4 cibi e 4 bevande) ciascuno proposto sia nella versione *regular* sia nella versione *light*. Per ogni versione del prodotto sono stati ideati 4 tipi di etichetta (testuale, semaforo, *star rating*, *silhouette*) tenendo conto dei valori reali dei prodotti selezionati. Il singolo stimolo sperimentale era, quindi, composto da un'immagine rappresentante il prodotto (750 ms) e un'immagine rappresentante l'etichetta che l'accompagnava (1800 ms).

I partecipanti sono stati reclutati attraverso l'affissione di locandine nei locali dell'Università di Parma e l'invio di e-mail agli studenti della stessa Università. Le persone interessate sono state sottoposte a una serie di domande preliminari per verificare l'idoneità dal punto di vista medico/clinico a partecipare all'esperimento e per rilevare l'indice di massa corporea.

In totale sono state selezionate 32 persone, equamente distribuite per genere e per indice di massa corporea (50% normopeso e 50% sovrappeso), con un'età media di 25 anni. Per la partecipazione allo studio i partecipanti hanno ricevuto un compenso pari a 40€

I partecipanti sono stati sottoposti a 2 sessioni di fMRI per una durata di circa 60 minuti. All'inizio di ogni esecuzione, ai partecipanti sono state fornite le istruzioni sui compiti che dovevano eseguire, prima verbalmente, utilizzando un microfono, e poi proiettandole tramite appositi occhiali indossati dai partecipanti.

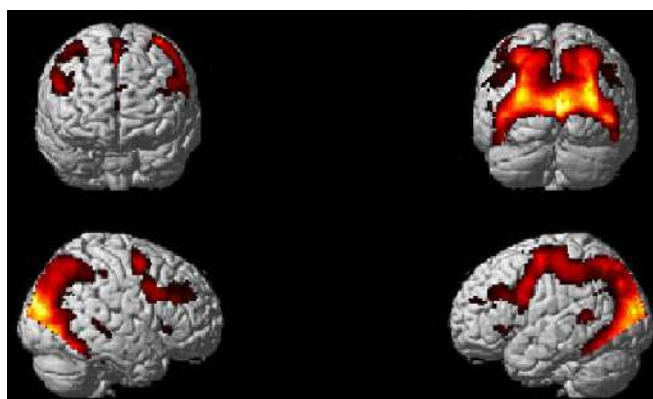
Durante la sessione 1 "osservazione" è stato chiesto ai partecipanti di immaginare di essere in un supermercato e di osservare semplicemente i prodotti e le relative etichette nutrizionali. Nella sessione 2 "scelta" ai soggetti è stato richiesto di immaginare di essere in un supermercato, di osservare i prodotti con le relative etichette e, alla comparsa di un punto interrogativo, di indicare, su una scala da 1 a 3, se avrebbero desiderato consumare il prodotto.

Le immagini anatomiche e funzionali dei partecipanti sono state acquisite usando un *General Electric 3T whole-body scanner* a otto canali.

4. Risultati

A livello generale, risultati di *imaging* mostrano, indipendentemente dalla versione di prodotto e dal tipo di etichetta, attivazioni alquanto simili tra il gruppo sovrappeso e il gruppo normopeso per entrambi i compiti (osservazione e scelta). In particolare, si osservano attivazioni visive occipitali e temporali (analisi visiva primaria e complessa dello stimolo), attivazioni parietali (visive-motorie, analisi spaziale), frontali (valutazione cognitiva dello stimolo, pianificazione, memoria di lavoro, ecc.) - e profonde, quali l'ippocampo, gangli della base, tronco dell'encefalo e insula (Fig. 1).

Fig. 1: Attivazioni generali durante l'osservazione delle etichette, indipendentemente dalla versione del prodotto (regular, light) e tipo di etichetta (testuale, semaforo, star rating, silhouette) per i due gruppi di soggetti (normopeso, sovrappeso).

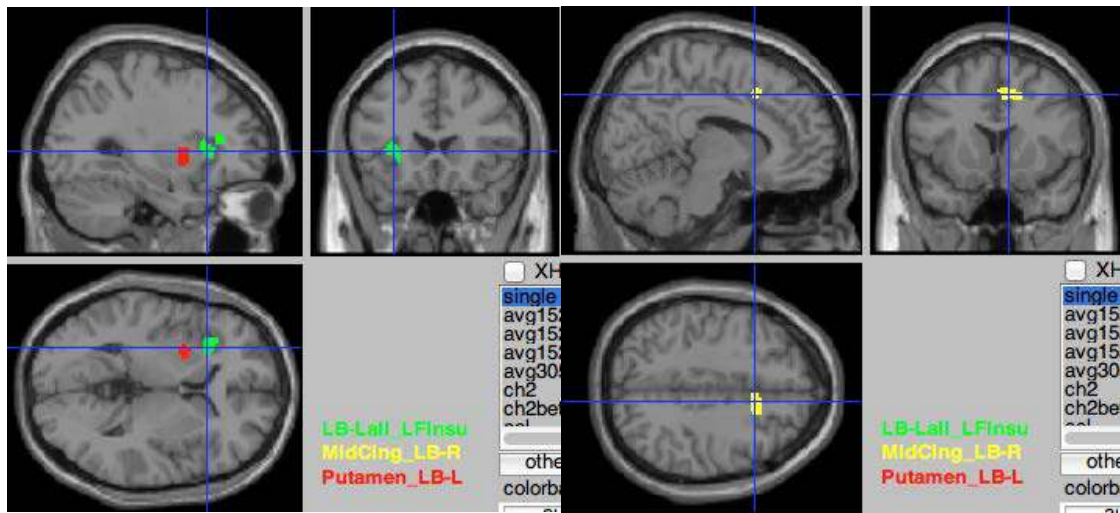


Fonte: ns. elaborazioni

Sulla base delle attivazioni di contrasto ottenute dai dati di *brain imaging* di tutto il cervello durante il compito di scelta e di osservazione, sono state selezionate delle regioni di interesse (ROIs; si veda un esempio in Fig. 2) per analizzare il segnale di ciascun soggetto in funzione delle diverse versioni di prodotto e dei diversi tipi di etichetta sia per il compito di scelta che durante il

compito di osservazione. Nello specifico, le regioni di interesse sono l'insula anteriore sinistra, il *putamen* sinistro e il cingolo medio destro.

Fig. 2. Rappresentazione delle regioni di interesse (ROIs): insula anteriore sinistra (verde), *putamen* sinistro (rosso), cingolo medio destro (giallo) su un cervello standard.



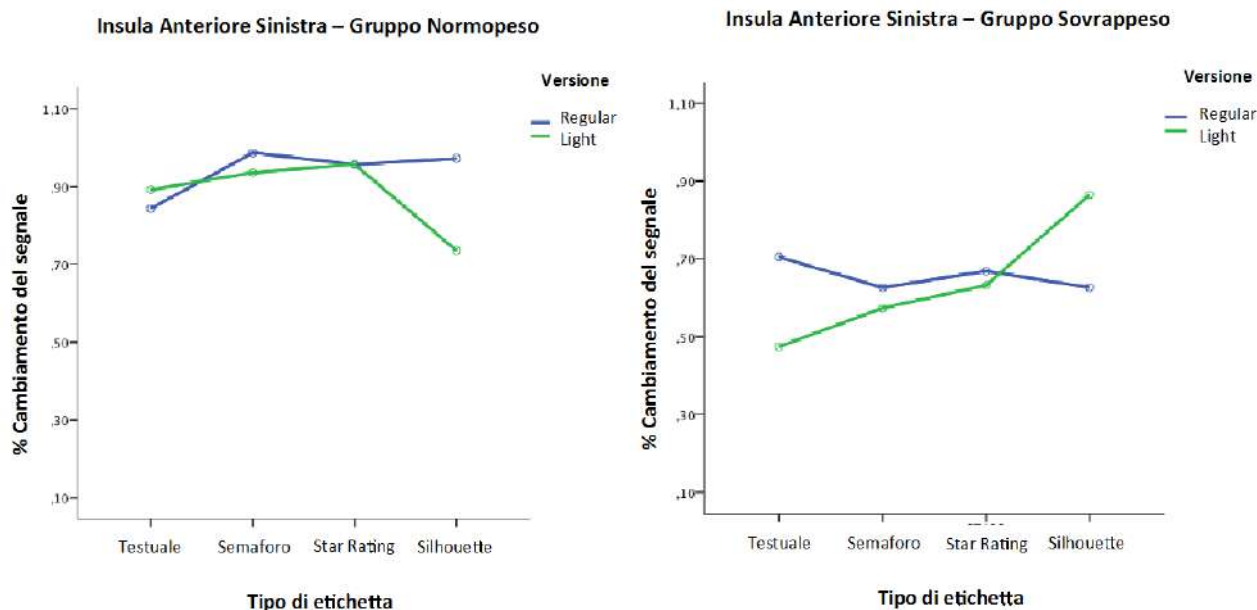
Fonte: ns. elaborazioni

Le analisi non hanno rilevato evidenze significative con riferimento al compito di osservazione, ma solo relativamente al compito di scelta.

Con riferimento a quest'ultimo compito e considerando quale regione d'interesse l'insula anteriore sinistra, i risultati hanno rilevato un'interazione significativa a 3 vie tra versione di prodotto, tipo di etichetta e gruppo ($F_{3, 81}=4.44$, $P<.01$, $\text{partial-}\eta^2=.14$, $\delta=.86$; Fig. 3). In particolare, i dati mostrano che l'insula anteriore sinistra attivava generalmente in egual misura per entrambe le versioni dei prodotti (*light* o *regular*). Fa eccezione l'etichetta *silhouette* che, mentre per il gruppo normopeso attiva meno nella versione *light*, nel gruppo sovrappeso attiva in modo predominante nella versione *light* rispetto alle altre etichette in entrambe le versioni di prodotto. Anche l'etichetta testuale determina una variazione tra i due gruppi di soggetti. Mentre per il gruppo normopeso non vi è differenza di attivazione tra la versione *regular* e *light*, nel gruppo sovrappeso la versione *light* dell'etichetta testuale genera un'attivazione dell'insula inferiore rispetto alle altre etichette in entrambe le versioni del prodotto.

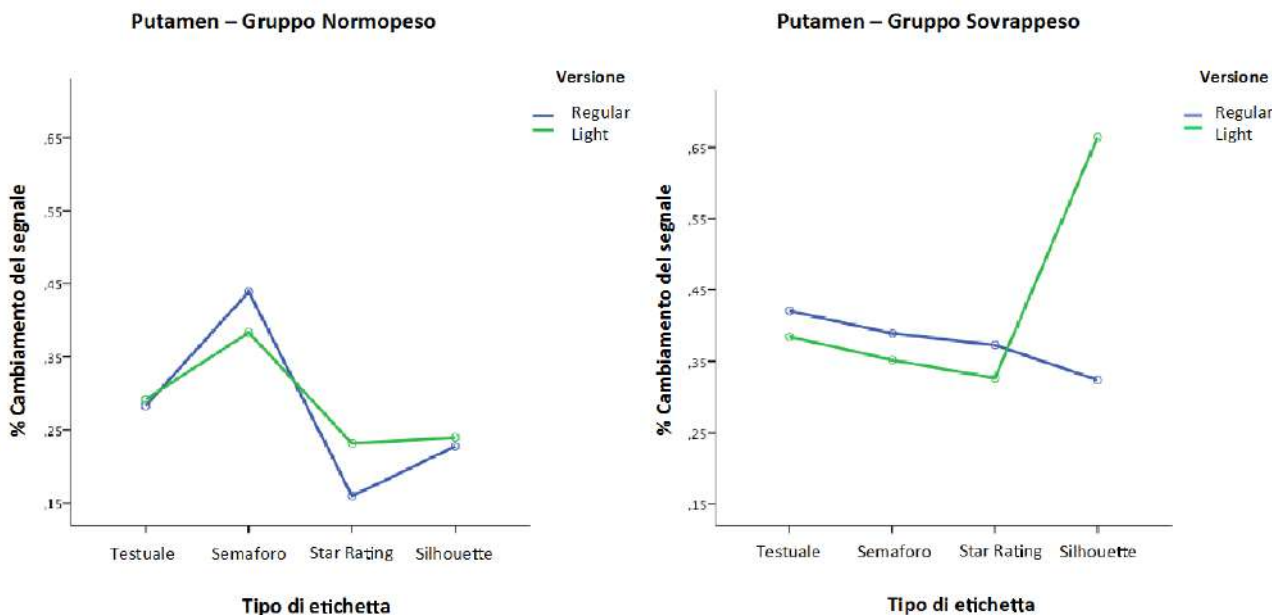
Spostando l'attenzione all'area del *putamen* e con riferimento al compito di scelta, utilizzando il modello GLM BTW, non si rilevano differenze significative tra i fattori e i gruppi. Tuttavia, analizzando i fattori con i gruppi separati, si può osservare per il gruppo sovrappeso un'interazione significativa tra versione di prodotto e tipo di etichetta ($F_{3, 45}=3.17$, $P<.05$, $\text{partial-}\eta^2=.17$, $\delta=.7$). Questa interazione indica che l'attivazione del *putamen* per il gruppo sovrappeso aumenta sensibilmente quando i soggetti osservano la versione *light* dell'etichetta *silhouette*, mentre rimane indifferenziata per tutti gli altri tipi di etichette in entrambe le versioni del prodotto. Non si osservano differenze per il gruppo normopeso (Fig. 4).

Fig 3. Attivazioni nell'insula durante il compito di scelta in funzione della versione di prodotto e del tipo di etichetta per i gruppi normopeso e sovrappeso.



Fonte: ns. elaborazioni

Fig 4. Attivazioni nel putamen durante il compito di scelta in funzione della versione di prodotto e del tipo di etichetta per i gruppi normopeso e sovrappeso.

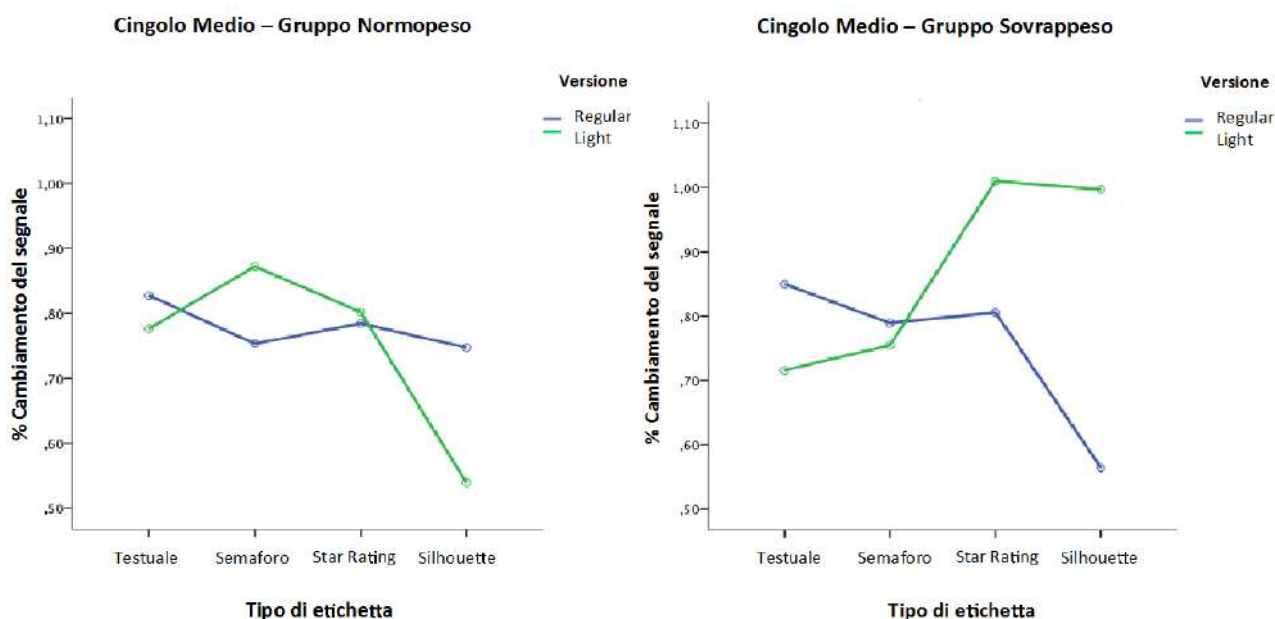


Fonte: ns. elaborazioni

Anche con riferimento al cingolo medio, relativamente al compito di scelta, l'analisi GLM BTW mostra un'interazione significativa a 3 vie tra versione di prodotto, tipo di etichetta e gruppo ($F_{3, 87}=4.7, P<.01, \text{partial-}\eta^2=.14, \delta=.88$). In particolare, se nel gruppo normopeso il cingolo medio si attiva meno alla vista della versione *light* dell'etichetta *silhouette* rispetto sia alla sua versione *regular*, sia a entrambe le versioni di tutti gli altri tipi di etichetta, nel gruppo sovrappeso si osserva una inversione di tendenza: il cingolo medio si attiva maggiormente per la versione *light* dell'etichetta *silhouette* e sensibilmente meno per la sua versione *regular*. Inoltre, sempre per il gruppo sovrappeso, si osserva una differenza di attivazione del cingolo medio per le due versioni

dell'etichetta a stella, dove la versione *light* attiva maggiormente rispetto alla sua versione *regular*. Questa differenza non si osserva per il gruppo normopeso (Fig. 5).

Fig 5. Attivazioni nel cingolo medio durante il compito di scelta in funzione della versione di prodotto e del tipo di etichetta per i gruppi normopeso e sovrappeso.



Fonte: ns. elaborazioni

In sintesi, i risultati di fMRI consentono di supportare entrambe le ipotesi di ricerca: l'etichetta nutrizionale in formato *silhouette* è più efficace rispetto agli altri formati di etichette nutrizionali nei confronti dei soggetti sovrappeso (H1); l'etichetta nutrizionale in formato *silhouette* è più efficace nei soggetti sovrappeso rispetto ai soggetti normopeso (H2).

5. Discussione e implicazioni manageriali

L'educazione del consumatore è necessaria ai fini di scelte alimentari informate e più salutari. D'altro canto, può essere altrettanto efficace semplificare al consumatore la lettura delle etichette nutrizionali. Diversi studi hanno dimostrato la capacità delle etichette nutrizionali in formato simbolico di incidere sull'intenzione di acquisto in modo più efficace rispetto a quelle in formato testuale. Particolare attenzione è stata posta alle etichette a semaforo e *star rating*. Il presente studio considera, invece, una tipologia alternativa di etichetta, ovvero quella a *silhouette*.

L'esperimento di fMRI ha indagato l'efficacia dell'etichetta a *silhouette* rispetto all'etichetta testuale, a semaforo e *star rating* per lo stesso prodotto in versione *regular* e *light* nei confronti di soggetti in sovrappeso e normopeso.

Solo nei soggetti in sovrappeso l'etichetta *silhouette* associata a versioni di prodotto *light* genera maggiori attivazioni cerebrali rispetto alla stessa etichetta proposta con riferimento a prodotti *regular* e rispetto a tutte le altre tipologie di etichette per entrambe le versioni di prodotto. Questo significa che l'etichetta *silhouette* associata a prodotti *light* attiva una maggiore predisposizione al consumo nei soggetti in eccesso di peso corporeo. Inoltre, per tali soggetti, la semplice etichetta testuale nella versione *light* genera un'attivazione dell'insula inferiore rispetto alle altre etichette qualunque sia la versione del prodotto.

In particolare, con riferimento all'insula anteriore sinistra la versione *light* dell'etichetta *silhouette* mostra un andamento opposto nei due gruppi di soggetti. Mentre nel gruppo normopeso l'attivazione dell'insula è contenuta, in quello sovrappeso si registra una attivazione superiore

rispetto all'esposizione alle altre etichette. Essendo l'insula associata al gusto e all'emozione, questo risultato suggerisce che l'osservazione di un'immagine *slim* da parte di soggetti in sovrappeso evoca una risposta emotiva superiore. Inoltre, l'etichetta testuale di un prodotto *light* genera una risposta emotiva codificata dall'insula minore nel gruppo sovrappeso. Dal momento che queste differenze si osservano solo nel compito di scelta, si può ritenere siano indotte dalla predisposizione al consumo. Ulteriori regioni di interesse oltre all'insula anteriore sinistra, sono il *putamen* e il cingolo medio associati, rispettivamente, al *reward* e all'aspetto motivazionale. Le attivazioni di tali aree per il gruppo sovrappeso sono simili a quelle osservate nell'insula con riferimento al compito di scelta di prodotti *light* associati all'etichetta *silhouette*.

In sintesi, nei confronti dei soggetti normopeso le etichette nutrizionali *silhouette* non risultano più efficaci di altre tipologie di etichette in formato simbolico nell'incidere su comportamenti di consumo maggiormente salutari. Per converso, tali etichette risultano particolarmente efficaci nei confronti dei soggetti sovrappeso attivando "circuiti" emozionali, motivazionali e legati alla ricompensa. Inoltre, nei confronti di tali soggetti, lo studio conferma l'inefficacia delle etichette nutrizionali in formato testuale che risulta attivare una più bassa risposta di tipo emozionale. Ne derivano utili indicazioni al fine di migliorare la capacità dei consumatori in sovrappeso di elaborare le informazioni nutrizionali e, pertanto, di migliorare le loro decisioni di dieta alimentare. Da questo punto di vista, lo studio può supportare l'operatore pubblico nel perseguire politiche di contenimento dell'eccesso di peso, così come può avere implicazioni manageriali con riferimento alle strategie di comunicazione di prodotti *light* o salutari, sia *out-of-store* sia *in-store*.

6. Limiti e ricerca futura

Il presente studio ha ottenuto risultati significativi per soggetti normopeso e sovrappeso che risultano, tuttavia, limitati a una fascia d'età giovane (l'età media dei partecipanti all'esperimento è di 25 anni). Gli studi futuri potrebbero estendere le analisi a ulteriori fasce d'età con specifico riferimento a quelle in cui il problema dell'obesità assume maggiore incidenza.

Lo studio era primariamente interessato nel valutare l'efficacia di tipologie alternative di etichetta in formato simbolico rispetto a quella in formato testuale; pertanto, i partecipanti non hanno avuto accesso ad altre informazioni che potrebbero influenzare la scelta (ad esempio, il prezzo, la marca, ecc.).

Infine, i risultati ottenuti tramite esperimenti di fMRI e, quindi, in contesti di laboratorio, potrebbero essere integrati con studi condotti in ambiente ecologico.

Bibliografia

- BALTAS G. (2001), "Nutrition labelling: issues and policies", *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 5/6, pp. 708-721.
- BRADLEY M.M., GREENWALD M.K., PETRY M.C., LANG P.J. (1992), "Remembering pictures: pleasure and arousal in memory", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, vol. 18, n. 2, pp. 379-390.
- CARR T.H., MCCAULEY C., SPERBER R.D., PARMELEE C.M. (1982), "Words, pictures, and priming: on semantic activation, conscious identification, and the automaticity of information processing", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 8, n. 6, pp. 757-777.
- CHANDON P., WANSINK B. (2007), "Is Obesity Caused by Calories Underestimation? A Psychological Model of Meal Size Estimation", *Journal of Marketing Research*, vol. 44, n. 1, pp. 84-99.
- CLARE H., FELIPE O. (2013), "A review to inform understanding of the use of food safety messages on food labels", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 37, n. 4, pp. 422-432.
- COWBURN G., STOCKLEY L. (2005), "Consumer understanding and use of nutrition labelling: a systematic review", *Public Health Nutrition*, vol. 8, n. 01, pp. 21-28.
- DREWNOWSKI A., GREENWOOD M.R.C. (1983), "Cream and sugar: human preferences for high-fat foods", *Physiology & Behavior*, vol. 30, n. 4, pp. 629-633.

- DRICHOUTIS A. (2006), "Consumers' use of nutritional labels: a review of research studies and issues", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 9, pp. 93-118.
- DUMANOVSKY T., HUANG C.Y., NONAS C.A., MATTE T.D., BASSETT M.T., SILVER L.D. (2011), "Changes in energy content of lunchtime purchases from fast food restaurants after introduction of calorie labelling: cross sectional customer surveys", *bmj*, pp. 343.
- FINKELSTEIN E.A., STROMBOTNE K.L., CHAN N.L., KRIEGER J. (2011), "Mandatory menu labeling in one fast-food chain in King County, Washington", *American journal of preventive medicine*, vol. 40, n. 2, pp. 122-127.
- HALDEMAN L., PE'REZ-ESCAMILLA R., FERRIS A.M., DRAKE L., HIMMELGREEN D., BONELLO H., GONZALEZ A., SEGURA-MILLAN S., MENDEZ I., BERMUDEZ A., ROMEO-DAZA N. (2000), "Development of a color-coded bilingual food label for low-literacy Latino caretakers", *Journal of Nutrition Education*, vol. 32, n. 3, pp. 152-160.
- HAWKES C. (2004), "Nutrition Labels and Health Claims: The Global Regulatory Environment", *World Health Organization*, Geneva.
- HIEKE S., TAYLOR C.R. (2012), "A critical review of literature on food labeling", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 46, pp. 120-156.
- HONG W., THONG J.Y.L., TAM K.Y. (2004), "Designing product listing pages on e-commerce websites: an examination of presentation mode and information format", *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 61, n. 4, pp. 481-503.
- HSEE C.K., ROTTENSTREICH Y. (2004), "Music, pandas, and muggers: on the affective psychology of value", *Journal of Experimental Psychology: General*, vol. 133, n. 1, pp. 23-30.
- JAE H., DELVECCHIO D.S., COWLES D. (2008), "Picture-text incongruity in print advertisements among low-and-high-literacy consumers", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 42, n. 3, pp. 439-451.
- LANG P.J., GREENWALD M.K., BRADLEY M.M., HAMM, A.O. (1993), "Looking at pictures: affective, facial, visceral, and behavioral reactions", *Psychophysiology*, vol. 30, n. 3, pp. 261-273.
- LEE L., AMIR O., ARIELY, D. (2009), "In search of homo economicus: cognitive noise and the role of emotion in preference consistency", *Journal of Consumer Research*, vol. 36, n. 2, pp. 173-187.
- LIEBERMAN M.D., GAUNT R., GILBERT D.T., TROPE Y. (2002), "Reflexion and reflection: a social cognitive neuroscience approach to attributional inference", *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 34, pp. 199-249.
- LUCERI B., LATUSI S., ZERBINI C. (2016), "Product versus region of origin: which wins in consumer persuasion?", *British Food Journal*, vol. 118, n. 9, pp. 2157-2170.
- LUNA D., PERACCHIO L.A. (2003), "Visual and linguistic processing of ads by bilingual consumers", in Scott, L.M. and Batra, R. (Eds), *Persuasive Imagery: A Consumer Response Perspective*, Routledge, Erlbaum, NJ, pp. 153-175.
- MCCANN M.T., WALLACE J.M., ROBSON P.J., RENNIE K.L., MCCAFFREY T.A., WELCH R.W., LIVINGSTONE M. B. E. (2013), "Influence of nutrition labelling on food portion size consumption", *Appetite*, vol. 65, pp. 153-158.
- MCQUARRIE E.F., MICK, D.G. (1992), "On resonance: a critical pluralistic inquiry into advertising rhetoric", *Journal of Consumer Research*, vol. 19, n. 2, pp. 180-197.
- MCQUARRIE E.F., MICK, D.G. (2008), "A laboratory study of the effect of verbal rhetoric versus repetition when consumers are not directed to process advertising", *International Journal of Advertising*, vol. 28, n. 2, pp. 287-312.
- MHURCHU C.N., GORTON D. (2007), "Nutrition labels and claims in New Zealand and Australia: a review of use and understanding", *Australia and New Zealand Journal of Public Health*, vol. 31, n. 2, pp. 105-112.
- MICHEL P.M., KORSLUND M.K., FINAN A., JOHNSON J. (1994), "Food label reading habits of WIC clients", *Journal of Nutrition Education*, vol. 26, n. 3, pp. 146-148.
- MISCHEL W. (2014), *The Marshmallow Test: Understanding Self-control and how to Master it*, Random House.
- MITCHELL A. (1986), "The effect of verbal and visual components of advertisements on brand attitudes and attitude toward the advertisement", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, n. 1, pp. 12-24.
- MORLEY B., SCULLY M., MARTIN J., NIVEN P., DIXON H., WAKEFIELD M. (2013), "What types of nutrition menu labelling lead consumers to select less energy-dense fast food? An experimental study", *Appetite*, vol. 67, pp. 8-15.
- MOSS M. (2013), *Salt, sugar, fat: how the food giants hooked us*, WH Allen, Ebury Publishing.
- NEWMAN C.L., HOWLETT E., BURTON S. (2014), "Shopper Response to Front-of-Package Nutrition Labeling Programs: Potential Consumer and Retail Store Benefits", *Journal of Retailing*, vol. 90, n.1, pp. 13-26.
- NG J., STICE E., YOKUM S., BOHON C. (2011), "An fMRI study of obesity, food reward, and perceived caloric density. Does a low-fat label make food less appealing?!", *Appetite*, vol. 57, n. 1, pp. 65-72.
- PAIVIO A. (1971), *Imagery and Verbal Processes*, Holt, Rinehart, & Winston, New York, NY.
- PAIVIO A. (1986), *Mental Representations: A Dual Coding Approach*, Oxford University Press, New York, NY.
- ROBERTO C.A., BRAGG M.A., SCHWARTZ M.B., SEAMANS M.J., MUSICUS A., NOVAK N., BROWNELL K.D. (2012), "Facts up front versus traffic light food labels: a randomized controlled trial", *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 43, n. 2, pp. 134-141.

- SADOSKI M., PAIVIO A. (2004), "A dual coding theoretical model of reading", in Ruddell R.B., Unrau N.J. (Eds), *Theoretical Models and Processes of Reading*, 5th ed., International Reading Association, Newark, pp. 1329-1362.
- SCHARMÜLLER W., ÜBEL S., EBNER F., SCHIENLE A. (2012), "Appetite regulation during food cue exposure: a comparison of normal-weight and obese women", *Neuroscience letters*, vol. 518, n. 2, pp. 106-110.
- SCHWARTZ M.B., BROWNELL K.D. (2004), "Obesity and body image", *Body image*, vol. 1, n. 1, pp. 43-56.
- SUTHERLAND L.A., KALEY L.A., FISCHER L. (2010), "Guiding stars: the effect of a nutrition navigation program on consumer purchases at the supermarket!", *The American Journal of Clinical Nutrition*, vol. 91, n. 4, pp. 1090S-1094S.
- THALER R.H., CASS R.S. (2008), *Nudge: improving decisions about Health, Wealth, and Happiness*, New Haven: Yale University Press.
- THORNDIKE A.N., SONNENBERG L., RIIS J., BARRACLOUGH S., LEVY D.E. (2012), "A 2-phase labeling and choice architecture intervention to improve healthy food and beverage choices", *American Journal of Public Health*, vol. 102, n. 3, pp. 527-533.
- UNNAVA H.R., BURNKRANT R.E. (1991), "An imagery-processing view of the role of pictures in print advertisements", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, n. 2, pp. 226-231.
- WANSINK B. (2007), *Mindless eating*, Editrice Pisani.
- ZIAUDDEEN H., FAROOQI I.S., FLETCHER P.C. (2012), "Obesity and the brain: how convincing is the addiction model?", *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 13, n. 4, pp. 279-286.

TRACK

CO-CREATION IN BRANDING

*Value co-creation with corporate and brand heritage in the luxury industry:
marketing approaches and practices for family and non-family businesses*

FABRIZIO MOSCA, BERNARDO BERTOLDI, CECILIA CASALEGNO, CHIARA CIVERA

*Consumers engagement and value co-creation in social media brand communities:
Evidences from Italian Runners Communities*

RICCARDO RIALTI, LAMBERTO ZOLLO, CRISTIANO CIAPPEI, MARIA CARMEN LAUDANO

Value co-creation with corporate and brand heritage in the luxury industry: marketing approaches and practices for family and non-family businesses

FABRIZIO MOSCA* BERNARDO BERTOLDI* CECILIA CASALEGNO* CHIARA CIVERA**

Abstract

Obiettivi. Il Paper mira ad identificare gli strumenti di marketing adottati dalle imprese che operano nei mercati del lusso per valorizzare l'heritage di marca e di prodotto ed i differenti gradi di sfruttamento dei medesimi in relazione ai segmenti di riferimento ed in relazione alle imprese family e non family business.

Metodologia. Lo studio, dopo avere esaminato la letteratura sul tema ed identificato i gaps, adotta la metodologia della content analysis prendendo in esame un campione di 150 marche del lusso e confronta i dati, identificando i risultati sulla base delle correlazioni e della corrispondence analysis.

Risultati. Lo studio mette in evidenza che le imprese del campione presentano intensità differenti nello sfruttamento dell'attributo heritage, alcune utilizzano solo parzialmente gli strumenti di heritage marketing. Inoltre, lo studio mette in evidenza quali attributi dell'heritage sono maggiormente sfruttati dalle family e non family business e con quali strumenti di marketing.

Limiti della ricerca. Lo studio potrebbe prendere in esame anche le percezioni che i consumatori hanno dell'heritage e come il consumatore percepisce le differenti azioni di marketing per valorizzare l'heritage di marca e di prodotto.

Implicazioni pratiche. I manager possono trarre spunto per identificare sistematicamente le modalità di valorizzazione dell'heritage di un bene ed una marca di lusso, gli strumenti e le azioni delle imprese del campione.

Originalità del lavoro. Lo studio consente di indagare due aree non ancora adeguatamente esaminate dalla letteratura colmando due gap: in primo luogo, identificare gli strumenti di marketing per valorizzare l'heritage di marca e di prodotto in un'ottica integrata; in secondo luogo, identificare le modalità di valorizzazione dell'heritage adottate dalle family e non family business nei differenti segmenti del lusso.

Objectives. The objective of the paper is explain marketing tools adopted to enhance the brand and product heritage attribute by luxury companies and differences related to their exploitation according to several luxury sector and to the difference between family and non-family business.

Methodology. The study applies the methodology of the content analysis on a sample of 150 luxury brands and, to compare data, will be used medias and corrispondence analisys.

Findings. The present study primarily shows that companies adopt highly different degrees and intensities of leverage on heritage attributes, and that some corporates only minimally enhance their heritage attributes or not fully implement all the available tools. Furthermore, family business result being more oriented towards enhancing the heritage by directly relating this with the founding family and the role of the founder

Research limits. The research could also consider the heritage perception of the consumer and match them with heritage exploitation.

Practical implications. Managers operating in those sectors insufficiently leveraging the heritage should implement benchmarking activities for identifying the most suitable instruments for the purpose of enhancing the heritage attribute of their companies.

Originality of the study. The study allows to identify two areas not yet meticulously studied, determining two main gaps to be filled: primarily, studies are oriented towards the analysis of single marketing tools for heritage enhancement, leaving unscrutinised the set of coordinated activities companies could synergistically implement; secondarily, there is no evidence of studies precisely inspecting the tools for heritage enhancement within the numerous luxury sectors.

Key words: Heritage; Heritage Marketing; Luxury Brands; Corporate Heritage.

* Associate professor of *Business Management* - University of Turin
e-mail: fabrizio.mosca@unito.it

• Researcher of *Business Management* - University of Turin
e-mail: bernardo.bertoldi@unito.it

▲ Researcher of *Business Management* - University of Turin
e-mail: cecilia.casalegno@unito.it

** Research fellow of *Business Management* - University of Turin
e-mail: chiara.civera@unito.it

1. Introduction

The present study focuses on the different strategies firms controlling luxury brands adopt to enhance the value of their heritage attribute. Considering that the heritage comes from and favors relationships and interactions and that those elements are the locus of the concept of value co creation, the brand heritage itself is fundamental for the co creation of value both for the customer, for the territory involved and for the firm itself. In the aim of identifying both the meaning academics ascribed to heritage and the main marketing tools utilized for its enhancement, this research opens with a scrutiny of the main contributions to the existing academic literature concerning the notion of heritage applied to a territory context, to companies, products and brands within the corporate context. Hence, the key contributions regarding studies on the heritage and the reference models for the enhancement of its features are identified. The analysis of the theoretical academic literature on the topic and of the various reference models enabled the identification of a theoretical framework, useful for the scope of enhancing both the heritage attribute of luxury companies, their brands and the related marketing tools. The model defines the factors featuring the heritage of luxury brands and the marketing operative activities for enhancing these factors on a systematic basis. This research is conducted on a sample of 150 luxury brands and identifies the main activities implemented for enhancing and communicating the heritage attribute. The preliminary analysis is based on a content analysis of individual cases, while subsequently the research employs a statistical approach aiming to identify the heritage enhancing tools primarily adopted by corporates operating within the several luxury sectors, the ones mostly adopted by family businesses and the ones mainly adopted by companies whose control does not belong anymore to a family.

2. Theoretical background and research framework development

2.1 Theoretical background

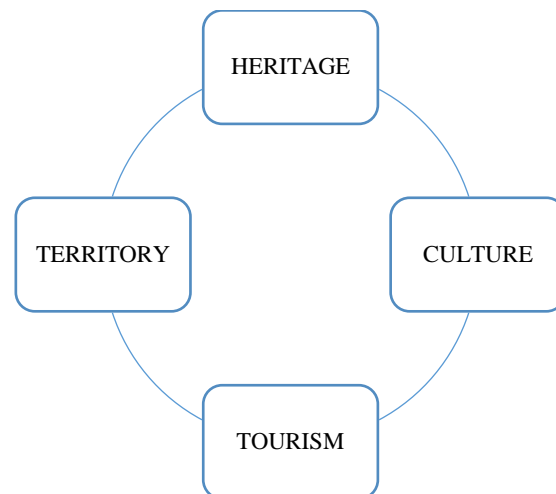
Heritage in its broadest meaning is defined as a set of factors constituting the intangible asset deriving from the past, defining the identity of a territory, a population, a social group (Marani and Pavoni 2006), but also of a product, a brand or a company (Mosca, 2012). Intangible values deriving from the past constitute the starting point and the main driver for enhancing the present and, most importantly, the future as they represent the main lever of heritage. The heritage of a territory, a population, a social group, a company arises and assumes value when stakeholders, owning the responsibility for this set of intangible assets, are able to nurture it identifying an equilibrium point between past and present, even thanks to the utilization of technology (Urde, Greyser, Balmer, 2007). Moreover, it is to consider that especially in luxury markets - for whereof products is more than valid the service dominant logic (Achrol and Kotler, 2006) - consumers and suppliers are used to co create value and this is the results of the moving from a product centric view to the brand experience one (Tynan *et al.*, 2010). Since this logic takes to the emphasis of intangibility, exchange processes and relationships, it is evident that talking about the luxury brand heritage takes to the analysis of the concept of value co creation, which involves the firm, the brand and its values, the customer, and the territory of origin. Thus, the literature (Prahalad and Ramaswamy, 2013; Jung Choo *et al.*, 2012) suggests that in markets, as luxury ones are, in which the consumer is for definition well informed, networked, empowered and active the value is created by the demand and the supply and this value creation levers on closer relationships and interactions (Galvagno and Dalli, 2014) based on “truth, affective commitment and loyalty” (Jung Choo *et al.*, 2012 p. 82): all these elements are strictly linked to the brand heritage.

To boost the above-mentioned theories according to which the brand, the customer and the territory co create value, it is to underline that the studies examining the factors constituting heritage focused on territories and their touristic-experience related enhancement and affirmed the principle

that in order for an intangible and historical asset to turn into a source of value, it is necessary to implement strategies involving heritage, culture and tourism. In particular, the culture of a territory is an asset that must be integrated within the community of stakeholders of the specific territory (Golinelli, 2008). Through the interconnection of these elements, it is possible to denote mutual value creation by the actors on the territory (Ramaswamy, 2011), taking advantage from the heritage for obtaining a long lasting competitive advantage and creating economic value (Buffa and Martini, 2015). More in details, the interconnection between heritage and tourism occurs as the former is defined as tourism related to a historical and cultural asset, constituted by artworks and items belonging to a previous historical age (Richards, 1996). Through these elements, a territory enhances and strengthens its own country image, that is the set of all descriptive, inferential and informative beliefs people generally have concerning a specific region or territory, influencing consumers' perception and purchase behaviour (Eroglu and Martin, 1993; Riviezzo *et al.*, 2015). The enhancement of a territory consists in the stakeholders' capability in synthetizing and crystallizing the culture of the territory itself into a novel, referring to a precise time span and a specific place, having the aim of exemplifying a large set of complex values (Dragoni, 2005).

The reference model of heritage enhancement in the tourism marketing field considers this synergetic relation as a key source of competitive advantage.

Fig. 1: Framework Heritage-Culture-Territory-Tourism



Source: adapted from Martini, Buffa (2015).

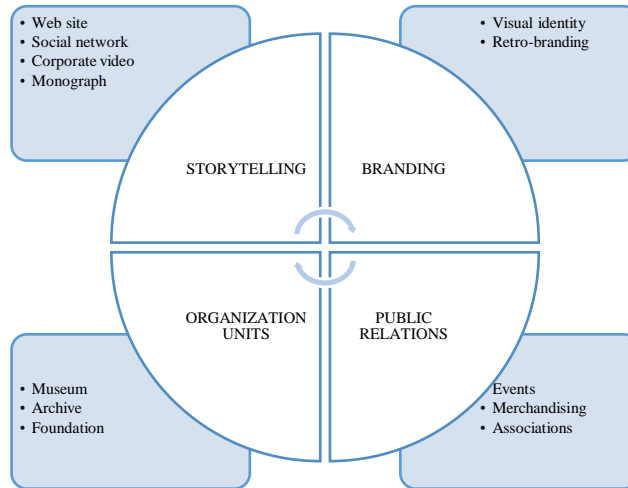
Other management studies (Urde *et al.*, 2007; Balmer and Burghausen, 2014), examined the corporate heritage, referred to as the historical inheritance of a company seen as a set of intangible resources deriving from the past that needs to be managed, preserved and fostered since a source of competitive advantage hardly replicable by competitors. The term “heritage”, indeed, appeared only recently in the management literature, defining a new instrument for corporate communication, leveraging corporate history and identity (Montemaggi and Severino, 2007). Companies, by communicating their heritage, seek a nostalgic effect obtained through positive connections resulting from an ancient age, with the aim of relaunching a historical brand re-interpreted in a contemporary light (Brown *et al.*, 2003). The elements constituting corporate heritage are: Longevity, Core Values, Use of symbols, History important to the identity and, finally, Track record (Urde, Greyser, Balmer, 2007). “Longevity” is a feature mainly suiting to family businesses and is the trait for which a company preserves its historical authenticity even after a generational handover; “core values” represent continuity and coherence of core values and enable the firm to define a corporate strategy aiming to make these constituents of its corporate heritage; “the use of symbols” within the corporate communication is another element constituting the corporate heritage, imparted through logos and design; “history important to the identity” of a company

represents its historical authenticity and is fundamental for both the current decision making process and the long term strategies.

Corporate brand heritage is a dimension of a corporate brand's identity found in its track records. Several studies identify eight dimensions of the corporate heritage marketing: character, communications, covenant, conceptualisations, culture, constituencies, custodianship, context (Balmer, 2013). The academic literature concerning this theme unanimously defines heritage as a sustainable source of competitive advantage for a territory, a company, a brand or a product. Marketing studies focused on the strategies to adopt towards the systemic enhancement and communication of heritage and, consequently, on the operating activities and related marketing tools companies need to implement. Analysing the marketing academic literature allows to identify two areas not yet meticulously studied, determining two main gaps to be filled: primarily, studies are oriented towards the analysis of single marketing tools for heritage enhancement, leaving unscrutinised the set of coordinated activities companies could synergistically implement; secondarily, there is no evidence of studies precisely inspecting the tools for heritage enhancement within the numerous luxury sectors. Relatively to marketing studies concerning these instruments, it is possible to identify an effective reference model defining four main categories in which heritage marketing tools are subdivided: Storytelling, Branding, Organization Units and Public Relations (Riviezzo *et al.*, 2015). Storytelling represents a communication technique aiming at creating a sense of engagement between corporate stakeholders (Salmon, 2008): it includes those tools aiming at telling a corporate story for engaging all stakeholders, both internal and external. In order to reach this purpose, the tools identified are the use of corporate websites and social medias through which heritage is recalled, corporate videos celebrating unique events related to corporate history and corporate monographs, which are publications presenting peculiar anecdotes, unreleased pictures and illustrations provided by corporate historical archives. Branding is a category of tools leveraging the brand's visual identity, of which an example can be the founding date, conveying the feelings of reliability and loyalty to stakeholders.

A different way to enhance and communicate the heritage consists in wisely utilizing lettering and fonts, bestowing a vintage style. Companies also make use of Retro Branding, relaunching previous iconic products revisited in a modern light in specific moments, such as anniversaries, in limited edition. Organization Units include all those places appropriate to preserve, convey and nurture corporate heritage and historical authenticity: corporate historical archives, that are copious and valuable collections of documents concerning corporate milestones and the relations between the company and its stakeholders during the past; foundations, not necessarily connected to the company but whose financial and organizational resources are provided by the firm, are rarely ad-hoc created for preserving corporate values; corporate museum may be either private or, as in most cases, open to the public. Public Relations deal with events, products and merchandising used for celebrating milestones and the most relevant people in a brand's history. Celebratory events, organized for communicating corporate success, can take place in the form of exhibitions, expositions, even of corporate historical archives' documents, conventions, parties and exclusive parties. Merchandising concerns the relaunch of iconic products, launched on the market in specific moments and in limited edition.

Fig. 2: Interpretive framework of the main marketing tools of heritage

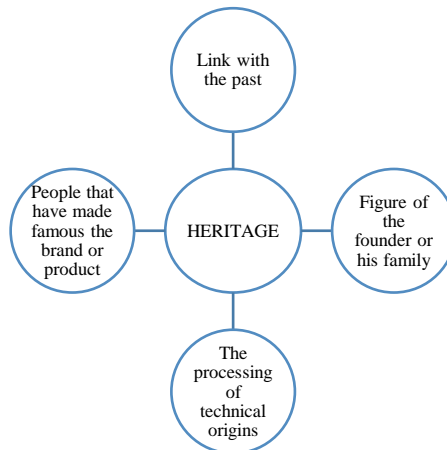


Source: adapted from Riviezzo, Garofano, Napolitano (2015).

2.2 Conceptual framework

As far as companies whose products are featured by high symbolic value are concerned, heritage is, as in other fields, source of sustainable and inimitable competitive advantage, capable of enabling corporates owning brands and products having such heritage to reach levels of return on invested capital systematically higher than competitors. The conceptual framework at the basis of the research, refers to the previously mentioned studies and focuses on the strategies of corporates operating in markets in which exchanged goods possess high symbolic value (Mosca, 2012). Establishing whether a product or brand could be defined as “luxury” has been widely investigated in the academic literature. It is largely recognized that the concept of luxury is associated with a premium price and extremely high-quality products/services; on the other hand, what actually distinguishes luxury brands from other brands is a set of distinctive features such as brand heritage, craftsmanship, recognizable design, emotional and symbolic appeal, exclusivity and a unique reputation (Mosca, 2010; Kapferer and Bastien, 2009; Vigneron and Johnson, 2004; Nueno and Quelch, 1998). The factors constituting the heritage, strictly connected between each other, are: the bond with the past, the role of the founder or the founding family, the key people bringing fame to the product or brand and the authentic crafting techniques.

Fig. 3: Interpretive framework of the main marketing tools of heritage



Source: adapted from Mosca (2012).

The first factor constituting the heritage is the bond with the past (Urde *et al.*, 2007), which lies in the historical inheritance of brand and product, outcome of craftsmanship and consumer needs at a specific point in time. Such factor is directly ascribable to the historical context in which the product has its roots, to the historical context in which the brand has its origin and to the events bringing fame to the product or the brand (Mosca, 2010). The second factor is the key role of the founder or the founding family. Products directly related to the role of the founder or to the specific originator own an intrinsic higher value enabling the luxury brand to strengthen and differentiate with regards to its competitors. The founder leaves a mark which is so long lasting that it keeps being felt from the final consumer in craft production boutiques restored for communicating the attention to details and to the quality of raw materials. The third factor consists in the authentic crafting techniques and is ascribable to superior quality workmanship, crafting skills, the production boutique and its symbolic value, work attitude and the iconic products deriving from this work mind set. Superior quality and authentic craftsmanship capabilities underlie the myth which consequently, as per the osmosis phenomenon, is transferred from the product to the luxury brand. The conception of a brand myth occurs through the origination of unique and prestigious products, acquiring during time the feature of rarity, frequently connected to human rarity (Phau and Prendergast, 2000) seen as a peculiar form of rarity based on a know-how vanished during times, still present only in a limited elite of highly-skilled artisans capable of creating a product. Iconic products are charged with emotions and have the task of transferring intrinsic connotations such as the founder's history, the production boutique, the product, brand's past and history, in other words the heritage they own. The fourth and final factors concerns the key people bringing fame to the product or brand. In the aim of enhancing the symbolic value of a luxury brand and increasing its fame, the company tends to create a symbolic connection with a celebrity of the past. The resulting connection between brand and celebrity may derive from a thorough marketing strategy or may be spontaneous. In the latter case, the celebrity spontaneously makes use of the brand without receiving any compensation in return, providing therefore an unintentional brand endorsement.

2.3 The operating marketing tools

The abovementioned framework is implemented by corporates through the adoption of specific operating marketing tools which were already identified in previous studies (Mosca, 2012; Napolitano, 2015) precisely referring to luxury brands. The marketing tools defined in previous research papers are the following: corporate historical archive, corporate museum, events and exhibitions, connection between brand and celebrities, heritage editions, relaunch of iconic products, heritage merchandising, web heritage, customization and mass customization, heritage brand, heritage boutiques and emotional shop display windows, heritage books and films.

3. Research questions

3.1 Research question

The following scrutiny aims at identifying, between the heritage enhancing tools mainly used by luxury brands, whether a relation exists between the sector to which a luxury brand belongs and the degree of heritage enhancement, and whether the marketing tools adopted for heritage enhancement purposes by family businesses on owned brands differ from the tools adopted by companies whose control does not belong anymore to a family. Furthermore, the relation between family businesses and companies whose control does not belong anymore to the founding family is analysed, along with their respective leverage degrees of the heritage attribute. Accordingly, this research aims to provide an answer to the following research questions:

RQ1: Which heritage enhancing tools are most suitable for corporates belonging to the several sectors within the luxury industry?

RQ2: Which heritage enhancing tools are primarily adopted by corporates?

RQ3: Which heritage enhancing tools are primarily adopted by family businesses?

RQ4: Which heritage enhancing tools are primarily adopted by companies whose control does not belong anymore to a family?

3.2 Research methodology

This study analyzes luxury brands' heritage marketing plan - i.e., how luxury brands utilize marketing tools to enhance their heritage. The database is built using data from a content analysis (Krippendorff, 1980) of 150 luxury brands, identifying the marketing tools adopted to communicate the heritage of products and brands. The content analysis is a research method aiming at coding and classifying textual material in order to provide superior relevance to data and to enable drawing inferences. Disclosing the differences and trends in using tools, as well as comparing medias or the degree of communications, represent some of the acknowledged purposes of content analysis.

3.3 Sample and data collection

The sample selected for this study includes 150 luxury brands belonging to fourteen different sectors to develop a more comprehensive view of the overall luxury market (more traditional luxury sectors are: fashion, footwear, cosmetic, jewelry, watchmaking, eyewear, leather goods and perfumery while emerging luxury sectors are: yachts, automotive, hotel, art de la table, furniture and food&wine). The choice of the brands was guided by industry reports and rankings of different international classifications - Global Powers of Luxury Goods Top 100 (Deloitte, 2015), Best Global Brands (Interbrand, 2015), CSR RepTrack (Reputation Institute, 2014). The considered brands have been selected on an international base, matching the results obtained by each brand within the abovementioned rankings and shortlisting the top classified in respect to financial criteria, reputation, appreciation and global presence. It is necessary to point out that some luxury brands included in the sample are controlled by corporate groups. In fact, it is typical within the luxury industry to have, at a corporate level, holdings (such as LVMH, Kering, Richemont, Swatch Group, Prada, Luxottica, Estée Lauder Companies, Tod's Group) controlling a plurality of well-known luxury brands, while instead others are Small and Medium Enterprises, mainly family businesses. The content analysis was developed during the timespan having as starting date January 1, 2015 and as ending date December 31, 2016. The total final sample included 150 company websites and corporate social networks' webpage or channel, such as Facebook and YouTube. Moreover, for the analysis of the Italian brands' corporate historical archive, the sample also included the website SIUSA (Sistema Informativo Unificato per le Soprintendenze Archivistiche). For each company and its controlled brands have been analyzed the heritage marketing instruments adopted for differentiation purposes and for telling the corporate story, together with the elements of prestige and excellence which have been sustaining the brand during such a long time to become a long lasting competitive advantage. Through the scrutiny of official corporate websites' content and the gathering of publicly available corporate information, it has been possible to define which specific heritage enhancing marketing tools were adopted and by what means implemented. Corporate websites are subdivided in several sections: almost every company devotes a specific section to its history, the brands offering merchandising collections also have an e-commerce section, large space is dedicated to heritage collections and limited editions combined with subtle product recalls to its vintage origins. By implementing the content analysis, it has been possible to scrutinize for each luxury brand the leverage degree of every heritage enhancing marketing tool. The subdivision per sector of corporates and their relative brands chosen as sample for this analysis is reported below:

Tab. 1: Assigning scores from 0 to 6.

Companies operating in the luxury sector		Historical archive and corporate museum	Events and exhibitions	Heritage issues and relaunch iconic products	Heritage merchandising	Web heritage	Customization	Craft demonstrations in boutique	Brand style and heritage brand	Heritage boutique and emotional displays	Heritage book	Film heritage
Fashion	André Courrèges	-	6	1	-	-	-	-	2	-	4	-
	Balenciaga	6	6	-	-	4	-	-	2	-	-	4
	Brioni	6	6	-	-	1	6	-	-	6	4	3
	Brooks Brothers	-	4	1	-	3	6	-	3	6	-	2
	Brunello Cucinelli	-	-	-	-	6	-	-	3	-	-	-
	Burberry	-	6	1	-	6	6	-	3	-	-	-
	Carlo Pignatelli	-	-	-	-	2	6	-	1	-	-	1
	Chanel	6	6	4	-	6	-	-	1	-	6	6
	Chloé	-	6	4	-	5	-	-	-	-	6	-
	Christian Lacroix	6	6	2	-	1	-	-	2	6	1	-
	Corneliani	-	4	1	-	6	6	-	2	-	5	-
	Dior	6	6	1	-	4	-	6	1	6	3	1
	Emanuel Ungaro	-	6	2	-	1	-	-	2	-	3	-
	Ermenegildo Zegna	6	6	4	-	6	6	-	1	-	5	-
	Giorgio Armani	6	6	4	-	-	6	-	2	-	3	-
	Givenchy	-	4	-	-	2	-	-	2	-	4	2
	Hardy Amies	6	4	-	-	4	6	-	2	-	4	2
	Jean-Charles de Castebajac	-	6	4	-	4	-	-	2	-	2	-
	Jeanne Lanvin	6	4	1	-	6	-	-	3	-	3	-
	Jean-Paul Gaultier	-	6	2	-	3	-	-	1	-	5	-
	Kenzo	-	6	2	-	1	-	-	2	-	1	-
	Lanificio Colombo	-	-	-	-	6	-	-	2	-	5	-
	Lanificio F.lli Cerruti	6	6	-	-	6	-	-	2	-	-	-
	Loro Piana	-	2	-	-	3	6	-	1	-	-	-
	Maison Mionnet	-	6	-	-	1	6	-	2	-	-	1
	Marinella	-	2	-	-	4	6	6	2	-	-	-
	Missoni	-	6	6	-	-	-	-	1	-	5	4
	Moschino	-	6	3	-	-	-	-	1	-	5	-
	Pierre Balmain	-	6	1	-	4	-	-	2	6	5	-
	Pierre Cardin	6	6	2	-	2	-	-	2	6	1	-
Roberto Cavalli	-	6	6	-	3	6	-	2	-	4	-	
Schiaparelli	-	6	1	-	6	-	-	2	-	6	-	
Sonia Rykiel	-	6	3	-	3	-	-	2	-	6	6	
Sorelle Fontana	6	6	-	-	1	-	-	1	-	4	4	
Trussardi	-	6	3	-	6	-	-	3	-	-	-	
Valentino	6	6	6	-	1	-	-	1	-	6	2	
Versace	-	6	6	-	1	-	-	2	-	6	-	
Yves Saint Laurent	6	6	2	-	2	-	-	2	6	6	6	
Watchmaking & jewelry	Aurora	6	2	5	-	6	-	6	-	-	-	-
	A. Lange & Söhne	-	4	3	-	3	-	-	2	-	-	-
	Audemars Piguet	6	4	1	-	6	-	-	2	6	6	6
	Boucheron	-	6	6	-	6	6	-	2	6	6	-
	Breguet	6	6	-	6	4	-	6	5	6	-	-
	Bulgari	6	6	1	-	6	-	6	2	-	4	-
	Caran D'ache	-	6	6	-	3	6	6	4	-	-	-
	Cartier	6	6	6	-	6	6	-	2	-	3	-
	Chaumet	6	6	6	-	5	6	6	2	-	-	-
	Chopard	6	6	5	-	5	6	-	1	-	4	-
	Damiani	-	6	1	-	5	6	-	-	-	2	-
	Fred	-	6	3	-	2	6	-	1	-	6	-
	Harry Winston	-	6	2	-	5	-	-	1	-	4	-
	Longines	6	6	-	-	5	-	-	3	6	6	4
	Louis Moinet	-	4	1	-	4	-	-	3	-	-	-
	Montblanc	-	4	5	-	6	-	-	-	-	-	-
	Mouboussin	-	6	-	-	3	6	6	1	6	-	-
	Officine Panerai	-	6	6	-	4	-	-	1	-	6	-
	Omega	6	6	6	6	6	-	-	-	-	6	-
	Patek Philippe	6	6	6	-	4	-	6	2	-	3	-
	Poiray	-	6	3	-	4	-	-	1	-	-	-
	Rolex	-	6	5	-	5	-	-	1	-	5	-
Tiffany	-	6	2	-	3	6	-	1	6	6	-	
Vacheron Constantin	6	6	3	-	3	6	-	3	-	3	-	
Van Cleef & Arpels	-	6	6	-	6	6	-	3	-	-	-	
Pianos	Steinway & Sons	-	6	4	-	3	6	6	2	6	5	3
Technology	Bang & Olufsen	-	4	2	-	2	-	1	-	3	-	
Hotel	Design Hotels	-	-	-	6	2	6	-	-	-	-	-
	Sheraton	-	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-
	ST. Regis	-	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-
	The Luxury Collection	-	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-
	Tribute Portfolio	-	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-
	W Hotels	-	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-
	Waldorf Astoria	6	-	-	6	2	6	-	1	-	4	3
Food & wine	Westin	-	-	-	-	2	6	-	-	-	-	-
	Louis Roederer	-	6	-	-	6	-	-	1	-	-	-
	Moët & Chandon	6	6	6	-	6	6	6	3	-	-	-
	Nonino	6	6	-	-	6	-	-	2	-	6	-
	Peyrano	-	2	-	-	4	6	-	2	-	-	-
	Ruinart	6	6	-	-	6	-	6	4	6	-	-
Art de la table	Veuve Clicquot	6	4	-	5	6	-	4	-	-	-	-
	Porcellana di Limoges	-	-	-	-	2	6	6	2	-	-	-
	Porcellane di Capodimonte	6	2	-	-	2	6	-	3	-	-	-
	Richard Ginori	-	2	-	-	1	6	6	3	-	-	-
Royal Worcester	6	-	-	-	2	6	6	3	-	-	-	

Automotive	Aston Martin	6	4	6	6	6	6	-	1	-	2	6
	Bentley	6	4	1	6	2	6	-	2	-	4	3
	Bimota	-	2	3	3	2	6	-	1	-	2	-
	Bugatti	6	6	3	-	6	6	6	1	6	-	-
	Cadillac	-	2	1	6	1	-	-	2	-	3	3
	Corvette	6	2	5	6	3	-	-	1	-	-	3
	Ferrari	6	6	3	6	6	6	-	2	-	6	3
	Harley Davidson	6	6	5	6	2	6	-	1	-	1	2
	Jaguar	-	6	2	6	2	6	-	-	-	3	3
	Lamborghini	6	4	5	6	3	6	6	2	-	5	3
	Lotus	-	4	5	1	3	6	6	1	-	3	1
	Maserati	-	6	-	6	4	-	-	2	-	4	-
	Morgan	6	2	3	5	3	6	6	1	-	6	3
	MV Agusta	6	2	3	2	3	6	6	1	-	6	-
	Pagani	6	2	-	-	2	6	-	3	6	2	1
	Porsche	6	6	2	6	3	6	-	2	-	3	-
	Rolls-Royce	6	6	4	-	4	6	-	1	6	6	3
	Triumph	6	2	3	6	1	6	-	1	-	2	-
Yachts	Azimut	-	2	3	-	2	6	-	1	-	-	-
	Benetti	-	2	4	5	2	6	-	3	-	-	-
	Camper & Nicholson	-	2	3	-	2	6	-	2	-	-	-
	Fairlie Yacht	-	6	6	-	2	-	6	1	-	-	-
	Ferretti	-	2	3	-	2	6	-	1	-	-	-
	Riva Yacht	6	2	2	-	6	-	-	1	-	3	-
Furnitures	Wally	-	2	3	-	2	6	-	1	-	-	-
	B&B Italia	-	4	3	-	3	6	-	-	-	-	-
	Boffi	-	4	-	-	3	6	-	1	-	3	-
	Cappellini	-	4	1	-	2	-	-	1	-	-	-
	Cassina	6	4	2	-	1	6	6	1	6	4	-
	Kartell	6	6	2	-	2	-	-	-	6	3	-
	Poltrona Frau	6	6	5	-	6	-	6	2	-	6	-
Footwear	Roche Bobois	-	4	1	-	2	6	-	2	-	3	-
	Zanotta	6	6	6	-	2	6	-	1	-	4	1
	Berluti	-	6	3	-	6	6	6	3	-	4	-
	Car Shoe	-	4	1	-	2	6	6	4	6	-	-
	Charles Jourdan	-	6	3	-	-	-	-	2	-	-	-
	Christian Louboutin	-	6	2	-	-	6	-	2	-	6	-
	Church's	-	4	4	-	5	6	-	3	-	-	-
	Fratelli Rossetti	-	4	-	-	6	-	6	1	-	6	-
	Manolo Blahnik	-	6	2	-	-	-	-	1	-	4	-
	Roger Vivier	-	6	2	-	3	-	-	2	-	2	-
Leather goods	Salvatore Ferragamo	6	6	6	6	6	6	-	1	-	6	-
	Santoni	-	6	2	-	4	6	6	1	-	4	-
	Sergio Rossi	-	4	-	-	5	-	-	1	6	4	-
	Tod's	-	6	6	-	3	6	6	-	-	3	-
	Borbonese	-	6	2	-	6	-	-	-	6	6	-
	Borsalino	6	6	1	-	6	-	6	1	-	-	2
	Bottega Veneta	6	6	1	-	5	6	-	2	-	3	-
	Céline	-	-	6	-	-	-	-	3	6	-	-
	Fendi	-	6	6	-	6	6	6	1	-	6	-
	Gucci	6	6	4	-	5	6	6	1	-	5	-
	Hermès	6	6	4	-	6	6	6	3	6	6	-
	Lancel	-	6	4	-	6	-	-	3	6	6	-
	Longchamp	-	6	6	-	6	6	6	2	-	6	-
	Louis Vuitton	6	6	6	-	5	6	6	1	6	6	-
Perfumery & cosmetics	Prada	-	6	-	-	4	6	-	3	6	-	-
	S.T. Dupont	-	6	4	-	6	-	-	1	-	-	-
	Stella McCartney	-	-	-	-	2	-	-	2	-	-	-
	Acqua di Parma	-	2	4	-	5	-	6	1	-	-	-
	Estée Lauder	-	4	3	-	2	-	-	1	-	2	-
	Guerlain	-	6	6	-	6	-	6	2	6	-	-
	Jo Malone	-	-	-	-	2	6	-	1	-	-	-
Eyewear	Lancôme	-	6	3	-	3	-	-	2	-	-	-
	Italia Independent	-	6	-	-	4	-	-	2	-	-	-
	Oakley	-	4	3	-	-	6	-	2	-	3	-
	Persol	-	4	4	-	6	6	-	-	-	6	-
Ray-Ban	-	6	6	-	-	6	-	3	-	3	-	

Source: our elaboration

3.4 Methodology

The present study represents the progression of a precedent analysis developed on a limited sample of luxury brands and based on the case study methodology (Mosca, 2012). By this preliminary analysis were defined the tools for heritage enhancement, having considered the academic literature concerning the topic, which are the following: corporate historical archive, corporate museum, events and exhibitions, connection between brand and celebrities, heritage editions, relaunch of iconic products, heritage merchandising, web heritage, customization and mass customization, heritage brand, heritage boutiques and emotional shop display windows, heritage books and films.

The present study aims at providing an answer to the research questions on the basis of the identification of heritage enhancing marketing tools for the sample of 150 luxury brands: for each luxury brand the marketing activities by which these tools are implemented for heritage

enhancement purposes have been scrutinized. By using the Likert scale researchers attributed a score to each heritage enhancing tool, in order to provide a quantifiable degree of its leverage. The Likert scale is generally useful for measuring attitudes to a topic and is utilized in the elaboration of questionnaires aiming at the final collection of answers, which materializes through the conception of items featured by answers proposing multiple options (Morradi, 2002). In this specific context, the Likert scale has been utilized for identifying the adoption activities of heritage enhancing marketing tools within the observed reference timespan. Researchers attributed a score on a range from 0 to 6 in which: 0 reveals the total absence of corporate leverage on the heritage, while 6 indicates its maximum degree.

The score attribution has been cautiously adjusted to every single tool, since the different ways in which these tools arise depends on their nature. More in details, for events and exhibitions the following scores may occur: 0 if no events or fairs were organized, 2 if the corporate participated to some events but never as a leading organizer, 4 if the corporate organized an event for heritage enhancement purposes, 6 if the corporate organized one or a series of self-dedicated events. Regarding web heritage, film heritage and book heritage the following score may occur: 0 if the tool is not adopted, 1 if the tool is adopted for recalling a heritage attribute, 2 if the used tool recalls two heritage attributes, 3 if the tool illustrates three heritage attributes, 4 if the tool exemplifies four heritage attributes, 5 if the tool demonstrates five heritage attributes, 6 if the tool represents all heritage attributes. A heritage brand can include: the founder's name, corporate birthplace, founding date, logos, colours, symbols related to brand's history and past. Hence, for a heritage brand the following relative score may occur: 0 if none of the abovementioned items is present in the brand, 1 if the brand includes one item, 2 if the brand includes two items, 3 if the brand includes three items, 4 if the brand includes four items, 5 if the brand includes five items, 6 if the brand includes six items. For heritage editions and the relaunch of iconic products, the iconic collections relaunched during times are considered, but if the same product is relaunched multiple times on the market its relative score is 1.

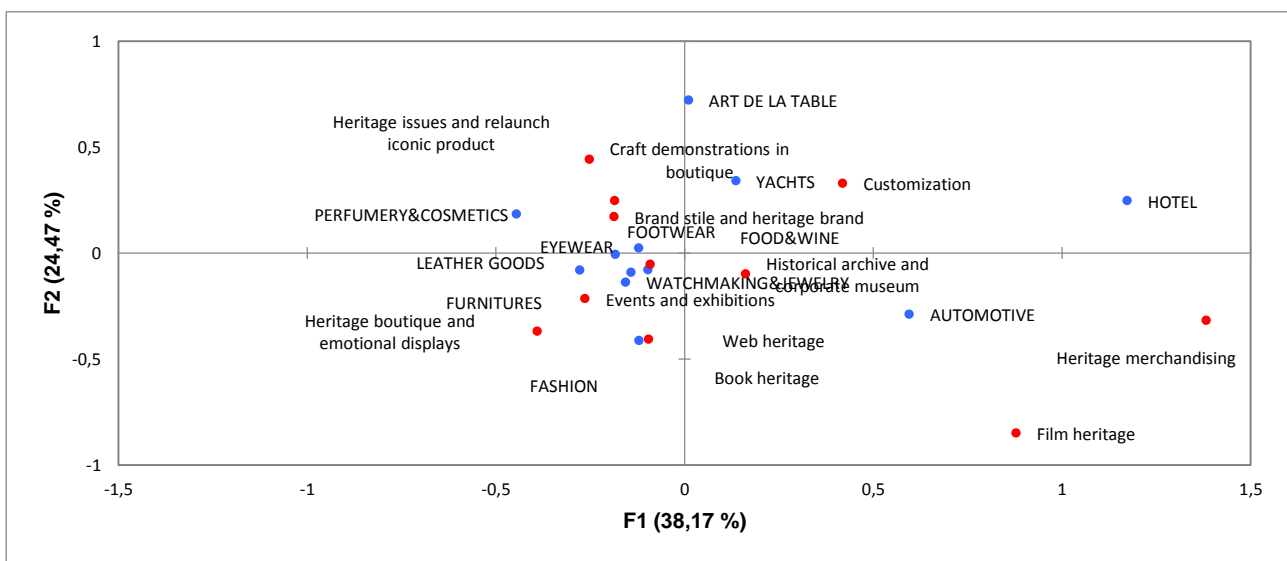
Relatively to heritage merchandising, the number of gadgets produced is considered. Finally, to corporate historical archive and corporate museum, in-boutique craft demonstrations, heritage boutiques and customization is given a twofold score on an individual basis: 0 in case of absence of the tool, 6 in case of its presence. The abovementioned classification for attributing the scores to the marketing tools was proved by previous studies on heritage enhancing tools, which are the starting point as a conceptual basis for the present study. Hence, 11 tools of heritage marketing have been identified, referred to the selected sample of 150 luxury brands, for a total of 1,650 observations. For obtaining the results, the sample's arithmetic mean has been computed and benchmarked to both each tool's enhancement mean for every sector and each tool's enhancement mean, distinguishing from family businesses' owned brands and brands owned from companies whose control does not belong anymore to the founding family (Public Companies). In order to prove the computations and the results obtained with the enhancement means, the methodology of the correspondence analysis has been implemented for data elaboration and examination. This approach enabled to highlight which are the most suitable enhancement tools for the inspected sectors and which are the most suitable enhancement tools for family businesses and for companies whose control does not belong to the founding family anymore (Public Companies). Relatively to the correspondence analysis, the scores of the previous table have been scaled back on a binary scale of 0 and 1, where 0 corresponds to the absence of enhancement and 1 to the corporate adoption of heritage marketing tools. Thereafter, the researcher created contingency tables referring to: the several sectors, non-family businesses and family businesses. Diagrams and tables have been elaborated via the software XLSTAT.

4. Results

The first section of this research, developed through the attribution of scores to heritage enhancing tools and by benchmarking to the means, delivered several findings. Considering the

identification of the most suitable enhancement tools for each luxury sector (RQ1) findings show that corporates belonging to the automotive luxury sector adopt the most the following heritage enhancing tools: corporate historical archive and corporate museum with a mean of 4,33 compared to the sample's mean of 2,24, heritage merchandising with a mean of 4,28 compared to 0,78 and film heritage with a mean of 1,89 compared to 0,65. Corporates belonging to the watchmaking and jewelry luxury sector adopt the most the following heritage valorisation tools: events and fairs with a mean of 5,52 compared to 4,47, heritage editions and relaunch of iconic products with a mean of 3,52 compared to 2,5. Corporates belonging to the food&wine luxury sector use the most the web heritage with a mean of 5,67 compared to 3,49. Corporates belonging to the leather goods luxury sector are mostly incline to utilize the book heritage with a mean of 3,38 compared to 2,58 and boutique heritage with a mean of 2,77 compared to 1,16. Corporates belonging to the luxury hospitality sector adopt the most the customization tool for heritage valorisation with a mean of 6 compared to 3,24. Corporates belonging to the art de la table luxury sector use the most the web heritage with a mean of 6 compared to 3,49, the inclusion of recalls to heritage in the brand with a mean of 2,75 compared to 0,78 and in-boutique craft demonstrations with a mean of 4,5 compared to 1,44. The abovementioned data are presented in Figure 4 and 5. The analysis through enhancement means has been developed together with the correspondence analysis, which considered the previous scores converting these into a binary scale in which the only two existing values are 1 (indicating the presence of the tool) and 0 (representing the absence of the tool). The diagram relative to this analysis, elaborated via the software XLSTAT, is reported below.

Fig. 4: Correspondence analysis

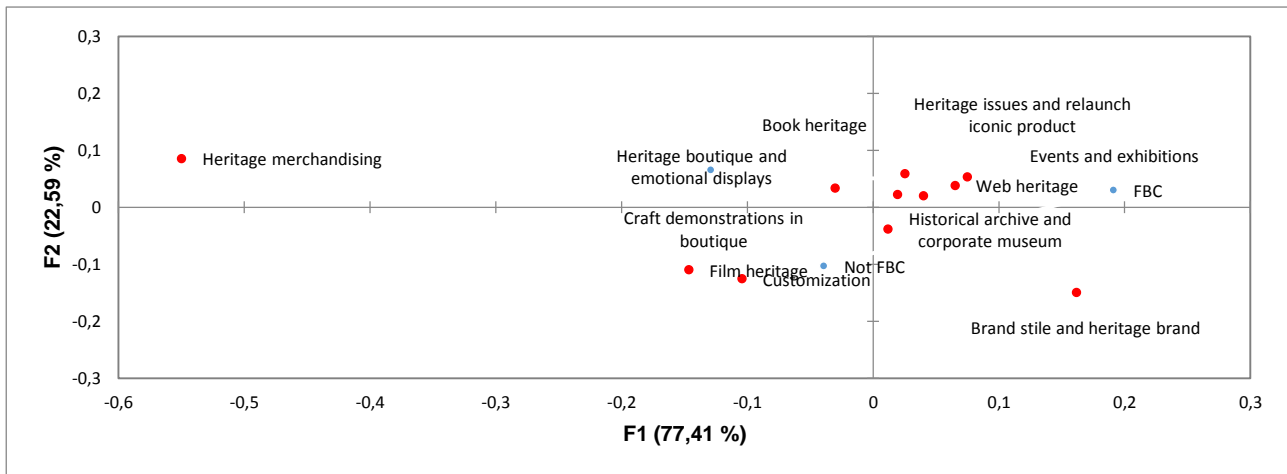


Source: our elaboration

The interpretation of diagrams needs to be referred to all of the four quadrants: the sectors and the enhancement tools lying in the same quadrant result to be mutually the most suitable. Referring to the RQ2, the data analysis provides evidence that the events and exhibitions' tool is the most adopted for heritage enhancement purposes, with a mean of 4,47, followed by web heritage activities with a mean of 3,49, customization activities with a mean of 3,24, heritage book with a mean of 2,58, heritage editions and relaunch of iconic products with 2,5, corporate historical archive and corporate museum with 2,24, brand style with 1,61, in-boutique craft demonstrations with 1,41, heritage boutiques with 1,16, heritage merchandising with 0,78 and, finally, heritage film with 0,65. Discussing RQ3 and RQ4, it is observable how family businesses mostly adopt web heritage tools with a mean of 3,85 compared to the 3,31 of non-family businesses, in-boutique craft demonstrations with a mean of 1,5 compared to 1,39, heritage editions and relaunch of iconic products with a mean of 2,71 compared to 2,39, events and fairs with a mean of 5,08 compared to

4,18, heritage book with a mean of 2,67 compared to 2,55. Companies whose control does not belong to a family anymore, instead, mostly adopt the tools of corporate historical archive and corporate museum with a mean of 2,3 compared to 2,13, the heritage brand with a mean of 1,62 compared to 1,58, customization with a mean of 3,7 compared to 2,38, heritage boutique with a mean of 1,15 compared to 1,13, heritage merchandising with a mean of 1,06 compared to 0,25 and heritage films with a mean of 0,76 compared to the 0,46 of family businesses. The abovementioned data are summarized in Figure 5. The following diagram illustrates the relative correspondence analysis.

Fig. 5: Correspondence analysis



Source: our elaboration

5. Discussion

The present study primarily shows that companies adopt highly different degrees and intensities of leverage on heritage attributes, and that some corporates only minimally enhance their heritage attributes or not fully implement all the available tools. The resulting scenario is one in which firms operating within the luxury industry still have to fully realize to what extent they could benefit by implementing these instruments. Companies capable of leveraging these assets can consolidate their market positioning, enhance the rarity and uniqueness attributes connected to products, strengthen brand image and improve customers' loyalty. This analysis reveals that corporates belonging to some luxury sectors are capable of leveraging and taking advantage of controlled brands' heritage more effectively with regards to companies operating in other luxury sectors. More in details, firms evidencing a superior capability of enhancing their heritage control brands in the watchmaking and jewelry sector, the leather goods sector (both boast enhancement means higher than the mean of the sample for 8 tools out of 11) and the footwear sector (enhancement means are higher than the mean of the sample for 6 tools). As far as the firms whose brand belong to the watchmaking and jewelry sector are concerned, it is relevant to mention that these boast centuries of history.

As an example, A.Lange&Söhne was founded in 1845, Bulgari started operating in 1881 and Montblanc was set up in 1906. The chance of boasting such an ancient history has a positive impact on their attitude and capability in valorising their heritage. On the contrary, companies controlling brands in several sectors result being barely oriented towards an active strategy of heritage enhancement. Companies controlling luxury brands in the yachting and hospitality sectors show heritage enhancement means higher compared to the sample only for 2 tools, while corporates belonging to the art de la table, perfumery and cosmetics sectors have heritage enhancement means higher with regards to the sample for 4 tools. Companies operating in these sectors are evidently late in their leverage degree of the heritage attribute, this may be caused by the fact that these

sectors, which are considered emerging ones within the luxury industry, have not yet fully realized the relevance of the heritage factor as a source of long term competitive advantage. As far as the single marketing tools are concerned, some of these are adopted from the majority of the companies in the sample, while others are still disregarded. The tool primarily adopted from corporates is the events and exhibitions, preferred instrument for advertising a brand by enhancing its authentic history at sector fairs and in showrooms. The second tool used the most is the narration and celebration of corporate history on the corporate website, fact reflecting the interest luxury companies have on web and e-commerce. On the other hand, between the tools whose adoption is still inadequate the least used is the heritage film, thanks to which companies tell their story and celebrate their heritage on a movie set by recalling brand's growth steps. With a sample enhancement mean of 0,65 this tool is the least adopted and only corporates belonging to the automotive (1,89) and apparel sectors (1,16) are above this value. The film represents a solid tool for enhancing the corporate historical authenticity, as able of engaging customers and contributing to consolidate brand values referred to its past and history more effectively than shorter corporate videos. Two other tools insufficiently adopted are related to shops, and are in-boutique craft demonstrations and heritage boutiques. Every luxury brand sets up its flagship stores by implementing an experiential approach, stressing elements such as innovation, design and brand values in the aim of captivating consumer feelings and recreating a unique atmosphere into a physical space. Findings show that only few companies make use of exhibition halls for recalling historical values and brand heritage. As far as in-boutique craft demonstrations are concerned, a reference case can be found in LVMH, which opens all controlled luxury brands' production boutiques (or caves in the case of the wine and spirits sector) so that customers can acknowledge the superior craftsmanship skills of artisans adopting the authentic production techniques. Considering the enhancement tools mostly adopted by family businesses, findings show to what extent both expertise and knowledge of family members have an impact on these tools. These companies result being more oriented towards enhancing the heritage by directly relating this with the founding family and the role of the founder. These firms are the most suitable for adopting the corporate monograph tool, as these art pieces were usually produced by family members themselves or by professionals who directly interviewed the owners, primary source of knowledge regarding corporate history. Family members also tend to recall the bond with the past by opting for the relaunch of specific products that, over time, brought fame to the company.

Web heritage, in-boutique craft demonstrations, events and exhibitions are the other tools primarily adopted by family businesses, for which the role and image of the family are enhanced thanks to the implementation of the instrument. Non-family businesses mainly adopt the remaining six tools, as these instruments enhance the heritage factoring out a direct recall to the values of the founding family. Non-family businesses preserve values and traditions of the founding family, but rather prefer other heritage attributes for enhancing and advertising product and brand's history.

6. Managerial implications

The present study demonstrates that companies belonging to specific sectors within the luxury industry are more incline to leverage heritage enhancing tools than companies operating in other sectors. Managers operating in those sectors insufficiently leveraging the heritage should implement benchmarking activities for identifying the most suitable instruments for the purpose of enhancing the heritage attribute of their companies.

From the side of the value co creation, findings show that managers should mostly lever on the strict link the luxury brands have with their territory of origin, since interactions among the actors involved enhance brand, customer and territory value.

The most effective marketing activities for of enhancing the heritage attribute are: events and exhibitions, web heritage and customization. On the other side, the least adopted ones are: heritage film, heritage boutique, in-boutique craft demonstrations and heritage merchandising. These are

tools able to successfully nurture and boost the heritage attribute and companies should implement marketing strategies including the adoption of these instruments for enhancing heritage for the ultimate purpose of obtaining a long term competitive advantage. The management of non-family businesses should investigate, through benchmarking techniques to family businesses, which factors, related to key people for the family founding the company and the brand, have a positive impact on the adoption of heritage enhancing instruments for family businesses. More in details, family businesses may leverage the knowledge of corporate history bequeathed between the members of the founding family for glorifying with superior effectiveness the corporate history. On the contrary, family businesses should develop strategies for enhancing the heritage attribute different to the already adopted ones, based on the founding family values. The present study had the purpose of filling the observed gap within the academic literature concerning heritage enhancing tools, but this might be broadened further by scrutinizing other research topics. A relevant research topic might concern the examination of consumer perceptions regarding the several heritage attributes which are enhanced by corporates, for the ultimate purpose of identifying whether divergences arise between corporate activities and consumer perceptions.

Bibliografia

- ACHROL R.S, KOTLER P.(2006), "The service-dominant logic for marketing: a critique", in Lusch R.F, Vargo S.L., editors, *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, Sharpe M.E., New York, p. 320-33.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- BALMER J. (2013), "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 290-326.
- BROWN J.S., DENNING S., GROH K., PRUSKAS L. (2004), *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management*. Butterworth Heinemann, Boston.
- BURGHAUSEN M., BALMER J. (2014), "Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 11, pp. 2311-2323.
- DRAGONI P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani", *Sinergie*, n. 68, pp. 55-73.
- GALVAGNO M., DALLI D. (2014). "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.
- GOLINELLI C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- JUNG CHOO H., MOON H., KIM H., YOON N. (2012), "Luxury customer value", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 16, n. 1, pp. 81-101.
- KAPFERER J.N., BASTIEN V. (2009), "The specificity of luxury management: Turning marketing upside down", *Journal of Brand Management*, vol. 16, n. 5, pp. 311-322.
- KRIPPENDORFF K. (1980), *Content analysis: An introduction to its methodology*, Sage Publications, Newbury Park.
- MARANI P.C., PAVONI R. (2006), *Musei. Trasformazioni di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*, vol. I, Marsilio, Venezia.
- MARRADI A. (2002), *Costruire il Dato 3: Le scale Likert. Le scale Likert e la reazione all'oggetto di Alberto Marradi*, pp. 15-52, Franco Angeli, Milano.
- MARTIN I., EROGLU S. (1993), "Measuring a multi-dimensional construct: country image", *Journal of Business Research*, vol. 28, n. 3, pp. 191-210.
- MARTINI U., BUFFA F. (2015), "Unicità e irriproducibilità del territorio come leva di marketing di una destinazione turistica: il caso "Dolomiti Patrimonio Unesco"", *Referred Electronic Conference Proceeding - XXVII Convegno annuale di Sinergie "Heritage, management e impresa: quali sinergie?"*, p. 251-266.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), *Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*, Franco Angeli, Milano.
- MOSCA F. (2012), *Product concept ed heritage per i beni ad elevato valore simbolico*, Giappichelli Editore, Torino.
- NUENO J.L., QUELCH J. (1998), "The mass marketing of luxury", *Business Horizons*, vol. 41, n. 6, pp. 61-68.
- PHAU I., PRENDERGAST G. (2000), "Consuming luxury brands: The relevance of the 'Rarity Principle'", *Journal of Brand Management*, vol. 8, n. 2, pp. 122-138.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.

- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2013), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press, Boston.
- RICHARDS G. (1996), "Production and Consumption of European Cultural Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 261-283.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., NAPOLITANO M.R. (2016), "Il tempo è lo specchio dell'eternità. Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane", *Il capitale culturale*, vol. XIII, pp. 497-523.
- SALMON C. (2008), *Storytelling: La fabbrica delle storie*, Fazi Editore, Roma.
- TYNAN C., MCKECHNIE S., CHHUON C. (2010). "Co-creating value for luxury brands", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 11, pp. 1156-1163.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J. (2007), "Corporate brands with a heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.
- VIGNERON F., JOHNSON L. (2004), "Measuring perceptions of brand luxury", *Journal of Brand Management*, vol. 11, n. 6, pp. 484-506.

Consumers Engagement and Value Co-Creation in Social Media Brand Communities: Evidences from Italian Runners Communities

RICCARDO RIALTI* LAMBERTO ZOLLO* CRISTIANO CIAPPEI[▲] MARIA CARMEN LAUDANO**

Abstract

Objectives. *The aim of this paper is to demonstrate how consumers identification and engagement in social media brand communities are relevant antecedents of their brand loyalty intention and electronic-word of mouth (E-WOM). Because E-WOM may be considered as a proxy to measure consumers propensity to participate in brand value co-creation, the present study assessed which components influence value co-creation in social media brand communities.*

Methodology. *A survey was administered online to members of Italian Nike+ runners communities. Structural Equation Modeling (SEM) was selected as the main methodology of analysis.*

Findings. *The results showed that consumers identification in the community influences consumers engagement, which in turn influences brand loyalty intention. Moreover, this relation is mediated by consumers trust. Additionally, brand loyalty intention was related with consumers' propensity to diffuse online positive contents concerning the brand.*

Research limits. *The research considered only three Italian brand communities initiated by a single brand. In order to achieve full generalizability future researches should try to replicate our results in a multi brand study.*

Practical implications. *From this research, it has been empirically demonstrated how value perceived by consumers - which derives from their engagement in community activities - is related with brand loyalty intention and E-WOM, which may be considered respectively as forms of strategic capital and economic value.*

Originality of the study. *This research is one of the first studies that empirically tests from a consumers perspective the relation between community engagement and co-created strategic capital and economic value in a brand perspective.*

Key words: *Value co-creation; co-creation; consumers engagement; E-WOM; brand communities; social media.*

* PhD student in *Business Administration and Management* - University of Pisa

e-mail: riccardo.rialti@gmail.com

• Post-doc Researcher in *Management* - University of Florence

e-mail: lamberto.zollo@unifi.it

▲ Full Professor of *Corporate Strategy* - University of Florence

e-mail: cristiano.ciappei@unifi.it

** PhD student in *Business Administration and Management* - University of Pisa

e-mail: maricalaudano@gmail.com

1. Introduction

Brand communities are a particular kind of consumers' community composed by admirers of a brand (Muniz and O'Guinn, 2001). Traditionally, marketing scholars have focused on exploring offline brand communities and their implication on brand management (Algesheimer *et al.*, 2005). However, as a consequence of the progressive digitalization of human interactions, in the digital era (Kaplan and Haenlein, 2010; Moretti and Tuan, 2014) scholars' attention has progressively shifted from the traditional offline brand communities toward social media brand communities (Zaglia, 2013).

Over the last decade, social media brand communities have been widely explored in the marketing literature (Schau *et al.*, 2009; Habibi *et al.*, 2014a). In particular, due to the bi-directionality of the social media (Vernuccio *et al.*, 2012), marketing scholars have assessed that it is possible to exploit brand communities to dialogue with consumers and to gather feedbacks on brand and products (Von Hippel, 2005; Siano and Vollero, 2012). Social media brand communities, hence, have emerged as a fundamental vehicle for marketing strategies aiming at engaging consumers in the digital environment (Habibi *et al.*, 2014a; Rialti *et al.*, 2017). As a consequence of the possibility to exploit social media brand community to engage consumers, a significant attention has been paid to exploring the potential of such communities in regard to value co-creation (Pongsakornrunsilp and Schroeder, 2011). Specifically, on the one hand it has been assessed how the members of brand communities may foster product innovation with their suggestions (Ritzer *et al.*, 2012). On the other hand, the pertinent literature has assessed that consumers engaged in the community may contribute to co-create value for a brand "through network relationships and social interactions" with the firm and other consumers on social media (Merz *et al.*, 2009, p. 339). This phenomenon may well be explained considering that consumers often tend to diffuse positive brand related contents (Burmam, 2010), which contribute to reinvigorate brand and to influence other consumers opinion online (Hatch and Schultz, 2010). Therefore, consumers may contribute to create - or destroy - value for a brand by generating brand related contents (Hatch and Schultz, 2010). Moreover, it has been assessed that thanks to positive consumers' generated content firms may reduce costs related to branding strategies (Ramaswamy, 2008).

In spite of such an interest, however, several gaps still exist in the stream of literature exploring the potential of brand communities in value co-creation in a brand perspective. In particular, the majority of scholars has explored emblematic case studies and best practices from the perspective of the firms. From a consumers' perspective, Schau *et al.* (2009) suggested researches to explore the relations between consumers' involvement in communities activities and consumers involvement in value co-creation. Building on such a gap, this research attempts to contribute to value co-creation and, specifically, to brand value co-creation literature by focusing on identification and engagement of consumers and E-WOM, which is a pro-active behavior concerning the diffusion of positive brand related contents (Burmam, 2010). In fact, since E-WOM has frequently been identified as a way for consumers to co-create value for the brand, it may be considered as a proxy to evaluate consumers capability to generate autonomously brand value (Zwass, 2010).

Consistent with Ramaswamy (2008), we consider consumers identification and engagement in the community as significant antecedents of a brand value co-creation. In particular, consumers engagement - which is a form of hedonic value consumers may obtain from the participation in communities activities and co-creation processes (Algesheimer *et al.*, 2005) - has been considered fundamental because it is one of the most relevant factors affecting E-WOM. Next, consumers' trust toward the brand has been interpreted as the main personal evaluation concerning the brand. Such a factor has been considered as an antecedent of consumers' loyalty intention (Habibi *et al.*, 2014a). Finally, E-WOM has been referred to as a proxy to measure consumers pro-active and co-creative behavior (Zaglia, 2013; Cassia *et al.*, 2017). We used such a proxy because the phenomenon of value co-creation is difficult to observe (Zwass, 2010; Storbacka *et al.*, 2016).

The remainder of the paper is articulated as follows. In the next section, the notion of social media brand communities and the relevance of those latter in value co-creation have been explored.

In the third section the main hypotheses underlying our research have been identified. The fourth section deals with the analysis of the data gathered. The fifth and the sixth sections, finally, explain respectively the managerial implication of our research and the limitations along with suggestions for future researches.

2. Brand communities and value co-creation

2.1 *The relevance of brand community in the marketing literature*

Brand communities are a particular form of consumers communities formed by consumers sharing a common interest, passion or love toward a specific brand (McAlexander *et al.*, 2002). In this regard, Muniz and O'Guinn (2001, p.412) have seminaly defined brand community as “non-geographically bound community, based on a structured set of social relations among admirers of a brand”. Marketing literature has identified several typologies of brand communities. Specifically, Muniz and O'Guinn (2001) have investigated offline large brand communities; Bagozzi and Dholakia (2006), instead, have focused on small-group brand communities; Schouten *et al.* (2007) have defined the concept of consumers' brandfests; finally, scholars have recently started to explore virtual large brand communities and their progressive transformation into unstructured *brand publics* (Ardivisio and Caliandro, 2016).

In spite of differences concerning dimensions and the level of interaction among members, brand communities are characterized by three common makers: (1) members' consciousness of kind; (2) shared recurrent rituals and traditions; (3) moral responsibility (Zaglia, 2013, p.217). Concerning the former, Zaglia (2013) has assessed that members of the community frequently value their membership to feel themselves separated from the rest of the consumers. In fact, those latter are perceived by members as *outsiders* that do not share the same passion toward the brand (Muniz and O'Guinn, 2001). The second maker, instead, concerns the frequent use of jargons by members of the communities, which has been identified as a form of communication to express consumers' community membership (Bagozzi and Dholakia, 2006). As far as concerns the last maker, it refers to the members mutually respect of each other and their propensity to help any other member in need (Zaglia, 2013).

Apart from individual consumers interest toward the brand, according to consumer psychology literature the consumer tendency to aggregate in brand communities may be explained according to both Social Identity Theory (SIT) (Ashfort and Mael, 1989) and Social Capital Theory (SCT) (McAlexander *et al.*, 2002). SIT posits that consumers tend to join brand communities in order to identify themselves and to be identify by others with symbols and values typical of the brand - which are forms of hedonic value (Muniz and O'Guinn, 2001; Zaglia, 2013). According to SCT, instead, consumers join brand community to seek more information concerning the brand (McAlexander *et al.*, 2002). Thus, consumers may obtain both hedonic and economic value due to their membership in the community (Zaglia, 2013; Ardivisio and Caliandro, 2016). However, even brand strategists may benefit from the existence of brand communities. In fact, over recent times marketing literature has stressed the importance of such aggregations of consumers in term of branding strategies (Schau *et al.*, 2009). Specifically, scholars firstly explored how brand strategist may use brand communities as a source of product and brand innovation. Brand communities, indeed, offers brand strategist a unique platform to collect information and feedbacks on products from deeply committed consumers (Von Hippel, 2005). Next, brand communities may be instrumental for testing in advance the launch of products or new branding campaigns (Ramaswamy, 2008). Third, brand communities have emerged as relevant in the brand experience co-creation (Carù and Cova, 2008). Moreover, brand communities are fundamental for word of mouth marketing (Cova and Dalli, 2009). Finally, brand community offers brand strategists the opportunity to engage consumers (Dijkmans *et al.*, 2015).

2.2 Social media brand communities and consumers engagement

Recently, the diffusion of social media - which have been defined as “a group of internet based applications that builds on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and it allows the creation and exchange of user-generated content” (Kaplan and Haenlein, 2010, p. 61) - has effected consumers everyday life. Consequently, brand communities have evolved in a digital fashion, transforming themselves in social media brand communities (Habibi *et al.*, 2014a). Similarly to offline brand communities, social media brand communities are characterized by the same three common makers (Zaglia, 2013). However, communities existing on social media differs in at least three aspects. First, in respect to traditional communities, social media brand communities may frequently be bigger in term of dimensions, thus approaching several millions of members (Habibi *et al.*, 2014b). Second, social media brand communities are characterized by a more structured internal organization. For example, influencers or administrators of the community may decide to exclude one of the other member of the community (Habibi *et al.*, 2014a). Third, in such a form of community there is a greater number of interactions among members (Zaglia, 2013). Finally, brand strategist may exploit the opportunity to interact constantly and directly with consumers, since at least one of the firm’s social media managers is present among members of the social media brand community (Cova and White, 2010). Hence, social media offer brand strategists the opportunity to promptly intervene whether the consumers appreciation toward the brand is deteriorating (Rialti *et al.*, 2016).

Moving from this, social media bi-directionality has dramatically affected community-based branding strategies. In particular, nowadays brand strategists may engage consumers in constant digital dialogues (Arvidsson and Caliandro, 2016; Rialti *et al.*, 2016). Social media brand communities, hence, may act as a strategic platform to engage consumers that identify themselves with the brand (Dijkmans *et al.*, 2015). In fact, consumers that are highly identified with the brand will most likely develop a bond with the brand and the community, thus increasing their engagement (Hollebeek, 2011a; b). Clear and punctual communication is thus fundamental to engage consumers in the community and to foster their trust toward the brand (Habibi *et al.*, 2014a; Hollebeek, 2011a). In fact, the dialogue between firm and consumers is crucial to engage consumers and to reinforce their positive feelings toward the brand (Siano and Vollero, 2012). Consumers engagement in the community - which refers to the consumers perceived degree of involvement in the brand community activities (Algesheimer *et al.*, 2005) - is therefore a desirable outcome of any community based branding strategies (Zaglia, 2013). Moreover, consumers engagement in social media brand community has been related to consumers loyalty toward the brand and propensity to generate online positive contents concerning the brand (Rialti *et al.*, 2016). The main result is brand loyalty intention, which has been described as the behavioral intention of the consumer to not switch their preferences toward other brands (Algesheimer *et al.*, 2005).

Thanks to positive experiences related with their membership in a brand community, consumers “will advocate for it [the brand] by word of mouth, creating fodder for the evaluations of others and invigorating a brand’s potential” (Edelman, 2010, p. 3). Brand communities members play an active role in branding strategies because they are more prone than others to generate positive contents concerning the brand (Habibi *et al.*, 2014a). Building on Burmann (2010), it is possible to assess that consumers producing brand related contents on social media contribute to value co-creation on such an online environment (see also Zwass, 2010). Hence, brand communities and their members represent strategic assets for brand strategies and for value co-creation in the digital era (Pongsakornrungrungsilp and Schroeder, 2011). Specifically, building on Zwass (2010), consumers communities are “the primary locus of collective contribution to co-creation” (p.16). Such communities allow the creation of social relationship network among consumers, fostering value co-creation which occurs through the interaction and social processes when consumers’ and brand’s objectives converge - e.g., consumers’ benefitting from hedonic value due to their community participation and, at the same time, brand earning visibility thanks to community members’ e-WOM (Hatch and Schultz, 2010; Kennedy and Guzman, 2016).

2.3 Value co-creation in social media brand communities

Traditionally, marketing literature considered consumers as mere recipients of firms' offerings (Von Hippel, 1978). Therefore, the role of consumers was limited to the possibility to select or not the products developed by firms marketing departments. As a consequence of the increasing consumers interest in firms marketing strategies, this historical approach has been recently considered obsolete by scholars (Von Hippel, 2005). Hence, researches have pointed out how firms may obtain competitive advantage by involving consumers in product development and marketing campaigns (Prahalad and Ramaswamy, 2004a). Such a collaborative approach has been described with the expression *co-creation*, which provides an active role of consumers in firms' value creation processes and the possibility for consumers to benefit from such a jointly created value (Prahalad and Ramaswamy, 2004a; b). Specifically, according to Kennedy and Guzman (2016, p.314), "co-creation is based on a dynamic exchange of values that extends beyond a discrete transaction to a relational exchange". In this context, co-creation has been associated with the service dominant logic (SD), identified as an appropriate framework to analyze such form of relational exchange (Day, 2004). Particularly, SD Logic highlights how value is co-created by multiple actors, especially including consumers (Vargo and Lusch, 2016).

Co-creation has been traditionally partitioned into co-production, which includes co-design and production of goods, and value co-creation, which states that any kind of value may arise from consumers' brand relations (see Vargo and Lusch, 2016). Moreover, according to Zwass (2010), two kinds of co-creation exist: the autonomous and sponsored co-creation. Building on this, in the present study we use a value co-creation perspective to investigate how sponsored co-creation co-creates value for the brand. Marketing scholars have tried to identify which are the best practices to involve consumers in co-creative processes. Specifically, to involve consumers in value co-creation firms have to (1) constantly dialogue with consumers (Lusch and Vargo, 2006); (2) provide consumers access to information beyond the marketing function (Hatch and Schultz, 2010); (3) be transparent by providing appropriate information to consumers (Ramaswamy, 2008); (4) accept "the risk of control loss as governance shifts from the traditional board to the dynamic outcome of stakeholder co-creations" (Hatch and Shultz, 2010, p. 595). Thus, firms have to foster the creation of networks formed by consumers and brand strategists to incentive dialogue and opinions sharing (Schau *et al.*, 2009). Firms, hence, should focus on engaging consumers in order to make them proactive in value creation (Ramaswamy, 2008).

Value co-creation affects both the firm and its consumers (Prahalad and Ramaswamy, 2004a; b; c). Particularly, four kind of value may derive from the co-creation processes (Prahalad and Ramaswamy, 2004a; b). From a consumer perspective, (1) value co-creation may generate tangible economic value by reducing product and services costs. This is possible thanks to promotion and more information consumers obtain from their active involvement (Hatch and Schultz, 2010). (2) Value co-creation may provide also intangible value for consumers, which results in hedonic value - which is a form of psychological well-being related with identification and engagement in communities activities (McAlexander *et al.*, 2002). Hedonic value arises from co-creation since firms have to create communities and enhance individual product experiences in order to maintain the community (Prahalad and Ramaswamy, 2003). From a firm perspective, (3) value co-creation may generate intangible value by increasing strategic capital (Prahalad and Ramaswamy, 2004a) - which refers to firm competitive advantages and "the seed" for future profitability (Ramaswamy, 2008, p.9). Finally, (4) value co-creation may generate economic value (Prahalad and Ramaswamy, 2004b). Actually, since consumers themselves have an active role in reducing product and branding costs, firms obtain financial and economic savings (Prahalad and Ramaswamy, 2000). According to Johnson *et al.* (2013), indeed, voluntary consumer behavior may benefit the firm by for example advising other consumers providing purchasing suggestions.

In the digital era marketing scholars have thus started to pay a significant attention to the role of consumers following a value co-creation brand perspective. According to Hatch and Shultz (2010, p. 592), actually, consumers may co-create brand value "through network relationships and

social interactions among the ecosystem of all stakeholders”. As previously stated, consumers may contribute to create value for the brand by diffusing positive contents concerning the brand (Pongsakornrunsilp and Schroeder, 2011). In fact, consumers contents may influence brand perception of other consumers by diffusing positive brand related contents (Edelman, 2010).

In the digital era, social media brand communities have emerged as a relevant environment capable to thrive value co-creation (Muniz and Schau, 2011). Specifically, it emerged how members of social media brand communities may contribute to co-create value for the brand (Storbacka *et al.*, 2016). In social media brand communities, in fact, consumers can express their ideas and deal with others opinions (Muniz and Schau, 2011). In such a context, e-WOM plays a crucial role to allow consumers to recommend and suggest a particular brand, thus actually co-creating a brand value. We consider e-WOM as a proxy of value co-creation, consistently with Zwass (2010).

Notwithstanding such noteworthy body of literature, few attempts have been made to explore the linkages between consumers initiated value creation practices and social media brand community related factors (Schau *et al.*, 2009). Moreover, to our best knowledge, scant attention has been given to study the relationship between consumer engagement in the community and value co-creation propensity from a consumer perspective. Specifically, the relation between consumers hedonic value and consumers propensity to create economic value for the firm has not been investigated yet. Moving from such a gap, the aim of this research is to analyze whether consumers identification and engagement in a brand community are antecedents of consumers pro-active behavior. Moreover, E-WOM has been considered as a proxy to measure consumers’ propensity to participate in value co-creation (Ramaswamy, 2008). In fact, consumers may reduce branding online costs by advocating for the brand (Edelman, 2010).

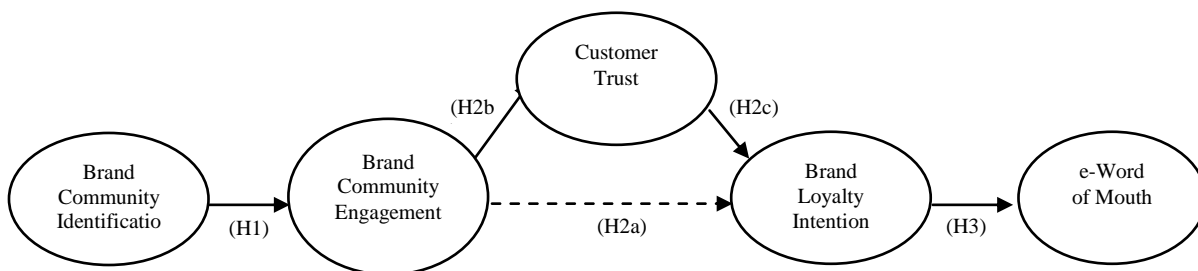
This study then attempts to answer the following research questions:

RQ1: Do consumers community identification and engagement influence consumers E-WOM?

RQ2: Does consumers’ trust mediate the relation between consumers’ engagement in the community and brand loyalty intention?

In order to answer to these research questions, we propose and empirically test the following conceptual model (see Figure 1).

Fig. 1. Hypothesized Model



Source: Our analysis

3. Hypotheses development

According to Social Identity Theory (SIT) (Ashfort and Mael, 1989), consumers join a brand community in order to pursue hedonic value. In this context, such a form of value is represented by the gain of a satisfactory self-image (Habibi *et al.*, 2014a). In social media environment consumers join a community in order to be identified by other members thanks to the symbols characterizing the brand (Habibi *et al.*, 2014b). However, in order to not be excluded from the community members have to actively participate in the community’s activities (Zaglia, 2014). Consequently, consumers’ identification in brand community may trigger higher level of consumers’ engagement (Algesheimer *et al.*, 2005). Therefore, we propose:

H1: Consumers identification in the brand community positively influences consumers engagement.

In order to continue to pursue economic value, most engaged members of brand community tend to be loyal to the brand promoting the existence of the community (Algesheimer *et al.*, 2005). In fact, showing loyalty toward the brand may prevent consumers to be excluded from the community (Zaglia, 2013). Engagement in the community has been considered as a relevant construct in our proposed model, following Storbacka *et al.* (2016) who deemed an important micro-foundation for value co-creation. Therefore, we propose:

H2a: Consumers engagement in the brand community positively influences consumers brand loyalty intention.

According to Ramaswamy (2008), the constant dialogue between consumers engaged in the community influences consumers brand perception. In particular, brand community engagement may foster consumers' trust toward the brand (Morgan and Hunt, 1994; Habibi *et al.*, 2014a). Moreover, since consumers tend to be more loyal toward the brand they trust, consumers trust may be considered as a factor mediating the relation between consumers engagement and brand loyalty intention (Pralhalad and Ramaswamy, 2004a). Therefore, we propose:

H2b: Consumers engagement in brand community positively influences consumers trust.

H2c: Consumers trust positively influences brand loyalty intention.

Finally, the relationship between brand loyalty intention and E-WOM diffusion has been explored. In fact, loyal consumers tend to diffuse positive contents concerning the brand by consumers (Pitta and Fowler, 2005; Walsh *et al.*, 2009). Therefore, we propose:

H3: Loyal consumers are more prone to diffuse positive E-WOM concerning the brand.

4. Method

The present study utilizes structural equation modeling (SEM) to empirically test the proposed conceptual model and hypotheses. SEM is a widely used statistical technique for simultaneously testing and estimating causal relationships between variables (Bagozzi and Yi, 1988; Bentler, 1990; Hu and Bentler, 1999). Specifically, SEM is a two-step technique: first, a *measurement model* is built in order to assess the significance of the path coefficients - called 'factor loadings' - among multiple indicators (i.e., 'observed' variables) and the related constructs (i.e., 'latent' variables). This first step allows the researchers to verify the acceptable parsimony of the model through fitting indexes, which indicate internal consistency, reliability, convergent and discriminant validity of the proposed model (Bagozzi and Yi, 1988). Second, a *structural model* is built in order to assess the significance of the statistical influences - called 'regression weights' - existing among the latent variables (Bentler, 1990). This second step allows the researchers to empirically test the causal relationships among constructs which were previously hypothesized in the conceptual framework. To this purpose, AMOS 21 was used as the main statistical software for the statistical analysis (Arbuckle, 2013). Particularly, the maximum likelihood of AMOS was used to test the proposed hypotheses.

4.1 Data collection

To test the proposed conceptual model, we administered a survey to members of three Italian brand-initiated communities of runners. We focused on brand-initiated social media communities

since those latter are administered by at least one brand representative (Heere *et al.*, 2011). In fact, in such a peculiar kind of social media brand community consumers are either self-influenced by engaging in online discourses or influenced by the activities of brand representative (Heere *et al.*, 2011). In regard to our choice in term of brand communities, we have focused on Italian Nike+ social media brand communities. Such a specific brand has been selected since it is well-known across the world and its social media strategies have been identified by literature among the best practices other brands should follow (Ramaswamy, 2008).

In this research, we have distributed the survey online to members of Nike+ Run Club Rome (2489 members), Nike+ Run Club Milan (2154 members as of January 31st 2017) and Nike+ We Run Turin (215 members). In total, 198 usable surveys have been collected, which is consistent with Hair *et al.* (2010) suggesting a minimum respondents-variables ratio of 20:1 (in our case 100 respondents).

The online survey was opened on September 1st 2016 and it was closed on January 31st 2017. Coherently with previous research on social media based brand communities, we asked respondents to indicate which community they are part of (Algesheimer *et al.*, 2005; Bagozzi and Dholakia, 2006).

As far as concerns the typology of social media channels (Kaplan and Haenlein, 2010), we have focused on Facebook. Such a social media, in fact, is the one where the vast majority of Nike+ Italian runners' communities exists (Ramaswamy, 2008). Moreover, Facebook is the social media with the most elevated concentration of Nike+ communities.

The composition of the sample is shown in Table 1.

Tab. 1: Sample characteristics

Control Variable	Freq.	%
1) Gender		
<i>Male</i>	97	48.9
<i>Female</i>	101	51.1
Tot.	198	
2) Age		
19-29	86	43.4
30-39	59	29.8
40-49	30	15.2
50-59	13	6.6
>60	10	5.0
Tot.	198	
3) Community		
<i>Nike+ Run Club Rome</i>	89	44.9
<i>Nike + Run Club Milan</i>	85	42.9
<i>Nike+ Run Club Turin</i>	24	12.1
Tot.	198	

Source: Authors' data and calculations

4.2 Measures

Scales validated by existing literature have been employed to measure the constructs analyzed in this research. We used a 5-point Likert-type scale (1 = 'strongly disagree' to 5 = 'strongly agree') to measure all the constructs. Specifically, to measure consumers' identification in the brand community we use the scale developed by Algesheimer *et al.* (2005). According to these authors, consumers' identification in the brand community reveals "the strength of the consumer's relationship with the community" (p. 20). This measure was composed of five items scored on a 1-5 scale, with larger values associated with higher levels of community identification. In regard of consumers' engagement in brand community, the scale has been taken again from Algesheimer *et al.* (2005). Specifically, such a construct assesses consumers' motivation to participate in community activities, to help other members. The consumer trust scale used in this research, instead, was originally developed by Morgan and Hunt (1994). It assesses customers' perception of

a company’s reliability, integrity and credibility. This measure was composed of four items scored on a 1-5 scale. To measure brand loyalty intention, we have used afresh a scale from Algesheimer *et al.* (2005). Such a three-item scale aims at measuring company’s ability to reduce the customer’s intention to switch to products from competitors. Finally, the two-item E-WOM scale from Walsh *et al.* (2009) was selected. The scale measure customers’ proactive behavior associated with recommending the company to other people. In online context, this scale may be used to measure consumers’ pro-active behavior concerning the diffusions of positive digital contents concerning the brand (Habibi *et al.*, 2014a). The larger values were associated with a higher propensity to recommend the brand.

The intercorrelations, reliabilities and descriptive statistics for each of the 5 scales are provided in Table 2 in the following paragraph.

4.3 Measurement model

A measurement model was built to assess the goodness-of-fit measures and the resulting acceptable parsimony of the proposed model (Bagozzi and Yi, 1988). First, absolute fit indexes were assessed (Hu and Bentler, 1999). According to Bagozzi and Yi (1988, p.77), “A long standing indicator of the overall goodness-of-fit of any model can be obtained with the χ^2 -test...a likelihood ratio statistic for testing a hypothesized model against the alternative that the covariance matrix is unconstrained”. The Chi-square statistics of the model is significant ($\chi^2 = 272.894$ $p < 0.01$) and the relative Chi-square suggests good fit with a T-test of $\chi^2 / df = 2.504$ (lower than 3 as required) (Bagozzi and Yi, 1988; Bentler, 1990). The ‘Goodness of Fit Index’ (GFI) measures the fit between the hypothesized model and the covariance matrix of the observed variables, indicating model fit for values above 0.95 (Hu and Bentler, 1999). GFI of the model (0.910) suggests acceptable fit. The ‘Adjusted Goodness of Fit Index’ (AGFI) was also measured, which according to Bagozzi and Yi (1988) should be greater than 0.9. AGFI of the model (0.904) indicates adequate fit. The last absolute fit index refers to the ‘Root Mean Square Error of Approximation’ (RMSEA), which measures the fitting of the tested model with the population covariance matrix (Hooper *et al.*, 2008, p. 54). RMSEA of the model (0.067) suggests acceptable fit being lower than 0.07 as required (Hu and Bentler, 1999).

A second category of indexes refers to the relative fit indexes, which examine the discrepancy between the Chi-square values of the hypothesized model and a “baseline” model used as a standard parameter (Bentler, 1990). The most common used are the ‘Comparative Fit Index’ (CFI), the ‘Incremental Fit Index’ (IFI), the ‘Tucker-Lewis Index’ (TLI), and the ‘Normed Fit Index’ (NFI) (Bentler, 1990). According to Hu and Bentler (1999), CFI, IFI, TLI, and NFI above 0.90 are satisfactory. The model indicates good fit indexes (CFI = 0.938; IFI = 0.939; TLI = 0.923; NFI = 0.902).

The measurement model shows significant path coefficients ($p < 0.01$) among the observed variables and the related variables. The results of composite reliability (CR), convergent and discriminant validity of the proposed model are shown in Table 2.

Tab. 2: Composite reliability, constructs variances, and inter-constructs correlations

	CR	AVE	1	2	3	4	5
1) Brand Community Identification	0.734	0.568	0.754 ^a				
2) Brand Community Engagement	0.882	0.656	0.716*	0.810 ^a			
3) Consumer Trust	0.836	0.663	0.703*	0.722*	0.814 ^a		
4) Consumer Loyalty	0.778	0.585	0.710*	0.728*	0.695*	0.765 ^a	
5) E-WOM	0.742	0.579	0.712*	0.711*	0.709*	0.725*	0.761 ^a

^a The square value of AVE is reported along the diagonal

* $p < .01$

CR: Composite reliability

AVE: Average variance extracted

Source: Authors’ data and calculations

In order to assess the internal consistency of the indicators, the CR for each latent variable was estimated (Hair *et al.*, 2012). According to Bagozzi and Yi (1988), CR values higher than 0.6 are required. As Table 2 shows, all the variables of the model show acceptable values of CR.

Convergent validity was assessed by ‘Average of Variance Extracted’ (AVE), which estimate the indicators’ amount of variance accounted by the latent variable (Fornell and Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2012). According to Bagozzi and Yi (1988), AVE values higher than 0.5 indicate good convergent validity. As shown in Table 2, all the latent variables show satisfactory values of AVE.

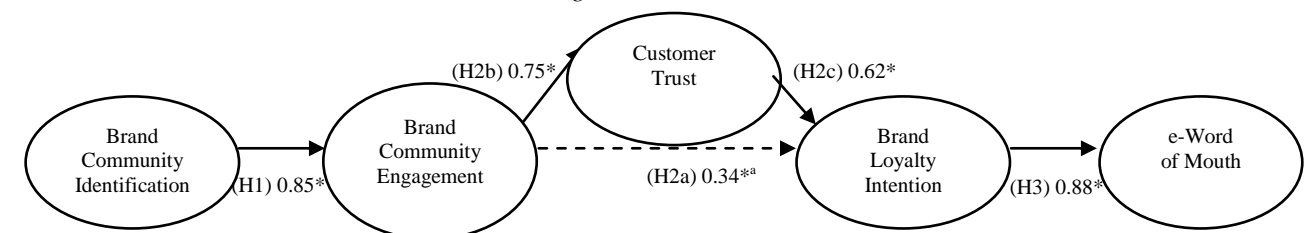
Discriminant validity was evaluated by comparing the square values of AVE - reported on the diagonal of the matrix in Table 2 - with the inter-construct correlations. The fact that the square values of AVE is in each case higher than the correlations indicates an adequate reliability of the measurement model (Fornell and Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2012).

The overall fit indexes of the model and the reliability and validity analysis suggest acceptable model fit.

4.4 Structural model

AMOS was then used for building the structural model and estimating the hypothesized regression weights among the variables (Arbuckle, 2013). As reported in Figure 2, both the absolute and the relative fitting indexes present satisfactory values.

Fig. 2: Structural Model



Relative Chi-square = 2.374 GFI = 0.945 RMSEA = 0.061

CFI = 0.948 IFI = 0.942 TLI = 0.933 NFI = 0.915

Notes: Results shown are significant standardized path coefficients

* $p < 0.01$

^a The path coefficient without the mediation effect is 0.87 ($p < 0.01$)

Source: Authors' data and calculations

Brand Community Identification significantly influences Brand Community Engagement ($\beta = 0.85$, $p < 0.01$), thus confirming *H1*. This result is consistent with pertinent literature on consumer engagement in brand communities (see Algesheimer *et al.*, 2005; Casalò *et al.*, 2007). In order to test the hypothesized mediating effect of Customer Trust on the relationship between Brand Community Engagement and Brand Loyalty Intention, we followed the four-step procedure suggested by Kenny *et al.* (1998). First, the independent variable (Brand Community Engagement) has to be significantly related to the dependent variable (Brand Loyalty Intention) without considering the hypothesized mediating variable. The path coefficient of such a relationship is equal to 0.87 ($p < 0.01$). Second, the relationship between the independent variable and the hypothesized mediating variable (Customer Trust) has to be significant, as in our case ($\beta = 0.75$, $p < 0.01$). Next, the relationship between the hypothesized mediating variable and the dependent variable has to be significant ($\beta = 0.62$, $p < 0.01$). Finally, the relationship between the independent variable and the dependent variable may be reduced but still be significant - ‘partial mediation’ - or become non-significant - ‘full mediation’ (Kenny *et al.*, 1998). Our findings show that with the introduction of Customer Trust, the influence between Brand Community Engagement and Brand Loyalty Intention is reduced and still significant ($\beta = 0.34$, $p < 0.01$). Hence, *H2* is ‘partially’ supported. In this sense, our results are consistent with findings of Casalò *et al.* (2007), Habibi *et al.* (2014a; b) and Rialti *et*

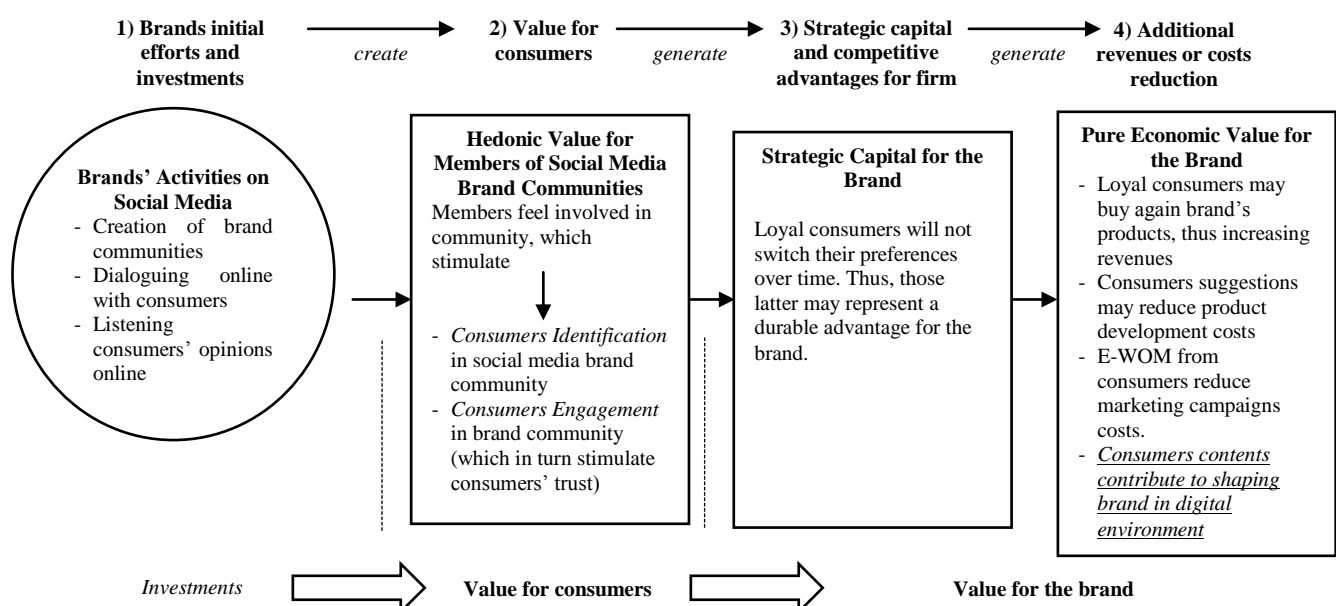
al. (2017). Finally, *H3* is supported since the influence of Brand Loyalty Intention on E-WOM is significant ($\beta = 0.88, p < 0.01$), which is consistent with existing literature (see Walsh *et al.*, 2009; Cova and White, 2010; Rialti *et al.*, 2017)

5. Managerial implication

Consumers involvement in value co-creation on behalf of the brand has dramatically modified traditional branding strategies. In particular, nowadays brand strategists have to constantly engage consumers in order to co-create brand value (Hatch and Schultz, 2010). In fact, if consumers lose trust toward the brand they may start to diffuse negative online brand-related contents capable to deteriorate the brand value (Cova and White, 2010; Rialti *et al.*, 2016).

Moving from the co-creation literature, we explored, on the one hand, the relationship between consumers identification and engagement in brand communities and, on the other hand, brand loyalty intention and consumers propensity to diffuse positive brand related contents (Algesheimer *et al.*, 2005; Burmann, 2010). Hence, this research contributes to the pertinent literature by empirically exploring the relation between hedonic value for consumers and strategic capital increments for the firms and, consequently, costs reduction (Ramaswamy, 2008). Furthermore, we have investigated what stimulates consumers propensity to generate positive contents concerning the brand (Burmann, 2010; Edelman, 2010). In the light of our results, it is possible to assume that identification in the community fosters consumers engagement in the brand community (Habibi *et al.*, 2014a). Second, we explored how consumers trust deriving from engagement is a relevant factor stimulating consumers brand loyalty intention (Walsh *et al.*, 2009; Habibi *et al.*, 2014b). Finally, we explored how consumers brand loyalty intention stimulate consumers pro-active diffusion of positive brand related contents. Then, from the analysis of Nike+ online running community it has emerged how the brand efforts in building a social community may create hedonic value for consumers, which may generate strategic capital for the firm, which in turn reduce marketing costs reduction due to contents generated (see Figure 2). Hence, this research contributes to the pertinent literature by exploring from a consumer perspective the co-creation phenomenon, thus shedding lights on how firms investment in community may generate hedonic value for consumers. Hedonic value in turn may stimulate brand loyalty intention. Finally, it has emerged how they co-create brand by diffusing online positive contents.

Fig. 3. The dynamics of value and value co-creation in social media brand communities



Source: Authors' elaboration adapted from Ramaswamy, (2008).

From a managerial perspective, instead, several managerial implications have emerged. Firstly, brand strategists have to invest resources in developing brand communities in order to involve consumers in co-creation. Those investments should aim at fostering consumers identification and engagement in the community. Actually, consumers identified in the community tend to be engaged and to become loyal consumers (Algesheimer *et al.*, 2005; Habibi *et al.*, 2014b). In this sense, it has emerged how engaged consumers are more prone to be loyal to the brand (Morgan and Hunt, 1994; Habibi *et al.*, 2014a). Specifically, since loyal consumers tend to not switch their preferences toward other brands, loyal consumers represent a form of competitive advantage for the firm (Prahalad and Ramaswamy, 2000). Moreover, brand strategists may indirectly stimulate consumers to co-create brand thus reducing marketing costs (Ramaswamy, 2008). In addition, consumers trust toward the brand and loyalty must be constantly monitored, since consumers not trusting the brand anymore may initiate online negative contents diffusion deteriorating brand value (Cova and White, 2010). A further suggestion to brand strategists concerns the importance of dialoguing with consumers. In fact, dialogue, transparency and perceived accessibility to information concerning the brand will foster engagement and trust (Habibi *et al.*, 2014a).

6. Conclusions, limitations and suggestions for future researches

This research contributes to value co-creation and, specifically, to literature exploring brand value co-creation by exploring from a consumers' perspective the determinant of consumers' intention to diffuse positive brand related contents capable to create value. Hence, we investigate determinants of consumers willingness to create value for the brand. However, this paper is limited in at least three aspects. Firstly, we have considered only communities initiated by Nike in Italy. Albeit the Nike+ case has historically been defined as emblematic (Ramaswamy, 2008), our results are not fully generalizable since this is a mono-brand study. Second, we have focused only on consumers following Nike+ on one social media, namely Facebook. Third, we have used E-WOM as a proxy to measure brand value co-creation.

Building on such limitations, future researches should better explore this phenomenon. In particular, researchers should try to validate our conceptual model through studies concerning more brands and more brand communities on several social media. Moreover, we suggest future researchers to investigate the same phenomenon from a firm perspective. For example, it would be interesting to try to quantify the entity of value for the firms created by consumers. Third, it would be interesting to add to our model other mediating variables such as consumers' satisfaction toward the brand. Finally, we also suggest scholars to investigate other aspects of value co-creation apart from brand related value co-creation by using different proxies.

References

- ALGESHEIMER R., DHOLAKIA U.M., HERRMANN A. (2005), "The social influence of brand community: Evidence from European car clubs", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 3, pp 19-34.
- ARBUCKLE J. (2013), *AMOS 22. User's Guide*, SmallWaters Corporation, Chicago (IL).
- ARVIDSSON A., CALIANDRO A. (2016), "Brand public", *Journal of Consumer Research*, vol. 42, n. 5, pp. 727-748.
- ASHFORTH B.E., MAEL F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 20-39.
- BAGOZZI R.P., YI Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, n. 1, pp. 74-94.
- BAGOZZI R.P., DHOLAKIA U.M. (2006), "Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, n. 1, pp. 45-61.
- BENTLER P.M. (1990), "Comparative fit indexes in structural models", *Psychological Bulletin*, vol. 107, n. 2, pp. 238-246.
- BURMANN C. (2010), "A Call for 'User-Generated Branding'", *Journal of Brand Management*, vol. 18, n. 4, pp. 1-4.
- CARÙ A., COVA B. (2008), "Small versus big stories in framing consumption experiences", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 11, n. 2, pp. 166-176.

- CASALÓ L., FLAVIAN C., GUINALÍU M. (2007), "The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: The case of free software", *Online Information Review*, vol. 31, n. 6, pp. 775-792.
- CASSIA F., MAGNO F., UGOLINI M. (2017), "Does social couponing stimulate positive eWOM and online referrals?", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 100, pp. 113-122.
- COVA B., DALLI D. (2009), "Working consumers: the next step in marketing theory?", *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, pp. 315-339.
- COVA B., WHITE T. (2010), "Counter-brand and alter-brand communities: the impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches", *Journal of Marketing Management*, vol. 26, n. 3-4, pp. 256-270.
- DAY G.S. (2004), "Achieving advantage with a new dominant logic", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 18-19.
- DIJKMANS C., KERKHOF P., BEUKEBOOM C.J. (2015), "A stage to engage: Social media use and corporate reputation", *Tourism Management*, vol. 47, pp. 58-67.
- EDELMAN D.C. (2010), "Branding in the digital age", *Harvard Business Review*, vol. 88, n. 12, pp. 62-69.
- FORNELL C., LARCKER D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n. 1, pp. 39-50.
- HABIBI M.R., LAROCHE M., RICHARD M.O. (2014a), "The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media", *Computers in Human Behavior*, vol. 37, August 2014, pp. 152-161.
- HABIBI M.R., LAROCHE M., RICHARD M.O. (2014b), "Brand communities based in social media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities", *International Journal of Information Management*, vol. 34, n. 2, pp. 123-132.
- HAIR J.F., ANDERSON R.E., BABIN B.J., BLACK W.C. (2010), *Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7)*, Pearson, Upper Saddle River (NJ).
- HAIR J.F., SARSTEDT M., RINGLE C.M., MENA J.A. (2012), "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n. 3, pp. 414-433.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. (2010), "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, vol. 17, n. 8, pp. 590-604.
- HEERE B., WALKER M., YOSHIDA M., KO Y.J., JORDAN J.S., JAMES J.D. (2011), "Brand community development through associated communities: Grounding community measurement within social identity theory", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, n. 4, pp. 407-422.
- HOLLEBEEK L.D. (2011a), "Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus", *Journal of Marketing Management*, vol. 27, n. 7-8, pp. 785-807.
- HOLLEBEEK L. (2011b), "Exploring customer brand engagement: definition and themes", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n. 7, pp. 555-573.
- HOOPER D., COUGHLAN J., MULLEN M.R. (2008), "Structural equation modeling: Guidelines for determining model fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, vol. 6, n. 1, pp. 53-60.
- HU L.T., BENTLER P.M. (1999), "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 6, n. 1, pp. 1-55.
- JOHNSON Z., MASSIAH C., ALLAN J. (2013), "Community identification increases consumer-to-consumer helping, but not always", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 121-129.
- KENNEDY E., GUZMÁN F. (2016), "Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 33, n. 5, pp. 313-323.
- KENNY D.A., KASHY D.A., BOLGER N. (1998), "Data analysis in social psychology", in Gilbert D.T., Fiske S.T., Lindzey G. (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 233-265), Oxford University Press, Oxford.
- KAPLAN A.M., HAENLEIN M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, vol. 53, n. 1, pp. 59-68.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.
- McALEXANDER J.H., SCHOUTEN J.W., KOENIG H.F. (2002), "Building brand community", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, pp. 38-54.
- MERZ M.A., HE Y., VARGO S.L. (2009), "The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n. 3, pp. 328-344.
- MORETTI A., TUAN A. (2014), "Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution? A first step analysis", *Sinergie*, n. 93, pp. 115-137.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- MUNIZ A.M., O'GUINN T.C. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432.
- MUNIZ A.M., SCHAU H.J. (2011), "How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content", *Business Horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 209-217.
- PITTA D.A., FOWLER D. (2005), "Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 22, n. 5, pp. 265-274.
- PONGSAKORNRUNGSILP S., SCHROEDER J.E. (2011), "Understanding value co-creation in a co-consuming brand community", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 303-324.

- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 12-18.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004b), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004c), *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- RAMASWAMY V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, vol. 36, n. 5, pp. 9-14.
- RIALTI R., ZOLLO L., CALIANDRO A., CIAPPEI C. (2016), "Social media strategies to protect brand image and corporate reputation in the digital era: a digital investigation of the Eni vs. Report case", *Mercati & Competitività*, n. 4, pp. 65-84.
- RIALTI R., ZOLLO L., PELLEGRINI M.M., CIAPPEI C. (2017), "Exploring the Antecedents of Brand Loyalty and Electronic Word of Mouth in Social-Media-Based Brand Communities: Do Gender Differences Matter?", *Journal of Global Marketing*, vol. 30, n. 3, pp. 1-14.
- RITZER G., DEAN P., JURGENSON N. (2012), "The coming of age of the prosumer", *American Behavioral Scientist*, vol. 56, n. 4, pp. 379-398.
- SCHAU H.J., MUNIZ JR A.M., ARNOULD E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.
- SCHOUTEN J.W., McALEXANDER J.H., KOENIG H.F. (2007), "Transcendent customer experience and brand community", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, n. 3, pp. 357-368.
- SIANO A., VOLLERO A. (2012), "Il processo di management della corporate communication: un framework", *Sinergie*, n. 88, pp. 73-92.
- STORBACKA K., BRODIE R.J., BÖHMANN T., MAGLIO P.P., NENONEN S. (2016), "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 3008-3017.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., PASTORE A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, n. 88, pp. 93-113.
- VON HIPPEL E. (1978), "Successful industrial products from customer ideas", *Journal of Marketing*, vol. 42, n. 1, pp. 39-49.
- VON HIPPEL E. (2005), "Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation", *Journal für Betriebswirtschaft*, vol. 55, n. 1, pp. 63-78.
- WALSH G., MITCHELL V.W., JACKSON P.R., BEATTY S.E. (2009), "Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective", *British Journal of Management*, vol. 20, n. 2, pp. 187-203.
- ZAGLIA M.E. (2013), "Brand communities embedded in social networks", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 2, pp. 216-223.
- ZWASS V. (2010), "Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 15, n. 1, pp. 11-48.

TRACK

BRAND CO-CREATION E COMUNICAZIONE DI MARKETING

*Le logiche di co-creation nei processi di coinvolgimento valoriale:
un'analisi esplorativa nel settore del fashion italiano*

ANNA CHIARA GRANZOTTO, UMBERTO MARTINI

*Il consumer image heritage engagement nelle comunità di marca online:
radici dell'immagine di marca e coinvolgimento del consumatore*

RAFFAELLA MONTERA

Transmedia storytelling: un efficace strumento di co-creazione

PAOLA CASTELLANI, MICHELA GIULIANI PAIARO

Le logiche di co-creation nei processi di coinvolgimento valoriale: un'analisi esplorativa nel settore del fashion italiano

ANNA CHIARA GRANZOTTO* UMBERTO MARTINI*

Abstract

Obiettivi. Il paper intende investigare se, in seguito ai recenti mutamenti economici, sociali e culturali che hanno portato il marketing ad approdare a una nuova fase del processo evolutivo, definita da Kotler et al. (2010) come Marketing 3.0, la nuova pratica di gestione del prodotto, la co-creation, possa avere delle ripercussioni più ampie, anche sulla gestione del cliente e della marca.

Metodologia. È stato investigato il settore del fashion, una delle eccellenze italiane nel mondo nel quale il marketing svolge un ruolo di fondamentale importanza. L'analisi è stata condotta mediante case studies di alcuni brand italiani con notorietà a livello di top of mind.

Risultati. Dallo studio è emerso che il valore creato dai brand appartenenti a ciascun segmento e le sue modalità di creazione sono diversi. Mentre il brand value delle marche del lusso è generato internamente, e attribuito sia alle caratteristiche tangibili dei prodotti che agli elementi intangibili che favoriscono una commissione valoriale, il valore generato dai fast fashion deriva solo da elementi intangibili e spesso è co-creato con i consumatori per coinvolgerli totalmente nell'universo di marca.

Limiti della ricerca. La ricerca ha un valore esplorativo, e non ha potuto prevedere analisi sui consumatori, attraverso le quali misurare la loro percezione del valore. Tuttavia, ha preso in esame aziende leader, particolarmente note e attive sul fronte delle strategie commerciali e di marca.

Implicazioni pratiche. Il lavoro suggerisce una prospettiva strategica utile per la competitività delle aziende in un settore sottoposto a spinte concorrenziali a livello globale, per il quale le barriere rappresentate dal valore del brand, dalla fiducia e dal coinvolgimento del consumatore costituiscono un fattore essenziale di protezione delle posizioni acquisite.

Originalità del lavoro. Il lavoro, collocandosi nel filone di studi dedicati all'innovazione nei comportamenti di marketing delle imprese, propone una rilettura delle strategie di marca nel settore del fashion, adottando la logica del Marketing 3.0, e il conseguente approccio al nuovo consumatore.

Parole chiave: co-creazione; Marketing 3.0; coinvolgimento valoriale; fashion

Objectives. The recent economic, cultural and social changes brought marketing to a new phase, defined by Kotler Marketing 3.0. The paper aims to investigate if the new discipline of product management, the co-creation, would have an influence on brand management and on customer management.

Methodology. The fashion sector has been investigated because it represents not only an Italian icon but also a sector in which the marketing function is essential. The analysis has been conducted through the investigation of case studies of several Italian top of mind brands.

Findings. The analysis identifies that the created value and the way in which it is generated differs according to the segment considered. The brand value of luxury firms is internally created and derives from both tangible and intangible features, which foster a connection with customers based on values. The value created by fast fashion brands comes only from intangible elements and it is often co-created with the customers, to deeply engage them in the brand universe.

Research limits. The study has an exploratory validity. It does not consider an analysis on customer's brand value perception. Nevertheless, it investigates brand leaders, which are well known and committed to the implementation of business and branding strategies.

Practical implications. The research suggests a new strategic perspective, which is useful for enhancing the competitiveness of firms which operate in a very competitive environment. For firms, brand value, loyalty and value commitment represent an essential factor for protecting their market position.

Originality of the study. The study is part of the line of research dedicated to the innovation of marketing behaviours of companies. It proposes a reinterpretation about branding strategies in the fashion sector, by adopting the Marketing 3.0 framework, that offers a way to deal with the new customers' needs.

Key words: co-creation; Marketing 3.0; value commitment; fashion

* Dottoressa Magistrale in Management - Università di Trento
e-mail: annachiara.granzotto@studenti.unitn.it

• Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Trento
e-mail: umberto.martini@unitn.it

1. Introduzione

Diversi studi organizzativi hanno dimostrato che la diversità è una potente forza che contribuisce alla performance collettiva e che genera notevoli benefici. In alcuni contesti la diversità può essere importante quanto l'abilità, e in altre situazioni può addirittura ricoprire un'importanza maggiore (Page, 2007). Page (2007), studiando l'importanza di accogliere la diversità nelle realtà aziendali, dimostra come talvolta un insieme di decisori molto diversi tra loro, anche se privi di specifiche competenze, produca soluzioni migliori rispetto al singolo decisore informato. Un esempio classico proposto in letteratura che rende lampante il valore della diversità è quello del *Crowded Chess Table*: nel 1999, l'allora campione mondiale di scacchi, Garri Kasparov giocò una partita contro 50.000 utenti dilettanti sulla piattaforma di *online gaming* di MSN.com. Seppur Kasparov alla fine sia emerso vincitore dallo scontro, la platea di utenti riuscì, anche grazie al consiglio di cinque giovanissimi giocatori professionisti, a prolungare la partita per ben 62 mosse - un numero che indica una partita decisamente serrata, soprattutto se si considera la differenza di abilità tra gli sfidanti. La folla di utenti riuscì ad ottenere performance migliori di alcuni avversari professionisti che il *grandmaster* russo affrontò nella sua carriera.

Gli studi organizzativi (Basset-Jones, 2005; Page, 2007) hanno ampiamente dimostrato l'importanza di integrare la diversità nella realtà aziendale: negli anni, le aziende hanno avviato processi di valorizzazione e di inclusione della diversità nei team di lavoro. Le aziende possono, però, beneficiare dei vantaggi della diversità coinvolgendo nei processi decisionali anche *stakeholder* completamente esterni all'organizzazione: lo strumento più diffuso nel fare ciò è rappresentato dall'avvio di progetti di co-creazione. Molte imprese, infatti, si sono rese conto che il valore generato sia per se stesse che per i consumatori da iniziative di co-creazione potrebbe essere maggiore di quello creato da un'iniziativa unilaterale dell'azienda e costituire fonte di vantaggio competitivo (Prahalad e Ramaswamy, 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2004/a; Prahalad e Ramaswamy, 2004/c; Roser *et al.*, 2014). Tali iniziative, infatti, non solo permettono di integrare diversità culturali, di background e sociali all'interno dei processi decisionali ma anche di approcciarsi alle scelte aziendali con una prospettiva di soggetti esterni all'organizzazione, elemento che di per sé costituisce un asset rilevante.

La co-creazione può essere definita come un processo di collaborazione attiva, creativa e sociale in una delle fasi di creazione di valore nella quale gli *stakeholder* (dipendenti, consumatori, ricercatori, partner e altri) divengono partecipanti attivi nel processo d'innovazione di un'azienda contribuendo allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (Roser *et al.*, 2013; Roser *et al.*, 2014). La tipologia di soggetti coinvolti dipenderà in primo luogo dagli obiettivi che l'azienda si pone di raggiungere con la co-creazione e dalle competenze richieste dalla natura del compito. Un numero crescente di aziende adotta strategie di co-creazione che permettono di interagire con vari *stakeholder* per sviluppare nuovi prodotti e rafforzare il proprio modello di business grazie a un aumento della competitività (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2004/a; Ramaswamy, 2008).

Una tipologia di *co-creation* molto studiata in letteratura e che risulta di crescente importanza per le aziende è quella che vede il coinvolgimento dei consumatori (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2004/a; Prahalad e Ramaswamy, 2004/b; Ramaswamy, 2008; Piller, Ihl e Vossen, 2010; Neal *et al.*, 2015). Prahalad e Ramaswamy (2004/b), in particolare, mettono in luce due paradossi che hanno spinto le aziende verso questa direzione: i consumatori hanno a disposizione una crescente varietà di scelte che generano loro meno soddisfazione, mentre le imprese possono compiere più scelte strategiche che però producono meno valore sia per sé stesse che per i consumatori. La risposta a questi paradossi giace nella necessità di includere i consumatori in un processo di creazione congiunta di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004/a; Prahalad e Ramaswamy, 2004/b). Questa pratica non deriva solamente dalla necessità delle aziende di coinvolgere i consumatori, beneficiando di informazioni esterne che permettono di ridurre le incertezze (Prahalad e Ramaswamy, 2004/a; Piller, Ihl, Vossen; 2010; Hoyer *et al.*, 2010) e i costi di sviluppo di prodotti e servizi (O'Hern e Rindfleisch, 2008), ma anche da una volontà dei consumatori stessi di sentirsi parte della realtà aziendale e di essere coinvolti nel processo di

creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004/a; Prahalad e Ramaswamy, 2004/b; Ramaswamy, 2008; Hoyer *et al.*, 2010). La co-creazione permette, dunque, di espandere l'innovazione (Piller *et al.*, 2010; Roser *et al.*, 2013; Taghizadeh *et al.*, 2016) e le capacità di creazione di valore di un'azienda, nutrendo al tempo stesso la relazione con i consumatori e riducendo i costi di ricerca e sviluppo (Sawhney *et al.*, 2005; Prandelli *et al.*, 2006; von Stamm, 2004; Hoyer *et al.*, 2010). Questa pratica inevitabilmente coinvolge in primo luogo il marketing, poiché è il processo di business più vicino ai consumatori (Kotler *et al.*, 2010) e da sempre svolge il ruolo di connettore intersistemico tra domanda e offerta: anche in questo caso, è il ponte tra i consumatori e le diverse funzioni aziendali che vengono coinvolte in iniziative di co-creazione. Progetti di *co-creation* con i consumatori sono frequenti e possono riguardare sia la massa che un numero ristretto di soggetti, coinvolgendoli nella realizzazione di diverse fasi del processo produttivo. Due esempi significativi sono Lego e My Starbucks Idea. Già nei primi anni del XXI secolo, Lego ha introdotto una piattaforma per la *co-creation* con i consumatori, Lego Factory (Piller *et al.*, 2010). Gli utenti, dopo aver scaricato gratuitamente un programma di disegno tridimensionale, possono sbizzarrirsi nel *co-design* scegliendo tra le varie raccolte digitali di mattoncini Lego che permettono loro di dar forma a tutto ciò che l'immaginazione può concepire. Inoltre, gli utenti possono creare il loro modellino e inviarlo all'azienda. L'azienda, a sua volta, seleziona i migliori e mette in commercio il set di mattoncini per consentire a tutti i consumatori di riprodurli. Un altro esempio di *co-creation* è rappresentato dal progetto My Starbucks Idea¹, ideato da Starbucks: si tratta di un'iniziativa in cui i consumatori possono fornire le loro idee in merito a molti aspetti, tra cui per esempio la realizzazione di nuovi prodotti, la creazione di nuovi edifici e atmosfere o il miglioramento dell'esperienza che il consumatore vive nei locali. Chiunque può postare la propria idea, discuterla con gli altri e votare le migliori in ogni settore (Ramaswamy e Ozcanb, 2016). Mentre nel caso Lego si tratta puramente di co-creazione di prodotto, nel portale My Starbucks Idea i consumatori possono contribuire non solo alla realizzazione di nuovi prodotti ma anche di esperienze. Questi due esempi permettono di capire come la co-creazione non presuppone solamente la co-realizzazione di un prodotto ma anche di iniziative diverse volte a dare un vantaggio competitivo al *brand* che, ponendosi in relazione diretta con i consumatori, permette loro di rendere espliciti i propri bisogni e desideri. Anche i vantaggi dei quali possono godere i consumatori da progetti di co-creazione sono molteplici e non si concretizzano solamente nell'opportunità di contribuire alla creazione di prodotti che soddisfano le loro esigenze ma anche nella possibilità di vivere un'esperienza da essi stessi co-creata: infatti, l'esperienza non viene più fornita dall'azienda e vissuta in modo passivo dal consumatore come avveniva in passato, ma viene co-creata con lo stesso consumatore (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2004/b; Prahalad e Ramaswamy, 2004/c; Roser *et al.*, 2013). La qualità di tale esperienza dipende dal coinvolgimento di ciascun consumatore nel processo - che differisce da consumatore a consumatore - ed è la base per la creazione di un valore unico per ciascun *customer* (Prahalad e Ramaswamy, 2004/a; Prahalad e Ramaswamy, 2004/b; Prahalad e Ramaswamy, 2004/c). Quindi, per godere appieno dei numerosi vantaggi della co-creazione, è necessario che l'esperienza sia altamente coinvolgente (Prahalad e Ramaswamy, 2003; Füller e Matzler, 2007; Nambisan e Nambisan, 2008): tale esperienza non dipende solamente dalla co-creazione di per sé, ma anche dalle caratteristiche dell'ambiente nel quale tale co-creazione prende forma e dagli attori che partecipano a tale processo (Verleye, 2015).

L'importanza della *co-creation* all'interno delle logiche aziendali è stata resa evidente dall'identificazione di Philip Kotler di tale pratica quale modalità di gestione del prodotto nel Marketing 3.0. Il Marketing 3.0 va inteso come la fase in cui il marketing deve rivolgere i suoi sforzi nel connettere *brand* e consumatore a livello spirituale, focalizzandosi sui valori. Dando la possibilità ai consumatori di collaborare al processo produttivo e di immergersi più a fondo nella

¹ Per maggiori informazioni in merito all'iniziativa di co-creazione progettata da Starbucks si consulti il sito <http://mystarbucksidea.force.com/>.

realtà e nei valori aziendali, la co-creazione rappresenta una delle pratiche chiave dell'era 3.0 del marketing.

L'obiettivo del presente elaborato è quello di investigare se, in seguito ai recenti mutamenti economici, sociali e culturali che hanno portato il marketing ad approdare a una nuova fase del processo evolutivo, le aziende siano spinte ad attivare iniziative di co-creazione di valore con i consumatori che siano volte non solo a favorire lo sviluppo di nuove idee e a soddisfare la crescente esigenza di personalizzazione dell'esperienza di consumo (Prahalad e Ramaswamy, 2000) ma anche e soprattutto a influenzare la gestione della marca e del cliente col fine di rispondere a un bisogno sempre più pressante dei consumatori odierni: l'esigenza di un intenso coinvolgimento valoriale.

Al fine di mettere in luce come le aziende nell'era 3.0 implementino processi di co-creazione di valore con i consumatori per generare un profondo coinvolgimento valoriale e quali ripercussioni hanno tali iniziative sul *brand*, il presente elaborato verrà diviso nelle seguenti sezioni. La sezione 2 è volta a evidenziare come si sia modificata la *value creation* delle aziende per comprendere come si sia giunti all'emersione di nuove modalità di creazione, e nello specifico, di co-creazione di valore con la nascita del Marketing 3.0. La sezione 3 presenta gli elementi portanti del Marketing 3.0 con un'attenzione particolare alla pratica della co-creazione. La sezione 4, invece, illustra la metodologia d'analisi, la sezione 5 i principali risultati emersi dallo studio, e, infine, l'ultima sezione mette in luce le conclusioni della ricerca.

2. Il marketing come creatore di valore e l'approccio 3.0

A partire dal secolo scorso, i compiti del marketing, così come il suo ruolo di creatore di valore, hanno subito grandi cambiamenti per consentire alle aziende di adattarsi a nuove esigenze dei consumatori e ai mutamenti economici, sociali e culturali. Fino agli anni '50, il marketing indirizzava il flusso di beni e servizi dal produttore a una massa indistinta di consumatori², mentre, a partire dalla seconda metà del secolo scorso, iniziano ad essere compiute le prime ricerche di mercato sui consumatori che permettono alle aziende di creare prodotti *ad hoc*, volti a soddisfare i bisogni tangibili di specifici *target*. Tuttavia, anche in questa fase il focus resta sul prodotto, unico vero creatore di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004/a).

A partire dagli anni '80 il marketing assume il ruolo di creatore di valore: in questo periodo le aziende cominciano a maturare consapevolezza del fatto che i consumatori non sono più solo alla ricerca di prodotti che soddisfino i propri bisogni tangibili ma anche di beni volti a rispondere ad esigenze intangibili. In questo contesto, quindi, il marketing mira a comunicare le caratteristiche intangibili dei prodotti e a legare al processo di acquisto e di consumo del bene contenuti emozionali ed esperienziali (Prahalad e Ramaswamy, 2002). Il valore per il consumatore non è più dato solo dal soddisfacimento di un bisogno tangibile ma anche - e soprattutto - di uno intangibile (Vargo e Lusch, 2004; Roser *et al.*, 2013), reso evidente dal marketing.

A partire dal XXI secolo si assiste a un ulteriore mutamento nel ruolo del marketing come creatore di valore: ciò avviene in seguito a una serie di cambiamenti economici, sociali e culturali che hanno portato a una modifica delle esigenze dei consumatori e hanno indotto la necessità per le aziende di adattarsi a questo nuovo ambiente competitivo. Con la globalizzazione e il cambiamento del contesto di mercato, che hanno portato ad un notevole aumento dei beni tra cui il consumatore può compiere una scelta - e soprattutto a un incremento di prodotti altamente intercambiabili tra loro -, i consumatori stessi sono divenuti meno fedeli alle marche e più disponibili a passare da un *brand* a uno concorrente molto velocemente. Come già accennato, per sopravvivere, già negli anni '80 le marche si erano adoperate per distinguersi sulla base delle esperienze che il *brand* garantisce ai consumatori e di caratteristiche intangibili attribuite ai prodotti. Queste esperienze vengono sviluppate sulla base dei concetti del marketing esperienziale (Schmitt, 1999, Pine e Gilmore, 1999)

² La definizione di marketing è stata data dall'American Marketing Association nel 1937. Disponibile al sito <https://archive.ama.org/Pages/default.aspx>.

e sono concepite in modo da far vivere al consumatore emozioni intense e che producono alti livelli di *engagement*. Questo tipo di marketing secondo Kotler *et al.* (2010) punta a raggiungere il cuore dei consumatori, ossia a soddisfare i bisogni emotivi ed emozionali.

Ad ogni modo, nel contesto odierno, puntare sul marketing esperienziale ed emozionale non è più sufficiente per un'azienda per ottenere un vantaggio competitivo e per creare un legame duraturo con i consumatori. Gli *store* di Abercrombie & Fitch sono stati uno degli esperimenti di marketing esperienziale più riusciti: le luci, il profumo, la disposizione dei capi, i commessi e i modelli erano stati studiati per offrire ai consumatori un'esperienza unica. Nonostante i *flagship store* rimangano una delle caratteristiche vincenti di Abercrombie & Fitch, il *brand* sta vivendo un momento di crisi: si può, quindi, ragionevolmente ritenere che il marketing esperienziale non possa costituire un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo. Inoltre, la maggior parte dei *brand* si è attrezzata per fare ciò e i consumatori si sono abituati a vivere esperienze attorno ai *brand*. Per tale motivo, le marche devono captare delle nuove modalità di creazione di valore per i consumatori, che non si accontentano più né della soddisfazione di un bisogno tangibile, né del bisogno intangibile di esperire un'emozione e vivere un'esperienza. La concezione di esperienza nel marketing si è quindi evoluta nel corso del tempo: mentre in una prima fase l'esperienza era considerata come un prodotto da offrire ai consumatori (*experiential marketing*, Pine e Gilmore, 1999; Same, 2012), ora i *brand* si concentrano sulla gestione dell'intero rapporto con il consumatore, in quanto è la somma delle esperienze che un consumatore matura lungo tutti i *brand touchpoint* che, in definitiva, determina il valore che egli trae dalla propria esperienza col *brand* (LaSalle e Britton, 2003). Esiste una correlazione positiva tra *brand experience* - definita quale somma delle sensazioni, dei sentimenti, dei pensieri consci e delle risposte comportamentali di uno specifico consumatore quando viene a contatto con un *brand* - e *brand loyalty* (Brakus *et al.*, 2009).

Ciononostante, Kotler *et al.* (2010) spiegano che l'inizio del nuovo millennio è stato un periodo segnato da turbolenze di varia natura e da importanti crisi economico - finanziarie che hanno portato i consumatori a modificare le loro abitudini di consumo: sempre più scettici nei confronti dei mercati e dell'economia, i consumatori hanno ridotto le spese e aumentato il risparmio in molti Paesi industrializzati. Analogamente, l'affermarsi delle *big corporations*, e soprattutto il rafforzarsi della visione dei consumatori di queste come macchine per generare profitti - anche a seguito dei numerosi scandali ai quali si è assistito riguardo le condizioni di lavoro dei dipendenti di alcune delle più importanti multinazionali - hanno portato i consumatori a dubitare fortemente dell'etica e dei valori delle aziende.

Tali mutamenti hanno costretto le imprese a dover adeguare le loro pratiche di marketing e di comunicazione per rispondere allo smarrimento dei consumatori - che si ritrovano a vivere in una realtà che considerano distante e priva dei loro stessi valori - e alla necessità di trovare dei punti di riferimento (Kotler *et al.*, 2010). Le aziende devono rendersi conto che i consumatori sentono il bisogno di creare una connessione valoriale con soggetti che ne condividono i valori, ed è questo l'elemento che può portare i *brand* a creare un nuovo valore per il consumatore. Sono proprio la connessione valoriale e la soddisfazione al bisogno di sentirsi capiti e talvolta rassicurati il nuovo perno per la creazione di valore.

L'esigenza di implementare dei cambiamenti ha portato il marketing ad approdare a una nuova fase del suo processo evolutivo che è stata teorizzata da Kotler *et al.* (2010), il Marketing 3.0, che si deve far carico di dare una risposta allo smarrimento valoriale dei consumatori e di creare un nuovo valore sia per l'azienda che per i *customer* attraverso un profondo coinvolgimento dei consumatori, che può essere ottenuto tramite varie pratiche, tra cui la co-creazione.

Il Marketing 3.0 nasce dall'emersione di tre esigenze specifiche, che si sono manifestate sia nel consumatore che nelle aziende, ossia l'*engagement*, la connessione valoriale e la relazione *many-to-many*:

- *Engagement*: i consumatori hanno maturato la volontà di essere maggiormente coinvolti nella realtà aziendale collaborando con le imprese nelle fasi del processo produttivo. Al contempo, anche le aziende, per aumentare la soddisfazione dei consumatori, hanno sviluppato un'esigenza di maggior coinvolgimento dei consumatori, che non sia limitato alla fase del

customer journey che corrisponde al momento dell'acquisto. Il *customer journey* può essere definito come il ciclo di interazioni - sia online che offline - tra un consumatore e un'azienda (Nenonen *et al.*, 2008) che solitamente inizia nel momento in cui un consumatore desidera o necessita di un prodotto e prosegue anche al di là del momento in cui un prodotto viene acquistato. Nel *customer journey* descritto da Nenonen *et al.* (2008), il consumatore viene a contatto con l'azienda, la quale poi gli fornirà il prodotto, solo nelle fasi più a valle del processo; processi ad alto *engagement* mirano ad anticipare tale contatto ed a legare il consumatore al *brand* già nelle fasi a monte del *customer journey*.

Il Marketing 3.0 emerge dalla necessità di un *engagement* più attivo e diretto lungo tutto il *customer journey* e di un coinvolgimento emotivo che non raggiunga solo il cuore dei consumatori, ma che ne tocchi anche lo spirito.

- Relazioni *many-to-many*: mentre Gummesson (2004) descrive il termine marketing *many-to-many* come la connessione di una rete di fornitori con una rete di consumatori, Kotler *et al.* (2010) si focalizzano specificatamente sulla possibilità dei consumatori di interagire simultaneamente tra loro e con uno specifico *brand* (Kotler *et al.*, 2010). La crescente importanza di questa tipologia di relazioni deriva dal bisogno dei consumatori di interagire con altri consumatori che abbiano interessi simili per poter condividere pareri, opinioni ed esperienze. I consumatori, infatti, sono diventati propensi a tenere in maggiore considerazione le opinioni dei pari rispetto ai messaggi provenienti dai *brand*: un'indagine promossa a livello globale dalla Nielsen (2009) ha fatto emergere che sono sempre meno i consumatori che credono alla pubblicità diffusa dalle imprese e sempre di più quelli che giudicano il passaparola come una forma nuova e credibile di pubblicità.

In tale contesto, le aziende stanno maturando la consapevolezza della concreta possibilità di ridefinire le modalità in cui i *brand* vanno a dialogare con i consumatori, proponendo lo sviluppo di relazioni orizzontali ponendo il *brand* sullo stesso piano degli stessi.

- Connessione valoriale: i consumatori sono alla ricerca di *brand* con i quali si sentono in sintonia, che condividano sensibilità, passioni e valori. Le aziende, a loro volta, hanno realizzato che per creare legami profondi con i consumatori e per riuscire ad instaurare relazioni di lungo termine basate sulla fiducia, devono connettersi con loro ad un livello olistico e spirituale, coinvolgendone la mente, il cuore e lo spirito (Kotler *et al.*, 2010).

Le esigenze indicate, che costituiscono i cardini del Marketing 3.0, hanno portato allo sviluppo di tre pratiche finalizzate a creare una relazione di lungo periodo con il consumatore. Le pratiche sono la caratterizzazione univoca, la *communitization* e la *co-creation* e portano a un cambiamento rispettivamente nella gestione della marca, del cliente e del prodotto (Kotler *et al.*, 2010). Con caratterizzazione univoca si intende dotare la marca di un DNA unico, originale e autentico, che permetta di distinguerla sulla base dei valori dei quali è portatrice. Questa pratica è volta a creare una stretta connessione valoriale tra consumatori e azienda ma anche un coinvolgimento a livello emotivo e spirituale. Le marche dovrebbero poi favorire lo sviluppo di *brand community* - una particolare tipologia di *consumer community* (Muniz e O'Guinn, 2001) che permette di porre in relazione consumatori e *brand* - definite da Muniz e O'Guinn (2001) come "*specialized, non geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand*". Le *brand community* possono essere considerate come una rete di relazioni (McAlexander *et al.*, 2002) che facilita la comunicazione tra individui (Cherubini, 2013) che condividono la stessa passione per un *brand* e che permette di rafforzare la relazione tra membri e *brand* stesso (McAlexander *et al.*, 2002; Algesheimer *et al.*, 2005) nonché incrementare la fiducia dei consumatori verso un prodotto o il *brand* (Kim *et al.*, 2006). Nelle *community*, inoltre, si può produrre anche un flusso di nuove idee e ottenere elevati ritorni dalle stesse (Fournier e Lee, 2009).

Con lo sviluppo di Internet sono nate numerose *online brand community*, sia spontaneamente ad opera di consumatori, che fondate dagli stessi *brand* (Sung, *et al.*, 2010). Tali *community* online possono essere create sia in specifici siti web che all'interno dei social network (Cheung e Lee, 2010; Raacke e Bonds-Raacke, 2008; Zaglia, 2013).

Le tipiche *community* 3.0 sono appunto *online brand community*, nate grazie allo sviluppo delle tecnologie informatiche, che puntano a coinvolgere in maniera più intensa i consumatori attraverso un continuo dialogo su specifiche tematiche legate all'universo di marca. Non è esclusa nemmeno la presenza di *community offline*, purché soddisfino l'esigenza di un coinvolgimento attivo e costante del consumatore.

Infine, le aziende dovrebbero coinvolgere i consumatori in iniziative di co-creazione. Questa pratica dovrebbe soddisfare in primo luogo l'esigenza di *engagement* dei consumatori e talvolta anche la volontà di creare relazioni *many-to-many*, in quanto alcune iniziative di co-creazione possono essere implementate coinvolgendo più consumatori contemporaneamente. Infatti, per raggiungere questo fine, molti *brand* hanno iniziato ad implementare iniziative di co-creazione all'interno di *community* di consumatori. L'utilizzo di *community* altamente partecipative - poiché composte da membri molto legati al *brand* (Romero e Molina, 2009) - quali base utenti per i progetti di *co-creation*, permette alle aziende di generare nuove idee rapidamente, acquisire conoscenza riguardo i desideri dei propri consumatori e di migliorare e/o testare i prodotti (Ramaswamy, 2008) attraverso la discussione, l'analisi critica e il miglioramento con coloro che poi lo acquisteranno (Romero e Molina, 2011; Manville, 2004). I consumatori coinvolti in tali processi estraggono valore non solo attraverso l'acquisto e l'utilizzo del bene co-creato, bensì anche dalla partecipazione all'esperienza della *co-creation* nonché dal soddisfacimento del loro bisogno di coinvolgimento nella realtà di marca. Da queste considerazioni, quindi, si può cogliere come le *community* nelle quali vengono implementate iniziative di co-creazione danno numerosi vantaggi sia ai consumatori che ai *brand*: mentre i *brand* possono generare profitti aggiuntivi, i consumatori ottengono ciò che desiderano, ossia la possibilità di vivere un'esperienza e di controllare con le aziende e con altri consumatori il processo di co-creazione di valore (Pongsakornrungrungsilp e Schroeder, 2011).

Queste tre pratiche e, più in generale il marketing 3.0, non mirano a sostituire il preesistente concetto di *experience marketing*, bensì ad integrarsi con questo, ampliando e ridefinendo il modo in cui un consumatore viene a contatto e vive il rapporto con un *brand*, ponendo al centro della relazione non la sola esperienza fisica, mentale ed emozionale ma anche i valori che il *brand* e l'individuo condividono, così da rendere il legame ancora più stretto e duraturo.

3. La co-creazione nel Marketing 3.0

Dal momento che l'elemento che crea valore per il consumatore non è più il prodotto offerto, ci si è chiesti se la co-creazione sia una pratica che va a influenzare solamente la gestione del prodotto, come avveniva in passato, oppure se nella sua declinazione 3.0 possa avere delle ripercussioni più ampie, fino a coinvolgere anche la gestione del cliente e della marca. Per rispondere a tale quesito si ritiene importante analizzare questa pratica per scoprire come si concretizza e quali sono le novità introdotte dal 3.0. Per fare ciò, si sono indagate le principali tipologie di co-creazione col fine di capire quali tra queste si avvicina alla tipologia 3.0.

Pater (2009) distingue al riguardo quattro principali tipologie di *co-creation*³ sulla base del grado di apertura, che determina chi può unirsi al processo, e della proprietà dell'*outcome* generato (Fig. 1).

La prima tipologia di co-creazione è definita *Crowd of People*, noto anche come *crowdsourcing*, che permette a chiunque di unirsi al processo di co-creazione. Attraverso delle piattaforme online, l'azienda permette ad un ampio numero di individui - solitamente sono i consumatori del *brand* - di collaborare alla realizzazione di una fase del processo produttivo. La proprietà di ciò che viene co-creato resta all'azienda.

³ Queste dimensioni sono state identificate da Pater (2009), membro di Fronter Strategy, una società di consulenza strategica, che opera nel campo dell'innovazione, co-creazione e sviluppo del brand.

L'uso di un *Club of Experts*, invece, è appropriato nel caso in cui l'azienda voglia sottoporre una sfida che richiede un elevato grado di competenza. Gli esperti devono avere dei requisiti specifici e spesso sono individuati grazie ad un attento processo di selezione. In questo caso il grado di apertura alla partecipazione è limitato dal processo di selezione e la proprietà di ciò che viene co-creato resta all'azienda che ha organizzato l'iniziativa.

La *Coalition of Parties*, invece, identifica degli attori che si uniscono per condividere idee e investimenti: ogni membro della coalizione contribuisce portando una specifica risorsa o competenza. È proprio tale condivisione che spesso rappresenta la chiave del successo perché porta alla creazione di vantaggi competitivi. In questo caso, la proprietà di ciò che viene co-creato è condivisa tra i membri della coalizione, che sono scrupolosamente selezionati. Le *joint venture* possono essere considerate un tipo di *Coalition of Parties*, poiché si pongono come obiettivo la realizzazione di un progetto comune, che vede l'utilizzo sinergico di risorse.

Infine, le *Community of kindred Spirits*, ossia *community* di anime gemelle, sono la soluzione più opportuna quando si deve collaborare alla realizzazione di un progetto "per il bene di tutti" perché sono costituite da individui con interessi comuni e competenze spesso complementari che si riuniscono per creare qualcosa che soddisfi le loro esigenze. Può parteciparvi chiunque lo desideri e la proprietà è "di tutti i partecipanti o di nessuno". Questo modello è molto utilizzato nella creazione di software open source.

Fig. 1: Tipologie di co-creazione

		Proprietà della co-creazione	
		Ideatore	Ideatore e Contributore
Grado di apertura	Chiunque può partecipare	<i>Crowd of People</i>	<i>Community of Kindred Spirits</i>
	Processo di selezione	<i>Club of Experts</i>	<i>Coalition of Parties</i>

Fonte: ns. elaborazioni a partire da Pater (2009)

Dall'opera di Kotler *et al.* (2010) emerge che le iniziative di co-creazione dovrebbero soddisfare la necessità di avviare processi ad alto *engagement* con i consumatori, attori che non devono mancare in tali iniziative. Per tale motivo, sulla base delle tipologie di co-creazione identificate da Pater (2009), si ritiene che quella che risponde maggiormente a tale esigenza sia la *Crowd of People*, un cui esempio è My Starbucks Idea. Tuttavia, si può ipotizzare che talvolta l'azienda possa decidere di ideare iniziative di co-creazione con un gruppo ristretto di consumatori che soddisfa determinati requisiti, iniziativa che può essere fatta rientrare nella tipologia *Club of Experts*⁴. L'elemento importante che non deve venir meno è dato dal fatto che anche in quest'ultimo caso tutti i consumatori dovrebbero avere il diritto di partecipare alla selezione.

Ad ogni modo, a prescindere dalle decisioni che l'azienda prende in merito alla fase e all'oggetto della co-creazione, è fondamentale garantire la partecipazione dei consumatori e un elevato coinvolgimento.

⁴ È importante sottolineare che, nella maggioranza dei casi, il *Club of Experts* è composto da individui, che spesso non sono consumatori, con le competenze necessarie per poter partecipare ad un progetto. Tuttavia, non si può escludere che un'azienda intraprenda un processo di selezione per individuare gli "esperti" proprio tra i suoi consumatori. Un esempio è dato da Nokia, che organizza sessioni per co-creare nuovi prodotti o servizi con i *lead user* (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

4. L'applicazione delle logiche di co-creation nella prospettiva del Marketing 3.0: un'analisi empirica nella fashion industry italiana

Dopo aver inquadrato le principali tipologie di co-creazione e le caratteristiche che deve soddisfare tale pratica nell'era 3.0, si è svolta una ricerca empirica finalizzata a verificare se la co-creazione abbia solamente una ripercussione sulla gestione del prodotto o se potrebbe avere risvolti più ampi, coinvolgendo anche le modalità di gestione della marca e del cliente.

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca, si è deciso di investigare un singolo settore in maniera approfondita e, nello specifico, un settore nel quale il marketing svolge un ruolo di fondamentale importanza. A tale fine si è scelto di considerare la *fashion industry*, uno dei comparti produttivi più noti dell'industria italiana. Il settore dell'abbigliamento e delle calzature, che rappresenta una delle eccellenze italiane nel mondo, possiede alcune caratteristiche che risultano fondamentali per lo studio in oggetto. In primo luogo, è composto da aziende molto diverse tra loro, che sono fatte comunemente rientrare nei tre macro-segmenti *luxury*, *premium* e *fast fashion* (cui corrispondono distinti modelli di business), e le cui caratteristiche consentono di esplorare una significativa varietà di situazioni strategiche e competitive. In generale, il segmento *luxury* è caratterizzato da aziende che realizzano prodotti volti a soddisfare perlopiù bisogni intangibili dei consumatori, dotati di elevata qualità e manodopera iper-specializzata, legati a un sogno e a una lunga storia e tradizione che li contraddistinguono (Kemp, 1998; Kapferer e Bastien, 2012; Kauppinen-Räsänen *et al.*, 2014; Kapferer, 2015). Il segmento *premium* vede la presenza di aziende che hanno un rapporto qualità-prezzo equilibrato, dotati di eccellenti funzionalità e durabilità (Kapferer e Bastien, 2012; Kapferer, 2015). Il *fast fashion*, infine, è caratterizzato da aziende che realizzano prodotti in un *lead time* molto breve per rispondere rapidamente ai nuovi trend. Si tratta di prodotti accessibili alla massa perché hanno un prezzo ridotto ma, al contempo, hanno anche minori performance in termini di qualità intrinseca del bene (Bruce e Daly, 2006; Barnes e Lea-Greenwood, 2010; Cachon e Swinney, 2011; Gabrielli *et al.*, 2013).

Per indagare le implicazioni della co-creazione 3.0 sulle discipline di gestione della marca e del cliente all'interno della *fashion industry*, si è deciso di condurre un'analisi tramite *case studies* (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 2007) di alcuni *brand* italiani conosciuti a livello *top of mind*. Nello specifico, si è proceduto tramite un approccio di tipo qualitativo, che ha permesso di migliorare la conoscenza sul tema oggetto d'indagine fornita dalla letteratura esistente e di comprenderne le dinamiche (Eisenhardt, 1989), andando a testare concretamente come i *brand* italiani abbiano adottato le pratiche di *co-creation* e con quali implicazioni. Un'analisi qualitativa, inoltre, permette di ottenere risposte a domande del tipo Perché? o Come? (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989; Ghauri e Grønhaug, 2002), le quali garantiscono una più profonda comprensione della visione che le aziende hanno del Marketing 3.0 e delle sue pratiche. Come suggerito dalla letteratura inerente i metodi di analisi qualitativi tramite *case studies*, non esiste un numero ideale di soggetti da analizzare (Lee *et al.*, 1999). Tuttavia, è ampiamente condiviso dai ricercatori che quattro sia un numero sufficiente. Data la segmentazione del settore della moda italiano, si è deciso di selezionare due *brand* per ogni segmento: dal momento che è stata espressa la volontà da parte delle aziende di mantenere la riservatezza, si è deciso di attribuire dei nomi fittizi a ciascun *brand*. D'ora in poi chiameremo i due *brand* di lusso Alpha e Beta, i *fast fashion* Gamma e Delta, mentre i *premium* Epsilon e Zeta. Questi *brand*, oltre ad essere classificati come *top of mind*, sono accomunati dal fatto che sono aziende di grande dimensione con sede legale nel territorio italiano, con un fatturato che spazia dai 60 mln € a oltre 2 mld di € e con un numero di dipendenti dai 500 agli 8000. Nello specifico, Alpha ha circa 6500 dipendenti ed è stato fondato nella seconda metà degli anni '70, mentre Beta, l'azienda più piccola del campione, ha all'incirca 500 dipendenti ed è stata fondata attorno a fine anni '60. Gamma e Delta, le due rappresentanti del settore *fast fashion*, contano rispettivamente 7000 e 7700 dipendenti e sono state istituite (di nuovo rispettivamente) negli anni '70 e a metà anni '60. Infine, Zeta, *brand* nato nella seconda metà anni '80, dà lavoro a circa 4000 dipendenti, mentre Epsilon, fondato nella seconda metà degli anni '70, ha 6000 lavoratori. È importante considerare

che tutti i *brand*, ad esclusione di Beta, fanno parte di Gruppi detentori di un *brand* portfolio, e, conseguentemente, il numero di impiegati è fornito come totale del Gruppo.

Data la dimensione, è possibile affermare con una ragionevole sicurezza che ciascun *brandsia* dotato di una funzione marketing ben strutturata al proprio interno. Infine, l'età delle aziende, tutte fondate nel secolo scorso, deve essere presa quale indicazione della lunga storia e tradizione che tali *brand* simboleggiano.

Al fine di analizzare come le aziende coinvolte nell'analisi qualitativa implementino processi co-creazione di valore e quale sia la loro ripercussione sulle discipline di gestione della marca e del cliente, è stata svolta un'intervista semi-strutturata con una figura chiave dell'area marketing e comunicazione di ciascuna delle aziende. Tra gli strumenti di analisi qualitativa disponibili, quali ad esempio interviste strutturate, semi-strutturate e non strutturate, osservazione partecipante, osservazione a distanza, *focus group* (Yin, 1984, 1993, 2003), le interviste semi-strutturate sono sembrate essere lo strumento più adeguato ad investigare il fenomeno in analisi, in quanto è lo strumento più veloce da utilizzare e risulta essere anche il più versatile per raccogliere dati di diversa natura. Le interviste sono state svolte secondo la modalità *face-to-face* nei mesi di settembre e di ottobre 2016 e hanno avuto la durata di 2 ore ciascuna.

Tali interviste sono state anticipate dallo studio approfondito - svoltosi nei due mesi precedenti le interviste stesse - dell'attività di marketing che le aziende selezionate per i *case studies* effettuano online sui social media e sul proprio sito *corporate*. Quest'analisi desktop ha avuto un duplice ruolo: *in primis*, ha permesso di stilare delle ipotesi di partenza in merito a come ciascun *brand* si approccia al Marketing 3.0, ipotesi che sono poi state confermate dalle interviste. In secondo luogo, sulla base dell'analisi desktop dei *brand* oggetto di studio, l'architettura di domande preparata a partire dall'indagine della letteratura è stata personalizzata in accordo con le caratteristiche e le attività intraprese da ciascuna azienda. Come si può cogliere dalla Tab. 1, le domande sono andate ad investigare ciascuna pratica del Marketing 3.0. Si è ritenuto fondamentale avere un quadro completo di tali pratiche poiché solo così si sarebbe potuta cogliere l'eventuale influenza della co-creazione sulle discipline di gestione della marca e del cliente.

Tab. 1: Architettura delle interviste semi-strutturate qualitative

Fattori d'indagine	Obiettivi d'indagine
Caratterizzazione univoca • Caratteristiche generali del brand	Target consumer; Posizionamento del brand; Elementi di differenziazione tangibili e/o intangibili;
• Comunicazione valoriale	Tematiche e valori proposti; Coerenza tra target consumer e strumenti di comunicazione dei valori e dei temi;
• Azioni concrete	Progetti volti a comunicare i valori del brand; Caratterizzazione valoriale del brand;
Community	Esistenza di community online e/o offline; Community quale strumento per incentivare relazioni many-to-many; Coerenza tra caratteristiche della community, target consumer e profilo aziendale;
Co-creazione	Caratteristiche dei processi di co-creazione implementati; Coerenza tra caratteristiche della co-creazione, target consumer e profilo aziendale.

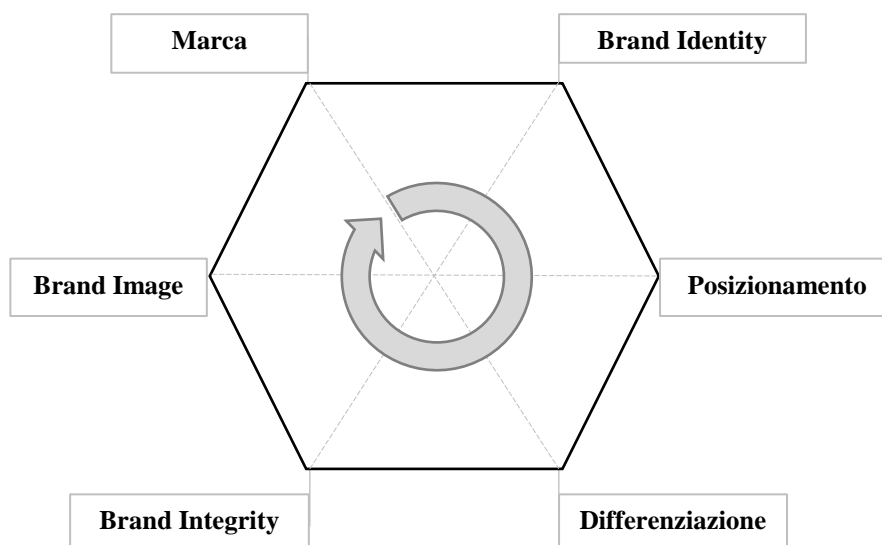
Fonte: ns. elaborazioni

Mentre le pratiche della *communitization* e della *co-creation* sono più semplici da indagare, per quanto concerne la caratterizzazione univoca, l'analisi si è rivelata più complicata proprio per la difficoltà nel comprendere quali elementi andare a ricercare. A partire dallo studio della letteratura (Kotler *et al.*, 2002) si è ritenuto che la costruzione del DNA di marca - e quindi di una caratterizzazione univoca - possa essere considerata come un processo che le aziende devono intraprendere. Solo seguendo attentamente ogni fase in ordine di priorità, un *brand* potrà creare una

marca 3.0 e quindi una caratterizzazione univoca 3.0. Queste fasi possono essere viste come i vertici di un esagono (Fig. 2), che è stato definito *Esagono della caratterizzazione univoca*. Dal momento che tale processo permette sia di creare una nuova marca che di ristrutturarne e rafforzarne una già esistente, il punto di partenza per raggiungere queste finalità sarà diverso. Nel caso di creazione di un nuovo *brand* si partirà dalla marca e dalla costruzione di una *brand identity*⁵, che sarà resa esplicita nel momento in cui un *brand* si posiziona in modo chiaro nella mente del consumatore. La marca, tuttavia, diviene inutile se si limita ad articolare il proprio posizionamento perché potrebbe godere di una cattiva immagine oppure essere percepita come inautentica da parte dei suoi consumatori (Kotler *et al.*, 2010). Il posizionamento è considerato come una promessa che l'azienda fa al consumatore (Aaker e Joachimsthaler, 2001; Aaker e McLoughlin, 2007; Fuchs e Diamantopoulos, 2010; Kotler *et al.*, 2010; Kotler e Keller, 2012). Questa promessa, per essere credibile, deve essere supportata da una forte strategia di differenziazione. Il giusto posizionamento accompagnato da una solida differenziazione conferma che ciò che la marca promette viene effettivamente messo in atto e contribuisce a creare una forte integrità di marca (Kotler *et al.*, 2010). Questo porterà anche allo sviluppo di una *brand image*⁶ coerente con l'identità di marca. Nel caso in cui una marca già esistente si appresti a divenire una marca 3.0, questa potrà partire intervenendo sulla differenziazione e sul posizionamento per poi far sì che anche gli altri elementi del processo possano essere coerentemente modificati.

La caratterizzazione univoca è importante, non solo perché è la pratica di gestione fondamentale per un *brand*, ma anche perché permette di comprendere sulla base di quali elementi un *brand* crea valore.

Fig. 2: *Esagono della caratterizzazione univoca*



Fonte: ns. elaborazioni

Durante la fase finale di analisi delle interviste si sono tenute in considerazione le differenze tra i segmenti del mercato del *fashion* per non compiere errori di valutazione nella produzione dei risultati. Si presenteranno quindi i principali risultati emersi dall'analisi, che saranno funzionali all'obiettivo dello studio.

⁵ La *brand identity*, molto studiata in letteratura (Aaker e Joachimsthaler, 2001; Nandan, 2005; Ghodeswar, 2008; Janonis *et al.*, 2007; Kapferer, 2004; Kapferer, 2008), può essere considerata come un insieme di associazioni con il brand che l'azienda aspira a creare e a mantenere (Aaker, 1995) e con le quali cerca di identificare sé stessa (Nandan, 2005).

⁶ La *brand image*, concetto molto indagato, è stata definita già dal secolo scorso (Aaker, 1991; Nandan 2005;; Bivainienė, 2007; Aaker e Joachimsthaler, 2001; Kapferer, 2008) come la comprensione che i consumatori hanno del brand (Park *et al.*, 1986).

Seppur l'analisi per *case studies* presentata nell'elaborato in questione non abbia la pretesa di essere generalizzabile per l'intero mercato, si ritiene che le evidenze riscontrate possano fornire indicazioni molto utili per i *brand* appartenenti a segmenti di mercato diversi e che possano fungere da indirizzi di ricerca per future analisi sistematiche.

5. Principali risultati

Dal momento che durante l'elaborazione dei risultati è di fondamentale importanza tenere in considerazione le regole che governano ciascun segmento per poter comprendere le motivazioni alla base di determinati comportamenti, si è deciso di presentare i risultati aggregati per segmento.

5.1 Brand di lusso

Dall'indagine della caratterizzazione univoca, in particolare indagando gli elementi di differenziazione del *brand*, è emerso che i *brand* di lusso creano valore per il consumatore in due modi: sia attraverso i prodotti, dotati di elevate performance tecniche e di caratteristiche tangibili che li differenziano chiaramente da quelli di altri *brand*, che tramite l'universo valoriale che il *brand* comunica sia con i prodotti che con le varie attività. La comunicazione dell'universo valoriale non è una pratica adottata recentemente da tali *brand*: è emerso che le marche del lusso si sono dotate di una caratterizzazione univoca 3.0 già dalla loro nascita nel secolo scorso. Infatti, la caratterizzazione univoca dei due *brand* in questione, così come quella della maggior parte dei *brand* appartenenti a tale segmento, è solitamente incarnazione dei valori e dei principi di un individuo, il fondatore, spesso anche stilista, che già nel disegnare e nel dar vita alle collezioni trasmette il suo universo valoriale personale.

Nell'indagine della seconda pratica, la *communitization*, si è notato che i due *brand* non si sono adoperati per creare *community online* di consumatori. D'altro canto, pratiche di *communitization* non sono completamente estranee ai *brand* di lusso. Infatti, sia Alpha che Beta organizzano eventi esclusivi *in-store* incentrati sui temi e sui valori di marca con un gruppo ristretto di consumatori. Per esempio, il *brand* Beta, da sempre legato all'arte, organizza mostre negli *store* che divengono periodicamente una vera e propria galleria d'arte. Questi eventi sono volti a favorire lo sviluppo di *community* di consumatori *offline*, che condividono le stesse passioni e valori del *brand*.

Dall'analisi dei due *brand* si è potuto cogliere anche come non vengano implementati progetti di co-creazione di alcun tipo con i consumatori. Si è invece osservato come Alpha implementi processi di co-creazione del tipo *Coalition of Parties* con altri *brand* appartenenti al segmento del lusso e operanti in settori diversi, per esempio quello automobilistico, mentre Beta realizzi progetti *Club of Experts* con stilisti esterni. Sulla base di queste evidenze, si è portati a concludere che tali *brand* non implementino dei processi di co-creazione di valore con i consumatori ma che il valore sia creato internamente dall'azienda. Le motivazioni alla base di questo comportamento giacciono nelle caratteristiche del segmento. Mentre Kotler *et al.* (2010) sostengono che i *brand* dovrebbero impegnarsi nel creare delle relazioni orizzontali con gli stessi, la cui nascita è favorita dalle pratiche della *communitization* e della *co-creation*, si ritiene che tale considerazione non possa essere valida per i *brand* di lusso. Il lusso deve mantenere una certa distanza dai suoi consumatori per preservare la percezione di esclusività, di *status quo* e l'aspirazionalità (Kapferer, 2015). Per tale motivo, i due strumenti fondamentali del Marketing 3.0 volti a creare una relazione orizzontale con i consumatori, difficilmente potranno essere utilizzati. Le *community offline*, nonostante favoriscano comunque lo sviluppo di una relazione *many-to-many*, non pongono mai il *brand* sullo stesso piano dei consumatori.

Concludendo, i *brand* di lusso, per mantenere una relazione di tipo verticale, non implementano processi di co-creazione di valore. Il valore è creato internamente grazie ai prodotti, dotati di durabilità, qualità ed eccellente manodopera ma anche, e soprattutto, dall'universo valoriale legato al *brand*. Il consumatore, nel momento in cui acquista un prodotto entra in contatto con tutto il

mondo di marca, si sente immerso in un universo valoriale che condivide e sente di aver raggiunto un mondo al quale aspirava, elevandosi socialmente e ottenendo soddisfazione completa ai suoi bisogni tangibili e intangibili.

5.2 *Brand fast fashion*

Dallo studio dei fast fashion, invece, è emerso che il valore generato dai *brand* appartenenti a questo segmento deriva quasi interamente dalle caratteristiche intangibili e valoriali del *brand* e non dai prodotti, dotati di scarse performance tecniche e altamente intercambiabili. Indagando più a fondo gli elementi intangibili che creano valore per il consumatore, è emerso che il *target* dei fast fashion è solitamente molto ampio, costituito da consumatori con diverse esigenze e soprattutto diversi interessi e valori. Per tale motivo, sia il *brand* Gamma che Delta hanno creato una caratterizzazione univoca legandosi a tematiche e valori socialmente rilevanti, poiché condivisi universalmente. Tuttavia, il *brand* Gamma si è reso conto che non tutti i *customer* vengono fortemente coinvolti da temi sociali quali per esempio la lotta alla discriminazione, alle disuguaglianze etc., e, per tale motivo, non si fa portavoce solo del tema dell'arte e della cultura, ma si è legato anche ad altre tematiche per cercare di raggiungere lo spirito dei suoi diversi *target*. Nello specifico, per creare una connessione valoriale con il *teen target*, si è legato al mondo della musica, non solo ponendolo come tema centrale in diversi spot, ma anche attraverso l'organizzazione di eventi *in-store* con cantanti famosi. Quando comunica con le mamme, che rappresentano un *target* importante per il *brand*, invece, si fa portavoce del tema della cura e dell'educazione dei bambini. Il *brand* Delta, invece, ammette di avere delle difficoltà nel coinvolgere il *teen target* e, sulla base dell'analisi, si ipotizza che questa difficoltà derivi proprio dal fatto che tende a farsi portavoce perlopiù di valori socialmente rilevanti. Perciò il *brand*, per divenire creatore di valore per i diversi *target*, dovrebbe declinare la propria caratterizzazione univoca in modo da raggiungere lo spirito di consumatori molto diversi e dai molteplici bisogni intangibili.

Nell'indagare la pratica della *communitization*, è emerso che i *brand fast fashion* analizzati sono attivi in tema di *community 3.0*. Nello specifico, il *brand* Gamma ha creato due *community* online, una dedicata ai giovani e una alle mamme, che il manager ha confermato essere un *target* importante. In particolar modo, la *community* rivolta alle mamme è incentrata sul tema della cura e dell'educazione dei bambini e si configura come uno spazio nel quale le consumatrici possono trovare suggerimenti e consigli e dialogare tra loro. Anche il *brand* Delta ha creato una *community* rivolta ai bambini che si concretizza in un luogo per l'intrattenimento dei più piccoli. Dalle interviste è emerso che i *brand* hanno creato questi "spazi" per rafforzare la connessione con la marca e per favorire la nascita di un senso di appartenenza al *brand* stesso.

Nell'indagare la pratica della *co-creation*, invece, si è potuto cogliere come i due *brand* implementino dei progetti in collaborazione con i consumatori, ma che non vengono a configurarsi come vere e proprie co-creazioni di prodotto. Il *brand* Gamma, per esempio, coinvolge periodicamente i consumatori nella realizzazione di molteplici iniziative, tra cui l'ideazione di campagne di comunicazione di determinati temi e valori. Per esempio, recentemente ha invitato i consumatori a ideare un video che narrasse un luogo o un'opera d'arte alla quale erano legati. Anche Delta ha intrapreso un'iniziativa di co-creazione simile a quella di Gamma, che però è rimasta isolata a un solo avvenimento, poiché si ritiene che il *brand* non abbia ancora colto le potenzialità di questo strumento. La pratica della co-creazione è molto importante per far sentire i consumatori parte integrante del *brand* e permette loro di esprimersi ponendosi in una relazione orizzontale con la marca. Tale pratica - per quanto adatta al segmento fast fashion, caratterizzato da *brand* democratici ed accessibili alla massa - è stata scarsamente impiegata dal *brand* Delta.

Concludendo, è emerso come tali *brand* non creino valore solo internamente tramite una comunicazione valoriale volta a raggiungere lo spirito dei consumatori ma il *brand value* viene in parte co-creato con i consumatori, che sono coinvolti direttamente in numerose iniziative. Le iniziative di co-creazione, infatti, seppur ancora scarse, hanno avuto un riscontro molto positivo

soprattutto per il *brand* Gamma. Nonostante tale *brand* non abbia mai realizzato progetti di co-creazione di prodotto, ha colto le potenzialità di questa pratica garantendo un elevato coinvolgimento del consumatore e facendo ruotare varie iniziative attorno ai valori e ai temi di marca.

5.3 *Brand premium*

Dall'analisi del segmento premium, è emerso che i due *brand* creano valore per il consumatore in due modi: sia offrendo prodotti con buone caratteristiche tecniche e dal rapporto qualità-prezzo equilibrato, che attraverso la creazione di una connessione valoriale con il consumatore. Come più volte spiegato, la base per la creazione di una connessione valoriale è la pratica della caratterizzazione univoca, che nei due *brand* analizzati non segue le stesse logiche: il *brand Epsilon*, infatti, ha una caratterizzazione univoca basata su valori e tematiche più simili a quelli dei *brand fast fashion*, mentre la caratterizzazione di Zeta si avvicina a quella dei *brand* del lusso. Si ritiene che questo comportamento sia riconducibile al *target consumer*: Epsilon ha un *target* giovanile, così come la maggior parte dei fast fashion, mentre Zeta si rivolge a consumatori più maturi che si avvicinano per età ai consumatori dei *luxury brand*.

La pratica della *communitization* non viene adottata dai due *brand* in analisi: si ritiene che, per quanto concerne il *brand Zeta*, avendo dei comportamenti che lo avvicinano molto a quelli di un *brand* di lusso, non sia nemmeno opportuno creare *community online*, mentre il *brand Epsilon*, che si rivolge a un *target* giovane e molto attivo online, potrebbe giovare della creazione di un'*online brand community* nella quale i consumatori possano conversare tra loro e con il *brand*.

Non sono state osservate nemmeno iniziative di co-creazione con i consumatori: mentre per il *brand Zeta* è comprensibile perché cerca di tendere al segmento del lusso, per Epsilon si reputa tale pratica vantaggiosa per rafforzare la connessione valoriale con il *target*. Come avviene per i *brand* di lusso, sono invece state osservate iniziative di co-creazione *Coalition of Parties* con altre aziende, volte a condividere competenze e *know-how* diversi per realizzare nuovi prodotti.

Ad ogni modo, si ritiene che i *brand premium*, realizzando prodotti dall'elevata qualità e durabilità, e in generale dalle ottime performance fisiche, debbano essere progettati e realizzati da esperti. Per tale motivo, i progetti di co-creazione che potrebbero essere avviati, dovrebbero essere del tipo *Club of Experts*, attraverso un processo di selezione dei consumatori più adatti, o della tipologia *Coalition of Parties*, ma che concedano ai consumatori ridotti gradi di libertà. Nonostante nemmeno il *brand Epsilon*, che adotta comportamenti simili a quelli dei fast fashion, realizzi co-creazione, numerose campagne si configurano come una *call-to-action*, spronando i consumatori ad agire, a fare qualcosa per cambiare la situazione attuale e ad interpretare vari aspetti della vita secondo il loro punto di vista, ma comunque sempre in modo non convenzionale, come da sempre fa il *brand*.

Concludendo, mentre si può dedurre che il *brand Zeta* non co-crei valore con i consumatori, lo stesso non si può dire del *brand Epsilon*. Infatti, quest'ultimo, nonostante non implementi dei veri e propri processi di co-creazione, chiede la partecipazione dei consumatori tramite le campagne e i *social network*, interagendo frequentemente con loro. Così facendo, l'azienda fa sentire i consumatori parte del *brand* ed attori nella definizione dell'universo di marca.

6. Conclusioni

Dallo studio compiuto è emerso chiaramente che il valore creato dai *brand* appartenenti a ciascun segmento e le sue modalità di creazione sono diversi. Mentre il *brand value* delle marche del lusso è generato internamente, lo stesso non si può dire per i *brand* appartenenti agli altri segmenti. Il valore dei *brand* di lusso è attribuito sia alle caratteristiche tangibili dei prodotti, dotati di differenze concrete rispetto ai prodotti realizzati da altri *brand*, che agli elementi intangibili, volti a creare una connessione valoriale con il consumatore che aspira ad incarnare i valori del *brand*,

derivanti direttamente da quelli del suo fondatore. In questo contesto, una co-creazione di valore con i consumatori non sarebbe possibile, poiché verrebbe meno la possibilità di questi di elevarsi socialmente e di raggiungere un mondo al quale aspirano e che è perfettamente incarnato da un determinato *brand* di lusso. Di conseguenza, sulla base delle caratteristiche che i *brand* del lusso devono soddisfare per essere definiti come tali, si ritiene che la pratica di gestione del prodotto del Marketing 3.0, ossia la co-creazione con i consumatori, non sia implementabile.

Le evidenze emerse dallo studio dei due *brand fast fashion*, invece, sono molto diverse rispetto a quelle riscontrate per i *brand* di lusso. *In primis*, si può dedurre che, mentre la caratterizzazione univoca dei *brand* di lusso è creata internamente e deriva direttamente dall'identità e dalla personalità del fondatore e, conseguentemente, il *target* di quel *brand* sarà costituito da tutti i consumatori che condividono quegli specifici valori, la caratterizzazione dei *brand fast fashion* è creata proprio sulla base delle passioni e dei valori del *target* che il *brand* mira a raggiungere. Si è potuto notare che la pratica della co-creazione, anche se non ancora integrata nella cultura aziendale, viene adottata dalle due aziende fast fashion con l'obiettivo di coinvolgere i consumatori e di creare una relazione di lungo termine con gli stessi. Si è potuto chiaramente comprendere come la co-creazione, in questo caso, non vada a influenzare solamente la modalità di creazione del prodotto, anzi, come abbiamo visto, spesso l'oggetto della co-creazione non è il prodotto stesso. Le aziende, a prescindere dall'oggetto co-creato, tramite tali progetti coinvolgono il consumatore e lo rendono soggetto attivo nella vita nel *brand*, lo spingono a "parlare" in prima persona dei valori e dei temi propri dell'identità di marca, portandolo inevitabilmente ad interpretarli secondo la propria visione. Un esempio è rappresentato dal recente progetto di co-creazione promosso dal *brand* Gamma, che ha invitato i consumatori a realizzare un video narrando un'opera d'arte alla quale sono legati e, inevitabilmente, permettendo loro di esprimere la propria idea dell'arte. Queste iniziative andranno ad influenzare la *brand image*, ossia la comprensione che i consumatori hanno del *brand* (Park *et al.*, 1986) e l'insieme di associazioni che si creano nella loro mente definendo così una determinata immagine di marca (Aaker, 1991). Come si può notare dalla Fig. 1, la *brand image* è uno degli elementi dell'*Esagono della caratterizzazione univoca*, che permettono al *brand* di creare una propria caratterizzazione. Perciò, si ritiene che la *co-creation* vada ad influenzare anche la pratica di gestione della marca 3.0, la caratterizzazione univoca poiché va ad agire direttamente sulla *brand image*. Cionondimeno, la co-creazione contribuirà a rafforzare anche la percezione di autenticità che i consumatori hanno della caratterizzazione univoca del *brand*, dal momento che rende concreti i valori e i temi ai quali il *brand* è indissolubilmente legato. Si ricorda che la caratterizzazione univoca 3.0 deve soddisfare non solo il requisito dell'unicità e dell'originalità, ma anche quello dell'autenticità poiché altrimenti i consumatori percepirebbero una marca come non autentica e "costruita" (Kotler *et al.*, 2010). Riprendendo il tema della *communitization*, numerosi sono gli esempi forniti in letteratura (Piller, Ihl e Vossen, 2010; Pater, 2009) che descrivono le *community* come uno dei luoghi più adatti per implementare iniziative di co-creazione: in questo caso, la co-creazione andrebbe inevitabilmente a influenzare anche la disciplina di gestione del cliente 3.0, la *communitization*. Nonostante dall'analisi non si siano potute riscontrare delle vere e proprie iniziative di *co-creation* all'interno delle *community*, si ritiene che comunità di consumatori, anche se non ospitano progetti di co-creazione, oltre che essere un luogo nel quale viene negoziato il significato del *brand* (Muniz e O'Guinn, 2001), possono essere comunque considerate come degli spazi nei quali il *brand value* viene co-creato. Infatti, le conversazioni dei consumatori contribuiscono, non solo a fornire all'azienda *feedback* utili per migliorare le proprie proposte, ma anche a rendere tangibile e concreto l'universo valoriale e l'impegno del *brand*, favorendo la libera espressione del consumatore su determinati concetti o temi. Inoltre, anche le conversazioni all'interno della *community* contribuiscono alla definizione della *brand image* e della percezione di autenticità della caratterizzazione univoca. La caratterizzazione univoca sarà quindi legittimata dallo stesso consumatore: sulla base delle evidenze e dell'elevato coinvolgimento e partecipazione del consumatore nella vita dei *brand fast fashion*, si può concludere che per tali marche la caratterizzazione univoca, che definisce il DNA del *brand*, sia co-creata con i consumatori.

Dall'analisi dei due *brand premium*, invece, non si è potuto identificare un pattern di comportamento comune, poiché questi tendono ad assumere dei comportamenti discordanti che si avvicinano a quelli dei fast fashion, da una parte, o alle logiche dei *brand* di lusso, dall'altra. Conseguentemente, si ritiene che per i *brand premium* che cercano di tendere al segmento del lusso, sia opportuno creare valore internamente all'azienda, mentre per i *brand* che hanno DNA che si avvicina maggiormente ai fast fashion, debba essere tenuta in considerazione la possibilità di co-creare valore con i consumatori, così come avviene per i *brand fast fashion* studiati.

Concludendo, dallo studio è emerso che i *brand* che sono più propensi ad implementare processi di co-creazione di valore con i consumatori sono quelli che realizzano prodotti di massa, altamente intercambiabili e dalle scarse performance tecniche, che, per differenziarsi dai *competitor*, cercano di coinvolgere totalmente il consumatore nell'universo valoriale di marca, un universo che spesso è creato proprio sulla base dei valori del *target consumer* e con la collaborazione dello stesso *target*. Per tali *brand*, la pratica di gestione del prodotto 3.0, la *co-creation*, avrà delle ripercussioni più ampie sia sulla pratica di gestione della marca che del cliente 3.0.

Bibliografia

- AAKER D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press, New York.
- AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E. (2001), *Brand Leadership*, Franco Angeli, Milano.
- AAKER D.A., MCLOUGHLIN D. (2007), "Strategic Market Management", *John Wiley & Sons Inc.*, West Sussex, pp. 225-245.
- AAKER D.A. (1995), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.
- ALGESHEIMER R., DHOLAKIA U.M., HERRMANN A. (2005), "The social influence of brand community: Evidence from European Car Clubs", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 3, pp. 19-34.
- BARNES L., LEA-GREENWOOD G. (2010), "Fast fashion in the retail store environment", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 38, n. 10, pp. 760-772.
- BASSET-JONES N. (2005), "The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation", *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, n. 2, pp. 169-175.
- BIVAINIENE L. (2007), "Brand image conceptualization: the role of marketing communication", *Economics & Management*, vol. 12, pp. 304-310.
- BRAKUS J.J., SCHMITT B.H., ZARANTONELLO L. (2009), "Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?", *Journal of Marketing*, vol. 73, pp. 52-68.
- BRUCE M., DALY L. (2006), "Buyer behaviour for fast fashion", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 10, n. 3, pp. 329-344.
- CACHON G.P., SWINNEY R. (2011), "The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behaviour", *Management Science*, vol. 57, n. 4, pp. 778-795.
- CHERUBINI S., PATTUGLIA S. (2013), *Social Media Marketing: consumatori, imprese, relazioni*, Franco Angeli, Milano.
- CHEUNG C.M.K., LEE M.K.O. (2010), "A theoretical model of intentional social action in online social networks", *Decision Support Systems*, vol. 49, n. 1, pp. 24-30.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FOURNIER S., LEE L. (2009), "Getting Brand Communities Right", *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 4, pp. 105-111.
- FUCHS C., DIAMANTOPOULOS A. (2010), "Evaluating the effectiveness of brand -positioning strategies from a consumer perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 44, n. 11/12, pp. 1763-1786
- FÜLLER J., MATZLER K. (2007) "Virtual product experience and customer participation - a chance for customer-centred, really new products", *Technovation*, vol. 27, n. 6-7, pp. 378-387.
- GABRIELLI V., BAGHI I., CODELUPPI V. (2013), "Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 17, n. 2, pp. 206-224.
- GHAURI P., GRØNHAUG K. (2002), "Research methods in business studies: A practical guide", Harlow, UK: Financial Times e Prentice-Hall.
- GHODESWAR B.M. (2008), "Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, n. 1, pp. 4-12.

- GUMMESSON E. (2004), "From one-to-one to many-to-many marketing", in Edvardsson, B., Gustafsson, A., Brown, S. and Johnston, R. (Eds), *Service Excellence in Management: Interdisciplinary Contributions*, Proceedings from the QUIS 9 Symposium, Karlstad University, Karlstad, pp. 16-25.
- HOYER W.D., CHANDY R.K., DOROTIC M., KRAFFT M., SINGH S.S. (2010), "Consumer co-creation in new product development", *Journal of Service Research*, vol. 13, pp. 283-296.
- JANONIS V., DOVAIENE A., VIRVILAITE R. (2007), "Relationship of Brand Identity and Image", *Engineering Economics*, vol. 51, n. 1, pp. 69-79.
- KAPFERER J.N. (2004), *The New Strategic Brand Management, Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, Londra.
- KAPFERER J.N. (2008), *New Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, Londra, 4. Ed.
- KAPFERER J.N. (2015), "Kapferer on luxury. How luxury brand can grow yet remain rare", *Kogan Page Ltd*.
- KAPFERER J.N., BASTIEN V. (2012), "The luxury strategy. Break the rules of marketing to build Luxury Brands", *Kogan Page Ltd.*, Londra, Philadelphia, Nuova Delhi, 2 Ed.
- KAUPPINEN-RÄISÄNEN H., GUMMERUS J., VON KOSKULL C., FINNE Å., HELKKULA A., KOWALKOWSKI C., RINDELL A. (2014), "Am I worth it? Gifting myself with luxury", *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 18, n. 2, pp. 112-132.
- KEMP S. (1998), "Perceiving luxury and necessity", *Journal of Economic Psychology*, vol. 19, n. 5, pp. 591-606.
- KIM H. E JIN B. (2006), "Exploratory study of virtual communities of apparel retailers", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 10, n. 1, pp. 41-55.
- KOLTER P., KARTAJAYA H., HUAN H.D., LIU S. (2002), "Rethinking Marketing: Sustainable Marketing Enterprise in Asia", *Pearson Education Asia*, Singapore.
- KOTLER P., KELLER K.L. (2012), "Marketing management", *Pearson education*, Boston
- KOTLER P., KARTAJAYA H., SETIAWAN I. (2010), "Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit", *Wiley and Sons, Inc.*, Hoboken, New Jersey, (Trad. it. Alfredo Guaraldo, Marketing 3.0: Dal prodotto al cliente all'anima).
- LA SALLE D., BRITTON T.A. (2003), "Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences", *Harvard Business School Press*, Boston.
- LEE T.W., MITCHELL T.R., SABLINSKI C.J. (1999), "Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, n. 2, pp. 161-187.
- MANVILLE B. (2004), "Building Customer Communities of Practice for Business Value: Success Factors Profiled from Saba Software and Other Case Studies", in *Chapter 10: Knowledge Networks - Innovation through Communities of Practices*, Hildreth, P., Kimble C. (Eds.), Idea Group Publishin, pp. 106-123.
- MCALEXANDER J.H., SCHOUTEN J.W., KOENIG H.F. (2002), "Building brand community", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, pp. 38-54.
- MUNIZ A.M., O'GUINN T.C. (2001), "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, pp. 412-432.
- NAMBISAN S., NAMBISAN P., (2008), "How to profit from a better 'Virtual Customer Environment'", *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, pp. 53-61.
- NANDAN S. (2005), "An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective", *Journal of Brand Management*, vol. 12, n. 4, pp. 264-278.
- NEAL D., RICHARDS L., GINSBURGH J., RAMASWAMY V., MOSCHELLA D. (2015), "A Guide to Co-creating Value with your Customers", *Leading Edge Forum*.
- NENONEN S., RASILA H., JUNNONEN J. M., KAERNAE S. (2008), "Customer Journey - a method to investigate user experience", *Proceedings of the Euro FM Conference Manchester*, Rotterdam, Netherlands (in-house publishing), pp. 54-63.
- O'HERN M., RINDFLEISCH A. (2008), "Customer co-creation: A typology and research agenda", *working paper, School of Business, University of Wisconsin*, Wisconsin, 1 December.
- PAGE S.E. (2007), "Diversity's Benefits: Building from Tools", in Page S.E., *The Difference: How The Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 131-174.
- PARK C.W., JAWORSKI B.J., MACINNIS D.J. (1986), "Strategic brand concept-image management", *Journal of Marketing*, vol. 50, n. 4, pp. 135-145.
- PATER M. (2009), Co-creation's 5 guiding principles, *White Paper distribuito da Fronteer Strategy*.
- PILLER F., IHL C., VOSSEN A. (2010), "A typology of customer co-creation in the innovation process", *SSRN Electronic Journal*.
- PINE J.B., GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- PONGSAKORNRUNGSILP S., SCHROEDER J.E. (2011), "Understanding value co-creation in a co-consuming brand community", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 303-324.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2002), "The co-creation connection", *Strategy and Business*, vol. 27, n. 2, pp. 50-61.

- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004/a), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004/b), "Co-creation experiences: the next practise in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004/c), "The future of competition: Co-Creating Unique Value With Customers", *Harvard Business School Press*.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, pp. 12-18.
- PRANDELLI E., VERONA G., RACCAGNI D. (2006), "Diffusion of web-based product innovation", *California Management Review*, vol. 48, n. 4, pp. 109-135.
- RAACKE J., BONDS-RAACKE J. (2008), "MySpace and Facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites", *Cyberpsychology & Behavior*, vol. 11, n. 2, pp. 169-174.
- RAMASWAMY V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, vol. 36, n. 5, pp. 9-14
- RAMASWAMY V., OZCANB K. (2016), "Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications", *International journal of Research in Marketing*, vol. 33, pp. 93-106.
- ROMERO D., MOLINA A. (2009), "Value Co-creation & Co-Innovation: Linking Networked Organisations and Customer Communities", *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*, Camarinha-Matos L.M., Paraskakis I., Afsarmanesh, H. (Eds.), in *International Federation for Information Processing*, AICT 307, Springer, pp. 401-412.
- ROMERO D., MOLINA A. (2011), "Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation" in the *Networking Era*, in *Journal of Production Planning & Control*, vol. 22, n. 4.
- ROSER T., DE FILLIPPI R., COOKE J.G. (2014), "Co-creation in design: how the UK company Own Label combines openness and ownership to manage talent", *Strategy & Leadership*, vol. 42, n. 5, pp. 34-40.
- ROSER T., DE FILLIPPI R., SAMSON A. (2013), "Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts", *European Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 20-41.
- SAME S., LARIMO J. (2012), "Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing", 7th *International Scientific Conference "Business and Management 2012*, May 10-11, 2012, Vilnius, Lithuania, pp. 480-487.
- 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*, Vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SCHMITT B.H. (1999), "Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands", *New York: The Free Press*.
- SUNG Y., KIM Y., KWON O., MOON J. (2010), "An explorative study of Korean consumer participation in virtual brand communities in social network sites", *Journal of Global Marketing*, vol. 23, n. 5, pp. 430-445.
- TAGHIZADEH S. K., JAYARAMAN K., ISMAIL I., RAHMAN S.A., (2016),"Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, n. 1, pp. 24-35.
- THE NIELSEN COMPANY (2009), "Personal Recommendations and Consumer Opinions Posted Online Are The Most Trusted Forms Of Advertising Globally", *comunicato stampa*, New York.
- VARGO S., LUSCH R. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VERLEYE K. (2015), "The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants", *Journal of Service Management*, vol. 26, n. 2, pp. 321-342.
- VON STAMM B. (2004), "Collaboration with other firms and customers: innovation's secret weapon", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 16-20.
- YIN R.K. (1984), "Case study research: Designs and methods", *Sage Publications*, Londra
- YIN R.K. (1993), "Applications of case study research", *Sage Publications*, Newbury Park
- YIN R.K. (2003), "Case study research", *Sage Publications*, Londra, 3 Ed.
- ZAGLIA M. E. (2013), "Brand communities embedded in social networks", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 2, pp. 216-223.

Siti internet

- American Marketing Association, "Definition of Marketing",
<https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Public%20Policy%20Marketing/TOCS/summary%20fall%202007/MarketingsEvolvingjppmfall07.aspx>
- Starbucks, My Starbucks Idea, <http://mystarbucksidea.force.com/>

Il Consumer Image heritage Engagement nelle comunità di marca online: radici dell'immagine di marca e coinvolgimento del consumatore

RAFFAELLA MONTERA *

Abstract

Obiettivi. *Il paper individua un trait d'union tra l'immagine di marca costruita dal consumatore nel passato e il coinvolgimento del consumatore verso il brand e la community, in riferimento ad una comunità di marca online nel settore della grande distribuzione.*

Metodologia. *Dalla community online italiana di Leroy Merlin, si estrae un campione casuale semplice. I dati sono raccolti intervistando via Skype 100 unità del campione. I dati raccolti sono sottoposti ad analisi bivariata.*

Risultati. *Esiste un'apprezzabile dipendenza tra image heritage e consumer brand engagement, così come tra image heritage e consumer community engagement.*

Limiti della ricerca. *Il valore del Chi-quadro, che determina la relazione tra i costrutti, dipende dalla numerosità del campione. Viene esclusa la prospettiva di altri stakeholder rilevanti e ci si limita alla sola community online creata dal brand. I risultati risentono di una ridotta possibilità di generalizzazione.*

Implicazioni pratiche. *Nessun tipo di consumer engagement è realizzabile, ignorando o sottovalutando la gestione non improvvisata dell'immagine heritage. Coinvolgere il consumatore vuol dire scoprire, esplorare, valorizzare e custodire l'immagine heritage.*

Originalità del lavoro. *Il paper introduce il Consumer Image heritage Engagement (CIHE), concetto di sintesi dei costrutti di partenza, ed un framework integrato per la sua gestione efficace ed efficiente.*

Parole chiave: *image heritage; coinvolgimento del consumatore verso il brand; coinvolgimento del consumatore verso la comunità; comunità di marca online; consumer image heritage engagement*

Objectives. *The paper identifies a link between consumers' image heritage and consumer engagement towards brand and community. This objective is focused on a virtual brand community, in the context of non-grocery retailing.*

Methodology. *A simple random sample is extracted from Italian online community of Leroy Merlin. Data is collected through 100 Skype interviews. The collected data is submitted to bivariate analysis.*

Findings. *There is a noticeable dependence between image heritage and consumer brand engagement, as well as between image heritage and consumer community engagement.*

Research limits. *Chi-square value, that verifies the relationship between constructs, depends on the sample size. Perspectives of other relevant stakeholders are not adopted. Online brand communities, created by firms, are the only ones to be investigated. Generalizing findings is another limit.*

Practical implications. *It is not possible engage the consumer if brand managers ignore or underestimate a planned management of image heritage. Engage the consumer means to discover, explore, enhance, and preserve the heritage image.*

Originality of the study. *This paper introduces the Consumer Image heritage Engagement (CIHE), that is a synthesis of the starting constructs. An integrated framework is proposed in order to effectively and efficiently manage the CIHE.*

Key words: *image heritage; consumer brand engagement; consumer community engagement; online brand community; consumer image heritage engagement*

* Professore a contratto di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: rmontera@unisa.it

1. Introduzione

In un'era digitalmente connessa, grazie ai continui progressi nelle tecnologie della comunicazione e nelle applicazioni partecipative del web, l'impresa ha a disposizione nuovi canali di interazione con i consumatori. Si sta assistendo, dunque, ad una significativa perdita di efficacia dei tradizionali canali di comunicazione con cui l'impresa intesse un mero monologo rivolto al mercato. Un simile contesto crea condizioni favorevoli per una più ampia possibilità di strutturazione e diffusione delle comunità di marca *online*. Queste ultime si basano sulla riduzione della distanza comunicativa tra impresa e consumatori, nonché sul dialogo interattivo tra membri. In quest'ottica, le *brand community online* risultano particolarmente idonee ad attivare il consumatore, attirarne l'attenzione e coinvolgerlo a più livelli (emotivo, cognitivo, comportamentale), liberando le sue potenzialità co-creative.

Seppur all'interno di comunità di marca *online* costruite su “*relazioni conversazionali*” (Stokes, 2000, p. 52) con il mercato, suscitare *engagement* in un consumatore è cosa ardua quanto indispensabile per la conquista di un vantaggio competitivo durevole e difendibile. La difficoltà per le imprese è legata alla natura del consumatore postmoderno da coinvolgere verso la marca e verso la comunità. Costui, infatti, costruisce, più difficilmente che in passato, un legame stabile con la marca (Fabris 2003) e ricerca la massimizzazione del valore della propria esperienza di consumo (Fabris, 2009), guidato dal suo pragmatismo. Altro importante aspetto riguarda l'evoluzione dell'identità del consumatore: da autore del logoramento di prodotti e della distruzione di valore, ad attore del processo di sviluppo e rinnovamento dei prodotti, dell'identità e dei significati della marca, impiegando le sue competenze e risorse creative (Rossi, 2014).

La difficoltà di suscitare *engagement* in un consumatore, avente simili caratteristiche, può essere sufficientemente contenuta, determinando i fattori da cui il coinvolgimento dipende ed imparando a gestirli a vantaggio del *brand* e della comunità. In quest'ottica, il paper riflette sull'esistenza di una relazione tra *image heritage* e *consumer brand /community engagement*, tale che il coinvolgimento del consumatore verso il *brand* e la *community* dipenda dalla costruzione dell'immagine di marca nel passato da parte del consumatore.

Partendo da queste premesse, l'articolo è costruito sulla seguente roadmap. I principali contributi della letteratura sull'*image heritage* e sul *consumer engagement* nelle *brand community online* vengono passati in rassegna. Ciò consente di gettare le basi per la definizione degli obiettivi e delle ipotesi della ricerca. Si giunge, poi, alla descrizione del *framework* concettuale, ossia dei costrutti su cui ruota l'indagine empirica. Segue la spiegazione della metodologia utilizzata per la verifica delle ipotesi di ricerca precedentemente formulate. Questo passaggio è propedeutico alla discussione dei risultati emersi, che conducono all'introduzione del *Consumer Image heritage Engagement (CIHE)* e di un *framework* integrato per gestirlo in maniera ottimale. In conclusione, ci si sofferma sui limiti dello studio, sulle sue implicazioni e sulle future linee di ricerca.

2. Analisi della letteratura

2.1 Alcuni riferimenti teorici sull'*image heritage*

I contributi scientifici sull'*image heritage* rientrano in un recente filone della letteratura di marketing, incentrato sulla dimensione temporale della marca (Hudson, 2011; Balmer, 2013; Burghausen e Balmer, 2014) e delle sue componenti strategiche, gestionali, costitutive e valoriali.

In quest'ambito, pochi studi indagano il tempo nella costruzione dell'immagine di marca da parte del consumatore (Rindell, 2013). A tal proposito, Dowling (2002) sostiene che le pregresse esperienze del consumatore con l'impresa e con la sua offerta influenzano la costruzione dell'immagine. Simms e Trott (2006), parimenti, evidenziano l'importanza che il patrimonio storico della marca riveste sulle percezioni che il consumatore ha del *brand*, nella fattispecie BMW Mini.

Rimanendo nell'ambito del settore automobilistico, Braun-La Tour, La Tour e Zinkhanet (2007) indagano il ruolo dei ricordi d'infanzia sulle attuali preferenze di marca del consumatore.

Il concetto di *image heritage* vero e proprio viene introdotto da Rindell (2007, 2013) in riferimento al settore distributivo. In particolare, si tratta delle esperienze fatte in passato, direttamente dal consumatore o da altri a lui vicini, con un'impresa e la sua offerta. Tali esperienze influenzano il consumatore circa l'immagine di marca che costruisce nel presente e le aspettative future che nutrirà nei confronti della marca stessa. Su queste basi, l'immagine è giustamente considerata come un processo dinamico e incessante, in cui passato, presente e futuro si fondono in un'unica dimensione temporale (Rindell, Iglesias, 2014). Oltre agli aspetti definitivi, si chiarisce anche il contenuto dell'*image heritage*, che risulta articolato in intervallo temporale di consapevolezza, contenuto delle prime esperienze e focus temporale (Rindell, 2007; Rindell *et al.*, 2010).

Significativo è il contributo di Rindell, Santos e de Lima (2015), che integrano un importante studio sul *brand heritage* condotto da Urde, Greyser e Balmer (2007). Questi ultimi ritengono che l'eredità di marca sia una dimensione del *brand* fondata su longevità, valori fondamentali, simbologia, storia e consapevolezza da parte dell'impresa dell'importanza di tali fattori. A questi, Rindell, Santos e de Lima (2015) aggiungono un ulteriore componente del *brand heritage*, rappresentato proprio dall'*image heritage*. Nondimeno, gli stessi autori riflettono sull'eventualità che si crei un disallineamento tra l'*image heritage* agli occhi dei consumatori e il punto di vista dell'impresa sul suo patrimonio storico aziendale e di marca. Una situazione simile si deve ad una divergenza di posizioni del consumatore e dell'impresa in merito a cosa considerare rilevante in termini di *heritage*.

2.2 Il consumer engagement nelle brand community online: i principali contributi

Le comunità di marca *online* sono innanzitutto delle *brand community*, definite da Muniz e O'Guinn (2001) come comunità specializzate, slegate da uno specifico contesto territoriale e basate su un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di una marca. Secondo gli stessi autori, le *brand community* sono caratterizzate da un'identità collettiva e da uno spiccato senso di appartenenza ad un gruppo, dalla presenza di rituali e tradizioni comuni e da un senso di responsabilità morale verso gli altri membri della comunità (McAlexander *et al.*, 2002; Schau, Muniz, 2002; Madupu e Krishnan, 2008). Diversamente dalle *brand community* tradizionali, quelle *online* si riferiscono ad un ambiente virtuale in cui l'interazione tra i membri è mediata da Internet (Füller *et al.*, 2007). La letteratura individua almeno quattro fattori chiave delle *brand community online*, considerando le modalità di interazione tra i membri (Brogi, 2014). Si tratta, in particolare, di partecipazione, quale interazione con la comunità e tra membri (Casalò *et al.*, 2010); qualità delle relazioni e della comunicazione (Adjei, Noble, Noble, 2010); identificazione nella *community* (Algesheimer *et al.*, 2005).

Nel dibattito scientifico sulle comunità di marca, un'importante posizione è occupata dal *consumer engagement* (Brodie *et al.*, 2013). Le sue basi teoriche sono rintracciabili, tra l'altro, nella Relationship Marketing Theory (Morgan e Hunt, 1994), che evidenzia la necessità di coinvolgere i consumatori nel processo di creazione del valore, puntando su relazioni interattive di lungo termine. Le radici del *consumer engagement* affondano pure nella Social Exchange Theory (Homans, 1958; Blau, 1964), per cui le relazioni sociali si basano sullo scambio di benefici in misura proporzionale ai costi sostenuti dai soggetti coinvolti. Ebbene, in riferimento al consumatore *engaged* mosso dal dono e dalla gratuità, tali benefici possono essere ottenuti molto più in là nel tempo definito da una singola interazione. Riflessioni sull'*engagement* trovano spazio anche in seno alla Service-Dominant Logic (Vargo e Lusch, 2004; 2008), secondo cui il consumatore è una risorsa *operant* (Carù, 2007), che crea valore insieme all'impresa nel momento in cui arricchisce i beni utilizzati di nuovi significati. La letteratura non è giunta ad una definizione condivisa di *engagement* (Qualizza, 2016). Ciò comporta un'inevitabile disomogeneità tra gli autori in merito agli aspetti terminologici (*consumer engagement*, *costumer engagement*, *brand engagement*, etc.), alle dimensioni costitutive

(Dessart *et al.*, 2015) e alle interrelazioni con variabili antecedenti e conseguenti. In questo contesto, si inserisce il lavoro di Brodie *et al.* (2011) che propongono cinque proposizioni fondamentali con cui delimitare il dominio concettuale del *consumer engagement* nelle comunità di marca *online*. Tali proposizioni confluiscono in una definizione generale del concetto, che viene inteso come uno stato psicologico determinato dall'interazione del consumatore con uno specifico oggetto (*brand*, attività, prodotti) e/o agente (imprese, altri consumatori) all'interno di un network di relazioni, finalizzato alla co-creazione di valore. Le proprietà del *consumer engagement* sono a) la multidimensionalità, poiché include le dinamiche emotive, cognitive e comportamentali del consumatore che si manifestano durante l'interazione; b) la dipendenza dal contesto, giacché differenti condizioni di contesto determinano diversi livelli di *engagement* in termini di intensità e complessità; c) la centralità nel network di relazioni del *consumer engagement* rispetto ad altri costrutti relazionali che agiscono come suoi antecedenti o conseguenti.

A proposito di quest'ultima proprietà, Brodie *et al.* (2013) individuano gli antecedenti del *consumer engagement* nelle comunità di marca *online* in fattori scatenanti, come il bisogno di diminuire i costi per la ricerca di informazioni e la necessità di ridurre il rischio percepito. I conseguenti del *consumer engagement* vengono identificati in fedeltà e soddisfazione, *empowerment*, connessione e legami emotivi, fiducia e *commitment*. Tra antecedenti e conseguenti, gli stessi autori collocano i sub-processi del *consumer engagement*, quali: apprendimento di competenze cognitive di cui il consumatore si serve in sede di decisione di acquisto e consumo; condivisione di informazioni rilevanti, conoscenze ed esperienze personali; raccomandazione di imprese, marche, prodotti, servizi e loro modalità d'uso; socializzazione tra i membri della comunità, co-sviluppo insieme all'impresa di nuovi prodotti, servizi, marche o significati di marca.

Brodie *et al.* (2013) si spingono fino alla concettualizzazione del *disengagement* in consumatori precedentemente *engaged*, che decidono di sospendere l'interazione con la *brand community online* temporaneamente (*dormancy*) o definitivamente (*termination*).

3. Disegno della ricerca

3.1 Obiettivi

Il paper intende individuare e valutare la relazione tra la costruzione dell'immagine di marca nel passato da parte del consumatore e il suo coinvolgimento verso il *brand* e la comunità *online* nel settore della grande distribuzione. La definizione di questo obiettivo risente dell'influenza della *consumer culture theory*, basata sul riconoscimento del protagonismo del consumatore nella costruzione dei significati del *brand* e nell'instaurazione di relazioni con il *brand* (Arnould e Thompson, 2005; Gordon, 2006; Aitken *et al.*, 2008, Merz *et al.*, 2009).

L'obiettivo della ricerca viene definito in risposta ad alcune sollecitazioni, rintracciate in letteratura, che invitano ad ampliare e ad approfondire la conoscenza su più fronti. In proposito, Rindell (2013) sottolinea un urgente bisogno di aumentare la consapevolezza sulla dimensione temporale dell'*image heritage* e sugli effetti che essa esercita sul consumatore. Dessart, Veloutsou e Morgan-Thomas (2015), invece, esprimono la necessità di condurre ulteriori studi sul *consumer engagement*, in quanto concetto relativamente nuovo. Su ciò concordano Nambisan e Baron (2007), specificando l'utilità di focalizzare l'attenzione sul coinvolgimento del consumatore nel contesto delle *brand community online*. Wirtz *et al.* (2013), infine, segnalano l'esiguità di indagini empiriche sul doppio livello di interazione del consumatore col *brand* e con la *community*.

Con l'intento di contribuire a colmare tali gap della letteratura, si procede alla formulazione delle seguenti ipotesi di ricerca:

HP1: Esiste una relazione tra image heritage e consumer brand engagement, tale che il coinvolgimento del consumatore verso il brand dipenda dalla costruzione dell'immagine di marca nel passato da parte del consumatore.

HP2: Esiste una relazione tra image heritage e consumer community engagement, tale che il coinvolgimento del consumatore verso la comunità dipenda dalla costruzione dell'immagine di marca nel passato da parte del consumatore.

3.2 Framework concettuale

Gli obiettivi e le ipotesi della ricerca si riferiscono alla *community italiana imparo, fai, condividi* creata da Leroy Merlin, *brand* del Gruppo Adeo. Questa scelta è motivata dalle seguenti ragioni. Oltre ad occupare una posizione di leadership in Italia nel settore del bricolage e del fai-da-te (Company Profile, 2016), Leroy Merlin vanta 94 anni di storia. Una tale longevità rende particolarmente appropriata la decisione di concentrarsi su questo *brand* per riflettere sulla costruzione dell'immagine di marca nel passato. Inoltre, tale comunità possiede i requisiti distintivi di una *brand community*, quali il possesso di una coscienza condivisa, la presenza di rituali e tradizioni, un senso di dovere morale verso la comunità e i suoi membri (Muniz e O'Guinn, 2001).

Della *brand community online* di Leroy Merlin, dunque, si studiano l'*image heritage* ed il *consumer engagement* verso il *brand* e verso la comunità. Nel presente lavoro, per *image heritage* si intende l'immagine di marca costruita dal consumatore nel passato (Rindell, 2007, 2013; Rindell et al., 2010; Rindell e Iglesias, 2014). Ha una natura multitemporale, nel senso che le esperienze avute con la marca nel passato influenzano l'immagine del *brand* nel presente e le aspettative per il futuro nutrite nei confronti della marca stessa. L'*image heritage* viene rilevata attraverso i costrutti indicati in tabella 1.

Tab. 1: I costrutti dell'*image heritage*

Image heritage	Descrizione
Intervallo temporale di consapevolezza	Periodo a cui risale la consapevolezza da parte dei consumatori della storia e delle pregresse attività del brand
Contenuto delle prime esperienze	Ricordi collegati al brand e derivanti da più fonti (esperienze personali e/o altrui), in base a cui il consumatore costruisce e ricostruisce l'immagine di marca
Focus temporale	Specifico epoca e/o particolare evento della storia recente o passata del brand su cui il consumatore basa la costruzione dell'immagine di marca

Fonte: ns. adattamento da Rindell (2007, 2013); Rindell, Edvardsson, Strandvik, (2010); Rindell, Iglesias (2014)

Il *consumer engagement* in una comunità di marca *online* consiste in specifiche esperienze di interazione tra consumatori e *brand* e/o tra consumatori ed altri membri della *community* (Brodie et al., 2013). Sono in campo, quindi, due oggetti a cui l'*engagement* si riferisce (*brand* e *community*) e due livelli di interazione (consumatori e *brand*; consumatori ed altri membri della *community*). L'*engagement* si distingue in tipi riferiti al coinvolgimento del consumatore verso il *brand* e la *community* all'interno di una comunità di marca *online* (Dessart et al., 2015, 2016) (Tab. 2).

Tab. 2: Il *consumer brand /community engagement*: le tipologie di coinvolgimento

Consumer brand /community engagement	Descrizione	Fonti
Coinvolgimento affettivo	Emozioni e sentimenti vissuti, in modo durevole e ricorrente, dal consumatore nei confronti della <i>marca/community</i>	Calder, Isaac, Malthouse, (2013)
Coinvolgimento cognitivo	Stati mentali, duraturi e attivi, del consumatore verso la <i>marca/community</i>	Hollebeek (2013); Mollen, Wilson, (2010)
Coinvolgimento comportamentale	Comportamenti verso la <i>marca/community</i> dovuti a spinte motivazionali	Brodie, Hollebeek, Juric, Ilic (2011); Gummerus, Liljander, Weman, Pihlström (2012)

Fonte: ns. adattamento da Dessart, Veloutsou, Morgan-Thomas (2015, 2016)

3.3 Metodologia

3.3.1 Il processo di campionamento

La popolazione oggetto di studio (N) viene estrapolata dalla *community* italiana *impara, fai, condividi* di Leroy Merlin ed è definita dai membri che, nel periodo di conduzione dell'indagine, agiscono da insider. Questi ultimi, secondo Kozinets (2010), sono membri autorevoli, di vecchia data e con forti legami sociali nella *community*. Il database, così formato, comprende 170 unità.

Ai fini della determinazione della dimensione del campione (n), si è ritenuto soddisfacente fissare il grado di attendibilità richiesto al 95%, in corrispondenza del quale la variabile normale standardizzata assume un valore pari a 1,96; un sondaggio pilota, condotto su un numero ridotto di unità, ha determinato uno scarto quadratico medio dello 0,5%; infine, è stato attribuito un valore del 5% all'errore massimo consentito. A tal punto, si è proceduto al calcolo della numerosità campionaria secondo la formula prevista per variabili continue su popolazione finita. Si è ritenuto sufficientemente ampio e rappresentativo della popolazione oggetto di studio, dunque, un campione composto di 118 unità.

La procedura di campionamento selezionata è di tipo probabilistico cosicché l'introduzione nel campione di unità che compongono l'universo sia la conseguenza dell'applicazione di regole matematiche e non della discrezionalità degli operatori. Si opta, in particolare, per il campionamento casuale semplice senza ripetizione, per cui tutte le unità della popolazione hanno probabilità conosciuta ed uguale di essere incluse nel campione, ma non è ammessa la possibilità che ogni unità possa entrare più di una volta nel campione. Partendo dalla lista completa della popolazione, disponibile registrandosi alla *community*, si associa a ciascuna unità di questo elenco un numero. Mediante la consultazione della tavola dei numeri casuali, si estraggono casualmente gli n numeri corrispondenti alle unità destinate a formare il campione.

3.3.2 Raccolta dei dati

La raccolta dei dati vera e propria è anticipata dalla presa di contatto con il campione nello spazio virtuale della *community*, con la finalità di presentare brevemente la ricerca e le sue finalità. Tale fase preliminare si conclude positivamente siccome ben 100 unità mostrano disponibilità a collaborare all'indagine.

Nell'arco di sei mesi, i dati primari vengono raccolti mediante interviste via Skype, della durata media di 10 minuti, effettuate attraverso un questionario appositamente costruito. Quest'ultimo comprende complessivamente 12 domande chiuse distribuite nelle sezioni dedicate all'*image heritage*, al coinvolgimento verso la marca, al coinvolgimento verso la *community* e alle informazioni sull'intervistato.

3.3.3 Analisi dei dati

I dati raccolti tramite questionario vengono organizzati in due tavole di contingenza di dimensioni 3x3: l'una avente le categorie della variabile *image heritage* in riga e le categorie della variabile *consumer brand engagement* in colonna; l'altra con le categorie della variabile *image heritage* in riga e le categorie della variabile *consumer community engagement* in colonna. Le due tavole di contingenza vengono analizzate separatamente per stabilire se le due variabili di ciascuna tavola (*image heritage* e *consumer brand engagement*; *image heritage* e *consumer community engagement*) sono indipendenti, ossia se non esiste alcuna relazione tra loro, nel senso che la distribuzione di una variabile non influenza la distribuzione dell'altra e viceversa (Barile, Metallo, 2002).

Il test del Chi-quadro (χ^2) è un criterio oggettivo in base al quale affermare l'esistenza o meno di una relazione tra due variabili nominali (Corbetta, 2003). Con questa finalità, si formula l'ipotesi nulla H_0 di assenza di relazione fra le variabili (*image heritage* e *consumer brand engagement*;

image heritage e *consumer community engagement*), che risulterebbero indipendenti. Si cerca di dimostrare che questa affermazione è falsa. Se la dimostrazione riesce, viene accettata l'ipotesi alternativa H₁ secondo cui tra le due variabili esiste effettivamente una relazione, ossia una dipendenza.

4. Risultati e discussione

L'indagine, condotta su un campione di 100 insider della *community* italiana *impara, fai, condividi* di Leroy Merlin, giunge ad un interessante risultato. Nella prospettiva del consumatore, essa riesce a delineare un trait d'union tra la costruzione dell'immagine di marca nel passato e il coinvolgimento verso il *brand* e la comunità.

4.1 *Image heritage* e *consumer brand engagement*

Per comprendere il trait union tra la costruzione dell'immagine di marca nel passato e il coinvolgimento verso il *brand* da parte del consumatore, ci si sofferma innanzitutto sui risultati della falsificazione dell'ipotesi nulla. Essi sono ottenuti mediante il calcolo delle frequenze effettivamente trovate nei dati e delle frequenze che ci si aspetterebbe in caso di assenza della relazione (Tab. 3). A tal proposito, è stato verificato che nessuna frequenza attesa fosse inferiore a 1 nella tavola di contingenza considerata, né inferiore a 5 in più del 20% delle celle all'interno della stessa tavola (Preacher, 2001). In virtù di ciò, non è compromessa la maggiore potenza del test del Chi-quadro e, quindi, la possibilità che risulti significativo.

Tab. 3: *Image heritage* e *consumer brand engagement*: frequenze osservate e frequenze attese sotto l'ipotesi nulla H₀ di indipendenza

Image heritage	Consumer brand engagement			Totale
	Affettivo	Cognitivo	Comportamentale	
Intervallo temporale	20	9	12	41
	15.17 (1.54)	10.66 (0.26)	15.17 (0.66)	
Prime esperienze	15	12	6	33
	12.21 (0.64)	8.58 (1.36)	12.21 (3.16)	
Focus temporale	2	5	19	26
	9.62 (6.04)	6.76 (0.46)	9.62 (9.15)	
Totale	37	26	37	100

In corsivo le frequenze attese
Tra parentesi i valori del χ^2 di ciascuna cella

Fonte: ns. elaborazioni

Il test del Chi-quadro (Tab. 4) mostra come non sia possibile accettare l'ipotesi nulla di indipendenza tra le variabili *image heritage* e *consumer brand engagement*. Il valore osservato del χ^2 , infatti, risulta superiore al suo valore critico. Ciò avviene per 4 gradi di libertà ad un livello di significatività dell'1%, così fissato in quanto il numero di casi è compreso tra 100 e 500 (Robasto, 2014).

Tab. 4: *Image heritage e consumer brand engagement: test di indipendenza Chi-quadro*

Chi-quadro (valore osservato)	23.258
Chi-quadro (valore critico)	13.277
GDL	4
<i>p-value</i>	0.00011245
alfa	0.01

Fonte: ns. elaborazioni

Un'ulteriore ragione per respingere l'ipotesi nulla di indipendenza è data da *p-value*, il cui valore risulta essere inferiore ad alfa. Ciò vuol dire, ancora una volta, che il chi-quadro osservato ha un valore superiore a quello del chi-quadro critico.

Se l'ipotesi nulla H_0 di assenza di relazione viene respinta, automaticamente resta accettata la sua alternativa, l'ipotesi H_1 che sostiene l'esistenza di una relazione tra l'*image heritage* e il *consumer brand engagement*. In altri termini, in una comunità di marca *online*, il coinvolgimento del consumatore verso il *brand* dipende dall'immagine di marca che questi ha costruito nel passato.

Essendo il chi-quadro significativo, l'analisi procede con il calcolo dei residui standardizzati per individuare le celle che deviano dall'indipendenza (Tab. 5).

Tab. 5: *Image heritage e consumer brand engagement: i residui standardizzati*

Image heritage	Consumer brand engagement		
	Affettivo	Cognitivo	Comportamentale
Intervallo temporale	1.24	-0.50	-0.81
Prime esperienze	0.79	1.17	-1.77
Focus temporale	-2.45*	-0.67	3.02*

* = il valore del residuo (r) è significativo con $r > 2$ oppure con $r < -2$

Fonte: ns. elaborazioni

La tabella 5 mostra che le celle responsabili della dipendenza tra le variabili *image heritage* e *consumer brand engagement* sono due. Nella cella data dall'incrocio del focus temporale e del *consumer brand engagement* affettivo, il valore del residuo standardizzato è minore di -2. Pertanto, è possibile affermare che le frequenze osservate sono significativamente minori di quelle attese (Marchioro, 2013). Diversamente, nella cella data dall'incrocio del focus temporale e del *consumer brand engagement* comportamentale, il valore del residuo standardizzato è maggiore di 2. Pertanto, è lecito dire che le frequenze osservate sono significativamente maggiori di quelle attese (Marchioro, 2013). Nella fattispecie, il valore di tale residuo supera 3, il che va inteso come una fortissima evidenza contro l'indipendenza (Porcu, 2008).

Affermata l'esistenza di una relazione fra le due variabili considerate, si procede a valutarne l'intensità, mediante l'indice V di Cramer. Dal calcolo dell'indice si ottiene un risultato pari a 0.3 che dimostra un'apprezzabile dipendenza (Iezzi, 2014) tra l'*image heritage* e il *consumer brand engagement*.

4.2 *Image heritage e consumer community engagement*

Per comprendere il trait union tra la costruzione dell'immagine di marca nel passato e il coinvolgimento verso la comunità da parte del consumatore, ci si sofferma innanzitutto sui risultati della falsificazione dell'ipotesi nulla. Essi sono ottenuti mediante il calcolo delle frequenze effettivamente trovate nei dati e delle frequenze che ci si aspetterebbe in caso di assenza della relazione (Tab. 6). A tal proposito, è stato verificato che nessuna frequenza attesa fosse inferiore a 1 nella tavola di contingenza considerata, né inferiore a 5 in più del 20% delle celle all'interno della

stessa tavola (Preacher, 2001). In virtù di ciò, non è compromessa la maggiore potenza del test del Chi-quadro e, quindi, la possibilità che risulti significativo.

Tab. 6: *Image heritage e consumer community engagement: frequenze osservate e frequenze attese sotto l'ipotesi nulla H_0 di indipendenza*

Image heritage	Consumer community engagement			Totale
	Affettivo	Cognitivo	Comportamentale	
Intervallo temporale	6 12.32 (3.24)	15 7.84 (6.54)	7 7.84 (0.09)	28
Prime esperienze	20 17.60 (0.33)	4 11.20 (4.63)	16 11.20 (2.06)	40
Focus temporale	18 14.08 (1.09)	9 8.96 (0.00)	5 8.96 (1.75)	32
Totale	44	28	28	100

In corsivo le frequenze attese
Tra parentesi i valori del χ^2 di ciascuna cella

Fonte: ns. elaborazioni

Il test del Chi-quadro (Tab. 7) mostra come non sia possibile accettare l'ipotesi nulla di indipendenza tra le variabili *image heritage* e *consumer community engagement*. Il valore osservato del χ^2 , infatti, risulta superiore al suo valore critico. Ciò avviene per 4 gradi di libertà ad un livello di significatività dell'1%, così fissato in quanto il numero di casi è compreso tra 100 e 500 (Robasto, 2014).

Tab. 7: *Image heritage e consumer community engagement: test di indipendenza Chi-quadro*

Chi-quadro (valore osservato)	19.726
Chi-quadro (valore critico)	13.277
GDL	4
<i>p-value</i>	0.00056559
alfa	0.01

Fonte: ns. elaborazioni

Un'ulteriore ragione per respingere l'ipotesi nulla di indipendenza è data da *p-value*, il cui valore risulta essere inferiore ad alfa. Ciò vuol dire, ancora una volta, che il chi-quadro osservato ha un valore superiore a quello del chi-quadro critico.

Se l'ipotesi nulla H_0 di assenza di relazione viene respinta, automaticamente resta accettata la sua alternativa, l'ipotesi H_1 che sostiene l'esistenza di una relazione tra l'*image heritage* e il *consumer community engagement*. In altri termini, in una comunità di marca *online*, il coinvolgimento del consumatore verso la comunità dipende dall'immagine di marca che questi ha costruito nel passato.

Essendo il chi-quadro significativo, l'analisi procede con il calcolo dei residui standardizzati per individuare le celle che deviano dall'indipendenza. La tabella 8 mostra che le celle responsabili della dipendenza tra le variabili *image heritage* e *consumer brand engagement* sono due. Nella cella data dall'incrocio dell'intervallo temporale e del *consumer community engagement* cognitivo, il valore del residuo standardizzato è maggiore di 2.

Tab. 8: *Image heritage e consumer community engagement: i residui standardizzati*

Image heritage	Consumer community engagement		
	Affettivo	Cognitivo	Comportamentale
Intervallo temporale	-1.80	2.55*	-0.3
Prime esperienze	0.57	-2.15*	1.43
Focus temporale	1.04	0.01	-1.32

* = il valore del residuo (r) è significativo con $r > 2$ oppure con $r < -2$

Fonte: ns. elaborazioni

Pertanto, è lecito dire che le frequenze osservate sono significativamente maggiori di quelle attese (Marchioro, 2013). Diversamente, nella cella data dall'incrocio delle prime esperienze e del *consumer community engagement* cognitivo, il valore del residuo standardizzato è minore di -2. Pertanto, è possibile affermare che le frequenze osservate sono significativamente minori di quelle attese (Marchioro, 2013).

Affermata l'esistenza di una relazione fra le due variabili considerate, si procede a valutarne l'intensità, mediante l'indice V di Cramer. Dal calcolo dell'indice si ottiene un risultato pari a 0.3 che dimostra un'apprezzabile dipendenza (Iezzi, 2014) tra l'*image heritage* e il *consumer community engagement*.

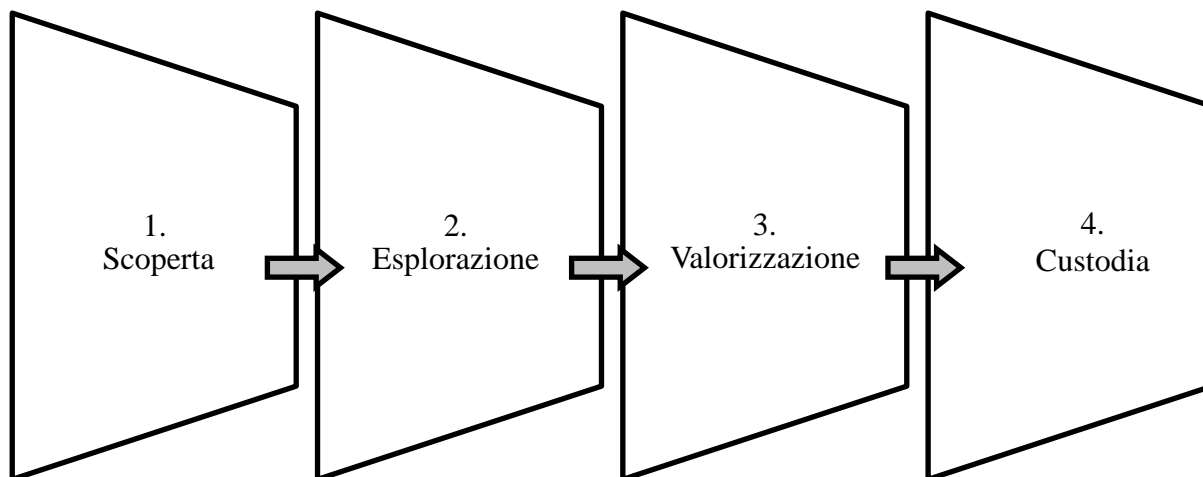
5. Conclusioni

La conduzione dell'indagine campionaria giunge alla verifica delle due ipotesi di ricerca precedentemente formulate in riferimento alla *community online* del *brand* Leroy Merlin. Esiste, infatti, un'apprezzabile dipendenza tra *image heritage* e *consumer brand engagement*, da una parte, e tra *image heritage* e *consumer community engagement*, dall'altra.

La comprovata esistenza di tali relazioni porta all'introduzione del *Consumer Image heritage Engagement* (CIHE). Si tratta di un nuovo concetto che enuclea i due costrutti di partenza, mantenendo applicabilità sia alla marca che alla *community online*. Nondimeno, si propone un *framework* integrato per la gestione efficace ed efficiente del CIHE. Il *framework* si compone di quattro passaggi fondamentali (Fig. 1), che richiedono l'assunzione di una prospettiva dall'esterno (consumatore) verso l'interno (*brand*). L'orientamento al consumatore prosumer, sempre più coinvolto in varie attività di carattere co-creativo, fa da sfondo ai passaggi fondamentali del *framework*. Tale orientamento, infatti, è condizione necessaria, ma non sufficiente per una gestione ottimale del CIHE.

Il primo passaggio è la scoperta. Essa consiste nell'individuare e nel raccogliere tutto quanto vive nella mente dei membri della *community* circa la storia della marca e le attività di *brand ing* svolte dall'impresa nel tempo. La scoperta consente di determinare il patrimonio storico dell'immagine di marca in possesso della *community online*. Segue l'esplorazione come secondo passaggio. Essa è finalizzata a determinare la logica con cui i membri della *community* hanno formato nel passato la *brand image*, che mantiene rilevanza e significatività anche sull'immagine di marca presente e futura. L'esplorazione prevede, altresì, l'individuazione e la minimizzazione delle possibili discordanze tra il punto di vista dell'impresa sulla storia del *brand* e sulle attività di *brand ing* implementate nel tempo rispetto alle interpretazioni che ne fa il consumatore. Discordanze tacite o non risolte compromettono una buona gestione del CIHE. Il terzo passaggio è costituito dalla valorizzazione dell'*image heritage* come driver per la creazione di valore a vantaggio del *brand* e della *community*. Per il *brand*, infatti, valorizzare l'*image heritage* rappresenta un modo non convenzionale di fidelizzare il consumatore, oltre alle possibilità offerte dal marketing relazionale e dalle tradizionali strategie di fidelizzazione.

Fig. 1: Framework integrato per la gestione del CIHE



Fonte: ns. elaborazioni

Per la *community*, invece, valorizzare l'*image heritage* vuol dire farne un nuovo elemento di condivisione, destinato a creare, incrementare e sostenere i legami tra i membri della comunità. La custodia è il quarto passaggio, incentrato sulla salvaguardia del patrimonio storico dell'immagine di marca, su cui l'impresa può costruire e alimentare un *brand* forte e distintivo. L'azione di tutela si allarga fino ad includere il set di relazioni interattive interne alla comunità, che pure necessitano di essere custodite giacché l'interazione è una condizione di esistenza della *community*.

Il lavoro offre un contributo originale a livello teorico-concettuale. Esso, infatti, rappresenta il primo tentativo di individuare e valutare la relazione tra la costruzione dell'immagine di marca nel passato da parte del consumatore e il suo coinvolgimento verso il *brand* e la comunità *online* nel settore della grande distribuzione. A ciò si aggiungono, l'introduzione di un nuovo concetto denominato *Consumer Image heritage Engagement* (CIHE) e la formulazione di un *framework* integrato con cui gestirlo in modo efficace ed efficiente. Viene assunta, inoltre, un'ampia prospettiva di analisi a proposito del coinvolgimento del consumatore, considerato nel suo dualismo verso la marca e verso la comunità. In tal modo, si raggiunge una sufficiente profondità concettuale nello studio del legame tra l'*image heritage* ed il *consumer engagement*.

Nondimeno, il lavoro offre un contributo anche a livello pragmatico-manageriale. Il paper porta i responsabili aziendali del *brand* ad un'importante consapevolezza: il coinvolgimento del consumatore, verso il *brand* e verso la comunità *online* gestita dallo stesso *brand*, dipende dall'immagine di marca costruita dal consumatore nel passato. Tale constatazione comporta una rilevante implicazione di marketing: nessun tipo di *consumer engagement* è realizzabile, ignorando o sottovalutando la necessità di una gestione non improvvisata dell'*image heritage*. In questi termini, il *framework* integrato per la gestione del CIHE costituisce uno strumento dalle grandi potenzialità nelle mani del management per scoprire, esplorare, valorizzare e custodire l'*image heritage* ai fini del *consumer engagement*.

Malgrado le riflessioni proposte risultino interessanti per gli studiosi del tema e per gli operatori della grande distribuzione, lo studio non è avulso da limiti. Innanzitutto, il valore del Chi-quadro dipende fortemente dalla numerosità del campione. Ciò riduce l'utilità del test del Chi-quadro in presenza di un alto numero di casi, che comunque nella fattispecie non superano il centinaio. La possibilità di generalizzare i risultati è limitata nel tempo e nello spazio. Essendo la comunità un fenomeno sociale in continua evoluzione, le evidenze discusse riguardano la *community* Leroy Merlin nel periodo di conduzione dello studio; ciò motiva la limitazione temporale di cui sopra. La limitazione spaziale, invece, si deve a due aspetti: in primo luogo, al fatto che il *consumer engagement* dipende dal contesto di analisi; in secondo luogo, alla scelta di concentrarsi esclusivamente sulla comunità di marca italiana. La dimensionale multinazionale di

Leroy Merlin consente in futuro di estendere l'indagine alle *brand community* di altri Paesi, così da verificare a livello internazionale la relazione tra *image heritage* e *consumer engagement*.

Ulteriori evoluzioni dello studio consistono nell'assumere non solo la prospettiva del consumatore, ma anche quella degli altri stakeholder rilevanti e nell'indagare non solo la comunità creata e gestita dalla marca, ma anche le *community* create spontaneamente dai consumatori. Parimenti, la ricerca può essere sviluppata analizzando non solo l'immagine percepita, ma anche i restanti livelli di analisi dell'immagine di marca (immagine reale, immagine desiderata) e trascendendo dalla separazione degli ambienti reale e virtuale della comunità di marca, da indagare contestualmente nei contesti *online* ed *offline*.

Bibliografia

- ADJEI M., NOBLE S., NOBLE C. (2010), "The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n. 5, pp. 634-653.
- AITKEN R., BRENDAN G., LAWSON R. (2008), "Advertising effectiveness from a consumer perspective", *International Journal of Advertising*, vol. 27, n. 2, pp. 279-97.
- ALGESHEIMER R., DHOLAKIA U.M., HERRMANN A. (2005), "The social influence of brand community: Evidence from European car clubs", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 19-34.
- ARNOULD E.J., THOMPSON C.J. (2005), "Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 4, pp. 868-82.
- BALMER J.M.T. (2013), "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications. What are they? What of them?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 290-326.
- BLAU P. (1964), *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- BRAUN-LA TOUR K., LA TOUR M., ZINKHAN G. (2007), "Using childhood memories to gain insight into brand meaning", *Journal of Marketing*, vol. 71, n. 2, pp. 45-60.
- BRODIE J.R., ILIC A., JURIC B., HOLLEBEEK L. (2013), "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 1, pp. 105-114.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L., JURIC B., ILIC A. (2011), "Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions and implications for research", *Journal of Service Research*, vol. 66, n. 1, pp. 252-71.
- BROGI S. (2014), "Online brand communities: A literature review", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 109, pp. 385-389.
- BURGHAUSEN M., BALMER J.M.T. (2014), "Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity", *Journal of Business Research*, vol. 67, pp. 2311-2323.
- CALDER B.J., ISAAC M.S., MALTHOUSE E.C. (2013), *Taking the Consumer's Point of View: Engagement or Satisfaction?*, Marketing Science Institute, Cambridge, CA.
- CARÙ A. (2007), *Consumo e marketing dei servizi: L'evoluzione verso esperienze e soluzioni*, Egea, Milano.
- CASALÒ L.V., FLAVIÁN C., GUINALÍU M. (2010), "Relationship quality, community promotion and brand loyalty in virtual communities: Evidence from free software communities", *International Journal of Information Management*, vol. 30, pp. 357-367.
- DESSART L., VELOUTSOU C., MORGAN-THOMAS A. (2015), "Consumer engagement in online brand communities: A social media perspective", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 24, n. 1, pp. 28-42.
- DESSART L., VELOUTSOU C., MORGAN-THOMAS A. (2016), "Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 399-426.
- FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore: Verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- FABRIS G. (2009), *Societing*, Egea, Milano.
- GORDON W. (2006), "Out with the new, in with the old", *International Journal of Market Research*, vol. 48, n. 1, pp. 7-25.
- GUMMERUS J., LILJANDER V., WEMAN E., PIHLSTRÖM M. (2012), "Consumer engagement in a Facebook brand community", *Management Research Review*, vol. 35, n. 9, pp. 857-877.
- HOLLEBEEK L. (2013), "The consumer engagement/value interface: An exploratory investigation", *Australasian Marketing Journal*, vol. 21, n. 1, pp. 17-24.
- HOMANS G.C. (1958), "Social behavior as exchange", *American Journal of Sociology*, vol. 63, n. 6, pp. 597-606.
- HUDSON B.T. (2011), "Brand heritage and the renaissance of Cunard", *European Journal of Marketing*, vol. 45, n. 9/10, pp. 1538-1556.
- IEZZI D.F. (2014), *Statistica per le scienze sociali*, Carocci, Roma.

- MADUPU V., KRISHNAN B. (2008), "The relationship between online brand community participation and consciousness of kind, moral responsibility, and shared rituals and traditions", *Advances in Consumer Research*, vol. 35, n. 3, pp. 853-853.
- MARCHIORO D.M. (2013), *Ricerca in ambito psicosociale con SPSS. Fondamenti di elaborazione e analisi dei dati*, Libreria Universitaria, Padova.
- MCALEXANDER J.H., SCHOUTEN J.W., KOENIG H.F. (2002), "Building brand community", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, pp. 38-54.
- MERZ M.A., HE Y., VARGO S.L. (2009), "The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n. 3, pp. 328-344.
- MOLLEN A., WILSON H. (2010), "Engagement, telepresence, and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 9-10, pp. 919-925.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- MUNIZ A.M., O'GUINN T. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432.
- NAMBISAN S., BARON R.A. (2007), "Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n. 2, pp. 42-62.
- PORCU M. (2008), *Analisi dei residui, test 'esatto' di Fischer, differenza tra proporzioni*, Materiale didattico del corso di Statistica economica, documento disponibile al sito <http://spol.unica.it/didattica/Porcu/Statistica%20economica/>, (download del 4.12.16)
- PREACHER, K.J. (2001, April), Calculation for the chi-square test: An interactive calculation tool for chi-square tests of goodness of fit and independence [Computer software], Available from <http://quantpsy.org>.
- QUALIZZA G. (2016), "Coinvolgimento del consumatore nei confronti del brand: Nodi concettuali e prospettive di ricerca", *Tigor: Rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica*, A. VIII, n. 1, pp. 3-17.
- RINDELL A. (2007), *Image heritage: The temporal dimension in consumers' corporate image constructions*, Doctoral dissertation, Hanken School of Economics, Helsinki.
- RINDELL A. (2013), "Time in corporate images: Introducing image heritage and image-in-use", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 16, n. 2, pp. 197-213.
- RINDELL A., EDVARDSSON B., STRANDVIK T. (2010), "Mapping the 'roots' of the consumer's image-in-use of companies", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 10, n. 6, pp. 423-431.
- RINDELL A., IGLESIAS O. (2014), "Context and time in brand image constructions", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, n. 5, pp. 756-768.
- RINDELL A., SANTOS F.P., DE LIMA A.P. (2015), "Two sides of a coin: Connecting corporate brand heritage to consumers' corporate image heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 22, n. 5, pp. 467-484.
- ROBASTO D. (2014), *La ricerca empirica in educazione. Esempi e buone pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- ROSSI C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, Franco Angeli, Milano.
- SCHAU H.J., MUNIZ A.M. (2002), "Brand communities and personal identities: negotiations in cyberspace", *Advances in Consumer Research*, vol. 29, n. 1, pp. 344-349.
- SIMMS C.D., TROTT P. (2006), "The perceptions of the BMW Mini brand: The importance of historical associations and the development of a model", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, n. 4, pp. 228-238.
- STOKES D. (2000), "Entrepreneurial marketing: A conceptualization from qualitative research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 3, n. 1, pp. 47-54.
- URDE M., GREYSER S., BALMER J.M.T. (2007), "Corporate brands with a heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- WIRTZ J., DEN AMBTMAN A., BLOEMER J., HORVÁTH C., RAMASESHAN B., VAN DE KLUNDERT J., GURHAN CANLI Z., KANDAMPULLY J. (2013), "Managing brands and customer engagement in online brand communities", *Journal of Service Management*, vol. 24, n. 3, 223-244.

Transmedia Storytelling: un efficace strumento di co-creazione

PAOLA CASTELLANI* MICHELA GIULIANI PAIARO•

Abstract

Obiettivi. *Il paper mira ad evidenziare quali strumenti del transmedia storytelling consentono di coinvolgere il pubblico e di rappresentare una efficace soluzione di co-creazione.*

Metodologia. *Attraverso l'analisi della letteratura si sono delineate le principali caratteristiche della nuova audience e si sono evidenziati i tratti di efficacia del transmedia storytelling come strategia comunicativa.*

Risultati. *È emersa la necessità della nuova audience di partecipare alle narrazioni e la rispondente capacità del transmedia storytelling di offrire l'opportunità di co-crearle.*

Limiti della ricerca. *Le esigenze della nuova audience e le determinanti a fondamento di un progetto di comunicazione transmediale necessiterebbero di essere puntualizzate anche alla luce di studi empirici.*

Implicazioni pratiche. *Questo tipo di comunicazione si rivela in grado di coinvolgere l'audience in un processo che genera valore in quanto lega il pubblico alla storia inducendolo ad instaurare una self-brand connection.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro esplicita una lista di potenzialità offerte dallo storytelling transmediale per rispondere alle esigenze del nuovo pubblico, con particolare attenzione al coinvolgimento del cliente attraverso tecniche di co-creazione.*

Parole chiave: *transmedia storytelling; cultura partecipativa; nuova audience; co-creazione di storie; coinvolgimento del pubblico; valore del pubblico produttivo*

Objectives. *This paper aims to highlight the main tools used in transmedia storytelling to engage the public and to offer an efficacy solution of co-creation.*

Methodology. *Through deep literature analysis we have summed the characteristics and demands of the new audience, and with it we have defined the effective traits of transmedia storytelling as communicative strategy.*

Findings. *For each audience need we extrapolated a corresponding transmedia solution.*

Research limits. *The needs of the new audience and determinants at the foundation of a transmedia communication project would need to be supported also with reference to empirical studies.*

Practical implications. *Since the request to participate in the narrative has come to light, together with the transmedia capability of offering co-creation of it, the paper also outlines how this communication strategy could involve the audience in the process, creating self-brand connection.*

Originality of the study. *The paper explicates a list of potentialities offered by transmedia storytelling to meet the needs of the new audience, with a focus on customer engagement through co-creation techniques.*

Key words: *transmedia storytelling; participatory culture; new audience; co-creating narratives; audience engagement; productive public value*

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Verona
e-mail: paola.castellani@univr.it

• Dottore in *Marketing e Comunicazione di Impresa* - Università degli Studi di Verona
e-mail: michela.giuliani_paiaro@studenti.univr.it

1. Introduzione

Nell'epoca della cultura convergente, della cultura partecipativa e dell'intelligenza collettiva (Jenkins, 1992, 2006, 2010), le audience appaiono sempre più complesse e sofisticate, diffuse e globalizzate, al punto da essere necessariamente considerate come "plurali", connesse ma nel contempo diversificate (Mascio, 2014).

In tale scenario, in continua evoluzione, si instaurano nuovi equilibri tra produzione e consumo, capaci di influire in modo sostanziale sul rapporto tra prodotti e pubblici, nonché tra storie e narrazioni. L'accelerazione dello sviluppo tecnologico fin dalla creazione del World Wide Web nel 1989 ha drasticamente cambiato le suddette relazioni potenziando i consumatori che, grazie alla recente esplosione dei social media, hanno ora a disposizione molteplici nuovi strumenti per guadagnare visibilità e per assicurarsi che i propri commenti, opinioni e richieste non transitino attraverso intermediari (Guerrero-Pico, 2017).

In questo contesto, il fenomeno più interessante è stata la creazione di nuove strategie narrative adattate alla nuova audience (Del Mar Grandio e Bonaut, 2012). Uno strumento efficace per ampliare l'esperienza della narrazione è rappresentato dal transmedia storytelling (Jenkins, 2006) poiché attraverso la disseminazione di contenuti su più mezzi di comunicazione consente lo sviluppo di "universi narrativi dotati di diversi punti di accesso, pensati per coinvolgere maggiormente le audience" (Andò e Leonzi, 2013, p. 76). Questo approccio si muove verso una maggiore interattività, richiedendo azione e dialogo, a differenza dei modelli tradizionali di distribuzione dei contenuti, basati su un pubblico passivo (Reinhard e Amsterdam, 2017). Sostiene infatti Jenkins che il transmedia storytelling "is a process where integral elements of a fiction get dispersed systematically across multiple delivery channels for the purpose of creating a unified and coordinated entertainment experience. A transmedia story unfolds across multiple media platforms, with each new text making a distinctive and valuable contribution to the whole. In the ideal form of transmedia storytelling each medium does what it does best - so that a story might be introduced in a film, expanded through television, novels, and comics... Each franchise entry needs to be self-contained so you don't need to have seen the film to enjoy the game or vice versa" (Jenkins, 2006, pp. 95-96). Il transmedia storytelling non riguarda solamente un nuovo modo di narrare, ma include anche una trasformazione nei processi di produzione e consumo. Ricercatori e produttori intravedono nuove opportunità di business per il mercato dei media poiché le nuove generazioni di consumatori stanno sviluppando importanti abilità nella fruizione delle storie e nella ricerca di informazioni da molteplici fonti (Scolari, 2009).

Grazie alle possibilità offerte dalla tecnologia le audience odierne infatti *abitano* gli spazi mediali (Meyrowitz, 1985; Deuze, 2006) e intervengono in modo crescente nella realizzazione delle narrazioni estese (Carini, 2009), in particolare quelle che si presentano con una forma modulare o reticolare. Ne consegue che i pubblici possono configurarsi come nodi della rete e partecipare al suo stesso sviluppo o alla sua evoluzione vivendo un'esperienza di consumo culturale più impegnativa e gratificante (Andò e Leonzi, 2013; Mascio, 2014). Il nuovo scenario ha portato cioè alla creazione di un'audience più attiva, coerentemente con le nuove generazioni e lo sviluppo tecnologico (Hellekson e Busse, 2006; Bourdaa, 2016). Schäfer spiega che "the many recent publications on participation emphasize clearly that consumers are increasingly accessing the apparatus of production, not only by adopting, consuming or modifying industrial goods but also by establishing an amateur culture on a global scale; consumers are expanding their own skills and increasing their technological capital, improving opportunities for social organization, and focusing on gaining political influence. The significant shift emerging from these accounts is that audiences are turning from interpreting to actually producing media texts" (Schäfer, 2011, p. 41).

La relazione dunque tra un soggetto e un contenuto mediale può sfociare in forme di complicità stimolanti e reciproche, che oltre alla dimensione della fruizione danno luogo a "pratiche partecipative pubbliche a forte valenza relazionale" (Andò, 2013). Si tratta di "un complesso insieme di pratiche legate alla ricezione personalizzata del testo, nonché alla sua condivisione con altri. Pratiche che riguardano l'attività del consumo, l'accumulo di dati (sulla storia), la sua

socializzazione e il conseguente scambio di contenuti e interpretazioni” (Mascio, 2014, p. 3). La situazione di fruizione si trasforma così in una esperienza immersiva, in grado di coinvolgere soprattutto a livello emozionale. Jenkins parla al riguardo di “lovemarks, e capitale emozionale” (Jenkins, 2006, pp. 51-58).

La capacità di richiamare un pubblico a partecipare ad uno specifico processo narrativo è una sfida che richiede la definizione degli obiettivi e delle motivazioni incoraggianti la partecipazione individuale o collaborativa.

La collaborazione può esprimersi in azioni da svolgere singolarmente per uno scopo condiviso con un gruppo, oppure può prevedere un agire insieme tra più soggetti. Si distingue inoltre dalla partecipazione competitiva, in cui una ricompensa tangibile è prevista per i soli vincitori.

La struttura della sfida, su cui si richiama la partecipazione dell’audience, deve essere conforme alla storia e deve considerare che all’aumentare della difficoltà nella ricerca di una soluzione e dell’impegno necessario, calerà proporzionalmente il numero di coloro che sono disposti ad intraprendere tale sfida. Il processo richiede inoltre il monitoraggio dei soggetti partecipanti, per verificare se l’audience prefissata è stata raggiunta e sta effettivamente ottenendo le soluzioni previste. Ovvero è importante assicurarsi che gli indizi siano adeguati alla partecipazione desiderata.

Infine il pubblico deve percepire la rilevanza delle sue azioni per la storia, i suoi sforzi devono essere mirati ad uno scopo trasparente. Ma è anche opportuno che la ricompensa non sia troppo preziosa e non sfoci legalmente in una promozione o nell’ottenimento di un prodotto di merchandising, bensì corrisponda a comportamenti preventivamente designati come premiabili. Sarebbe al riguardo preferibile una ricompensa inerente alla storia, ad esempio rappresentata da contenuti in grado di sbloccare livelli successivi della narrazione. Come esprime Phillips “I’m not a big fan of giving out prizes like vacation packages, TVs, or shiny Apple devices as part of your game. For one thing, I feel that it cheapens the experience. It can come off as bribing people to participate, as if you don’t have enough confidence in the value of the story you’re offering” (Phillips, 2012, p. 140).

Le sfide possono essere rappresentate dal *puzzle solving* (Breum Corpuz e Skov Midtgaard, 2013) (ossia dalla risoluzione di enigmi e dalla ricostruzione di eventi dispersi sulle varie piattaforme), dal *contributo a determinati contenuti* (come per esempio pubblicazioni di foto o video o post per aiutare un personaggio), da *azioni nel mondo reale* (difficili da monitorare, ma per le quali esistono degli espedienti, come per esempio l’appoggio di catene), da *social engineering challenges* (Phillips, 2012, p. 143) (sfide perlopiù impegnative perché potrebbero necessitare di risposte personalizzate e capillari da parte dei produttori, permettendo nel contempo un ampio appagamento dell’utenza considerata l’interazione *ad hoc*), dalla sfida chiamata *archeologia della storia* (richiedente al pubblico di dedurre dagli indizi un qualche mistero), dal *reclutamento e dialogo con altri partecipanti* attraverso i social media (che può essere necessario per avanzare nella storia), dai *giochi ufficiali* (in chiave possibilmente metaforica rispetto a quello che accade nella storia) (Phillips, 2012).

Sono alcuni dei diversi modi transmediali attraverso i quali si può attivare il coinvolgimento del pubblico le cui esigenze sono in continua evoluzione.

Il paper si propone di evidenziare attraverso l’analisi della letteratura i tratti caratteristici della nuova audience, i lineamenti evolutivi della relazione tra produttori e consumatori, i principali filoni di ricerca sviluppati sul transmedia storytelling e gli elementi di efficacia di tale strumento di co-creazione. Alla luce dei desideri del nuovo pubblico si intende focalizzare in che modo il transmedia storytelling può consentire alle imprese di coinvolgere la propria audience valorizzandone il ruolo di co-creatore di contenuti nel processo narrativo ideato.

2. Analisi della letteratura

2.1. I tratti caratteristici della nuova audience e i lineamenti evolutivi della sua relazione con i produttori

Diversi studi evidenziano che la relazione produttori/consumatori si esplicita in un flusso di contenuti rimescolabili e combinabili in vari modi. Essi possono essere condivisi e riproposti dal pubblico, possono rappresentare contributi creativi dell'audience successivamente utilizzati dai produttori ufficiali o divenire essi stessi prodotti e artefatti (Sokolova, 2012). I consumatori sono oggi dei “*prosumers* (consumers who have become producers)” (Sokolova, 2012, p. 1566) ovvero “*co-participants in cultural production*” (Sokolova, 2012). Essendo sia consumatori che produttori, sono capaci di coltivare uno spirito critico e di partecipare in modo attivo e creativo (Toffler e Martin, 1990). In quanto *prosumer* prendono decisioni intelligenti basate sull'aver accesso a buone informazioni, accettano e si adattano ai cambiamenti e alle innovazioni con facilità, vivono il presente, sono orientati verso una interattività priva di limiti spazio-temporali, si valorizzano a vicenda, assumono il controllo dei contenuti, imprimono la loro identità nelle loro creazioni e prediligono la condivisione di ciò che conoscono e imparano (Herrero-Diz et al., 2016). La diffusione e appropriazione di nuovi *devices* e software permette al pubblico di memorizzare, annotare, riscrivere i contenuti, e di rimmetterli in circolazione per un nuovo impiego, incidendo sulle dinamiche tra produttori e consumatori. L'audience, definita da Boccia Artieri (2012) come *networked public*, si compone così di soggetti che sviluppano in modo crescente le loro interazioni con altri consumatori o con produttori attraverso network complessi, possono reagire attivamente agli input dei produttori, modificare i contenuti offerti e diventare *influencer* impegnati nella condivisione della cultura e del sapere. Herrero-Diz et al. (2016) spiegano come gli *influencer* siano persone di riferimento e in grado di influenzare il comportamento di altri individui. In questo sistema, la passività dell'audience oggetto della comunicazione aziendale viene scalzata dalla crescente consapevolezza del pubblico di essere un potenziale interlocutore in un dialogo globale. I *networked public* sono culture partecipative basate sulla logica di una condivisione di contenuti libera, aperta e no-profit, in cui il consumatore diventa un *productive public*. Ciò significa che il concetto di “*virtual communities*” o “*communities of practice via the web*” si trasforma in quello più ampio di “*productive public*” (Boccia Artieri, 2012, p. 452).

In tale nuovo panorama lo studio di Andrejevic (2011) evidenzia che i consumatori possono comportarsi come dei *fan*, pur senza annoverare profonde radici in comunità di appassionati o una storica e approfondita conoscenza della *fan culture*. L'attività dei *fan*, come sottolinea Ryan (2016), si potrebbe concretizzare a livello più creativo in contenuti come fan fiction, remix, film e video amatoriali oppure partecipazione ad azioni coordinate offline come eventi cosplay, mentre a livello più critico attraverso gruppi di discussione, semplici “like”, condivisioni, risposte ai post o commenti online. Entrambi esprimono la forza delle storie di formare *communities*. La cultura partecipativa motiva infatti la collaborazione alla narrazione anche in senso creativo. Spiega inoltre Ryan (2016) che la partecipazione attiva dei *fan* può essere un fenomeno “bottom-up, grassroots, spontaneous” oppure un comportamento dettato “top-down” dalle industrie dell'intrattenimento. I contenuti generati dai *fan* non intaccano il *canone* originario delle narrazioni, ma spesso esplorano il regno del “*what could have been*” condividendo le loro “*counterfactual productions*” (Ryan, 2016). Tali partecipazioni possono essere maggiormente visibili, osservabili e ripresentabili grazie alle applicazioni, che fanno in modo che la loro responsabilità diventi partecipazione (Boccia Artieri, 2012). Il direttore creativo di Campfire, Steve Coulson, sostiene che la partecipazione può consistere anche nella semplice decisione dell'ordine in cui consumare un progetto transmediale, o di quando o quanto velocemente consumarlo. Egli afferma che “*the social aspect is the key*”: dare ai *fan* l'opportunità di aggregarsi e di condividere le loro passioni è ciò che ha sempre funzionato meglio; non necessariamente “*giving fans individual things to do*”, ma dandogli qualcosa di cui possano parlare (Hassler-Forest, 2016, p. 687). Bourdaa e Delmar descrivono le *fan art* come lavori che espandono lo *storyworld* rielaborando le risorse a disposizione, “*fans will produce their own*

ancillary content, filling the gaps left by the producers in the stories” (Bourdaa e Delmar, 2016, pp. 6-7). Steve Coulson riuscì a dimostrare che i consumatori si definiscono *fan* nei casi in cui: si sentono coinvolti in un consumo compulsivo e ripetitivo, aspettano con ansia i contenuti successivi, sentono l’urgenza di conoscere questi ultimi (per esempio ricercando delle anticipazioni), sono entusiasti per i contenuti secondari, vogliono sapere tutto ciò che riguarda un universo narrativo, raccolgono quante più informazioni riescono rispetto a quest’ultimo, si tengono aggiornati su di esso, discutono e interagiscono con gli altri *fan*, creano “*fan works*”, si sentono intellettualmente stimolati e sfidati dalla storia, sono interessati alle reazioni altrui rispetto ai contenuti e trovano delle amicizie tra i *fan* (Hassler-Forest, 2016). Il loro *fandom* potrebbe anche essere semplicemente un hobby indotto dalle imprese che li interpellano come *fan* attivi (Andrejevic, 2011), il cui agire è per le medesime utile, come affermano diversi autori: “The rehabilitation of the fan in media studies, from antisocial and dysfunctional consumer to creative and active “producer” (Bird, 2011), has taken place concurrently with the rise in the salience of fannish behaviour in marketing thought”, (Storsul e Krumsvik, 2013, p. 180); “The research literature identifies many examples of expropriation and exploitation of fanlike audience labour for purposes of commercial value creation” e “Fanlike audience members are used as ‘influencers’ to help to develop mainstream demand for media properties” (Storsul e Krumsvik, 2013, p. 182). Una comunità attiva di fan è parte integrante della comunità di riferimento dell’impresa e il soddisfacimento degli interessi rappresentati assumono un valore importante per la medesima (Miller, 2017). I *fan* si identificano in gruppi ben definiti, esprimono volontariamente i loro interessi, i loro valori e le loro preoccupazioni (Sashi, 2012), sviluppano forti legami emotivi con i brand, consumano i loro prodotti preferiti più volte, sono associati con la fedeltà e l’affidabilità della marca, con scambi relazionali elevati con il brand e sviluppano queste caratteristiche in comportamenti di impegno impulsivo e consumo compulsivo (Syncapse, 2010). Ancora, l’utilità dei comportamenti dei *fan* si manifesta per le imprese nel valore delle informazioni che essi donano ai produttori, permettendo loro di adeguare la propria offerta alla domanda; ma questi feedback possiedono anche un nuovo valore, quello di poter essere trasformati essi stessi in attrazioni (Sokolova, 2012).

Esiste anche un vantaggio derivante dall’ “usare” i *fan* come *influencer*. Esso si esprime nel fatto che agli occhi del pubblico risultano più imparziali rispetto al prodotto e quindi la loro opinione diventa più credibile. Generalmente è condivisa l’idea secondo la quale una visibilità mediatica (passaparola amplificato dai social media) induca più interesse in un prodotto rispetto a quanto non riesca a farlo una specifica promozione del medesimo a cura di chi lo lancia o ne sostiene il lancio (Katona *et al.*, 2011).

Lo sviluppo tecnologico, economico e sociale ha favorito nuovi approcci per il design, la distribuzione e la fruizione di contenuti attraverso piattaforme multiple, ossia basati su una struttura in cui queste ultime sono coordinate e consumate contemporaneamente, in supporto di una comunicazione unica. In particolare, il crescente interesse per conglomerati ampi di media promuove lo sviluppo della co-creazione, che implica il coinvolgimento di *franchise* multipiattaforma dall’inizio del progetto. Contemporaneamente, i costi di diffusione dei contenuti sono diventati minimi, rendendo più economica la *spalmabilità* delle storie e aumentando la capacità delle produzioni anche amatoriali di diventare virali (Jenkins, 2006; Buckner e Rugledge 2011; Gomez, 2012; Salkowitz, 2014).

Per questi motivi, è diventato di uso comune coinvolgere l’audience nel valore della co-creazione, tipicamente impiegando le *fan art* come contenuti a scopo commerciale (Thrift, 2006). Il valore della partecipazione supera i rischi della cessione dell’autorialità (Jenkins, 2006, p. 85), rappresentata dalla possibilità che i *fan* minino il valore del brand attraverso contributi attivi inappropriati, spoiler, passaparola negativi e generando agitazione riguardo le decisioni dei produttori (Storsul e Krumsvik, 2013). Anche perché i creatori delle storie, poi trasformate in progetti transmediali, nell’intento di incorporare i *fan* possono adottare delle misure mirate a controllare l’espressione dell’audience e a prevenire comportamenti che potrebbero danneggiare il brand. All’interno di conversazioni tra i pubblici, possono essere inseriti dei mediatori, con il

compito di selezionare e organizzare i flussi di informazione e renderli più adatti alla circolazione di contenuti volti a creare valore (Scott, 2011).

Una sfida che devono affrontare gli storyteller transmediali è quella di calibrare la soddisfazione degli appassionati approfondendo i contenuti senza ridondanze, con l'appagamento del pubblico meno impegnato, quello che potrebbe trovarsi solamente di passaggio, ossia la massa degli utenti. Spesso le imprese si trovano ad avere più benefici di breve termine nel soddisfare questi ultimi, perché più numerosi. Tuttavia, da questi non otterranno collaborazione e un supporto nello sviluppo della storia (Storsul e Krumsvik, 2013, p. 183).

Poiché oggi l'audience consuma i contenuti attraverso piattaforme multiple, spostandosi continuamente da una all'altra, sostituendo quelle vecchie con quelle nuove, combinando i ruoli di spettatore, lettore, scrittore, giocatore, consumatore e non solo, potendo accedere ai contenuti in qualsiasi tempo e spazio, i produttori non possono più fare affidamento su una conoscenza consolidata del comportamento dei consumatori (Storsul e Krumsvik, 2013, p. 185). Le imprese sono indotte quindi a sviluppare strategie di comunicazione che guidino l'audience attraverso costellazioni di prodotti correlati, nel tentativo di anticipare e gestire i processi di rivisitazione dei contenuti, ossia implementando tecniche transmediali che lo permettano (Morreale, 2016, p. 58). Sokolova sostiene che un'analisi dell'attività dei *prosumers* può essere fatta solamente considerando la transmedialità "the most characteristic phenomenon of the new media age" (Sokolova, 2012, p. 1567).

2.2. Gli studi sull'efficacia del Transmedia Storytelling

Gli studi sul transmedia storytelling sono ad oggi rappresentati da contributi e riflessioni sul tema principalmente incentrati sul tentativo di definirne il concetto (Kinder, 1991; Jenkins, 2007a; Pratten, 2011; Giovagnoli, 2012; Gomez, 2012; Phillips, 2012; Sokolova, 2012; Breum Corpuz e Skov Midtgaard, 2013; Norrington, 2013; Graniz e Forman, 2015) e tutti i termini che lo circondano (story, history, narrative, storytelling, media, transmedia merchandising, crossmedia, adattamento, digital storytelling e altre parole chiave) (Giovagnoli, 2012; Phillips, 2012; Graniz e Forman, 2015; Fontana, 2016), sul delineare i principi base di tale concetto e sulla coordinazione delle piattaforme coinvolte (Gomez, 2007 e 2012b; Jenkins, 2009; Pratten, 2011; Breum Corpuz e Skov Midgaard, 2013), sul descrivere il contesto socio-economico entro il quale si inserisce (con particolare riferimento allo sviluppo della tecnologia e al fenomeno della convergenza) (Jenkins, 2007a; Graniz e Forman, 2015), sull'attenzione che va posta nell'audience (Pratten 2011; Giovagnoli, 2012; Gomez, 2012; Phillips, 2012; Graniz e Forman, 2015; Fontana, 2016), sui contenuti da inserire in un tale progetto di narrazione (Pratten, 2011; Graniz e Forman, 2015), nonché sui media attraverso i quali distribuirlo (Pratten 2011; Graniz e Forman, 2015), sulla partecipazione dell'audience, la ricompensa e lo sforzo/impegno richiesto al pubblico nella fase di interazione con la storia (Jenkins, 2007a; Kahneman, 2011; Motterlini e Guala, 2011; Pratten, 2011; Giovagnoli, 2012; Phillips, 2012; Sokolova, 2012; Calabrese e Uboldi, 2015; Robinson, 2015), sulla pianificazione, l'organizzazione e l'implementazione tecnica prefigurabili in un progetto di storytelling così complesso (Jenkins, 2007a; Pratten, 2011; Giovagnoli, 2012; Sokolova, 2012; Breum Corpuz e Skov Midgaard, 2013; Norrington, 2013; Fontana, 2016), sui business model applicabili per la sostenibilità economica del progetto (Jenkins e Clark, 2011; Pratten, 2011) e infine sulle questioni etiche e legali connesse alla archiviazione, indicizzazione e al recupero degli "immersive docs" derivanti da contatti multisensoriali, pervasivi e immersivi con il pubblico, quindi sulla gestione dei dati personali dell'audience (Robinson, 2015). Il transmedia storytelling è stato anche studiato in ottica educativa (Marketwire, 2011; Martin, 2011; Pullinger e Thomas, 2011; Von Stackelberg, 2011, Browne, 2014). Gli apporti rivolti invece all'analisi dell'efficacia del transmedia storytelling, della sua utilità teorica e pratica e dei suoi punti di forza esistono in forma non esplicita e sono limitatamente approfonditi, sono rilevabili alcune riflessioni sull'argomento, ma non sono stati individuati contributi di ricerca tipicamente focalizzati su questo obiettivo di analisi. Di seguito

si presentano alcuni tratti di efficacia del transmedia storytelling estrapolati dalle riflessioni rinvenute in letteratura.

Nel 2015 Neil Granitz e Howard Forman, nel loro articolo *Building self-branded connections: Exploring brand stories through a transmedia perspective*, affermano che per determinare se un progetto transmediale sia utile, dato che esso prevede contenuti diversi su più piattaforme, bisogna identificare quali storie del brand conoscono già i consumatori (organizzazionali, di esperienze personali con il prodotto, o altro), quali storie vorrebbero sentire e interrogarsi sull'effettivo desiderio del pubblico di seguirle attraverso molteplici piattaforme. La transmedialità permette un'immersione maggiore da parte dell'audience, tiene più alta l'attenzione e lega in modo più stretto le persone alle situazioni della storia. Permette di ottenere un coinvolgimento psicologico. Inoltre espandendosi su più media riesce a catturare un target più ampio. In aggiunta ha la possibilità di accontentare i più fedeli mantenendo viva la storia con piattaforme secondarie anche quando quella principale non è (temporaneamente) in evoluzione. Per fare un esempio di quest'ultimo concetto, si possono nominare le *webseries online* emesse tra le stagioni delle serie tv (Pratten, 2011, pp. 156-160). I benefici della transmedialità sono: la maggior conoscenza che il pubblico può avere dell'universo narrativo (potendolo esplorare in profondità), la possibilità dell'audience di partecipare, la capacità del progetto di creare legami empatici emotivi e la potenzialità della narrazione di donare significatività al brand. Le storie transmediali persuadono senza che le persone se ne accorgano, attivano dei ricordi emozionali collegando la storia raccontata a quella delle persone, e attuano così *self-brand connections*. La multiplatformalità crea consumatori più coinvolti e più connessi, che interagiscono e si impegnano più intensamente, mantenendo viva la relazione con il brand.

Nel 2013 Andrea Phillips, nel suo articolo *Help your brand speak for itself*, afferma che il transmedia storytelling costruisce esperienze più profonde e ricche per l'audience, che poi ricompenserà il brand con un buon passaparola, diventando fedele, sentendosi coinvolta e impegnandosi più frequentemente e più a lungo con il brand, con conseguente maggiore beneficio per l'impresa.

Nel 2011 Robert Pratten, nel suo libro *Getting Started with Transmedia Storytelling a practical guide for beginners 2nd edition*, afferma che si raccontano le storie attraverso molteplici mezzi di comunicazione perché nessuna piattaforma da sola potrebbe soddisfare adeguatamente la curiosità dell'audience. Inoltre questo permette al giusto contenuto, che si trova al posto giusto e nel momento giusto, di formare un'esperienza più ampia, più profittevole, più coerente e più ricompensante. Solamente con lo storytelling transmediale si può mettere l'audience al centro dell'opera.

Nel 2014 Rob Salkowitz, nel suo articolo *The Future of Reading: 10 Trends for 2014 and Beyond*, osserva che espandere la storie o il mondo narrativo su più piattaforme produce benefici economici: trasforma i lavori creativi in *franchise* che possono essere venduti e rivenduti all'audience devota. Stimola produttori e consumatori a ripensare alla struttura delle storie e influenza i lettori (nello specifico l'articolo si occupa della lettura), che si aspettano che ogni storia offra esperienze caleidoscopiche, immersive, crossmediali e transmediali.

Nel 2013 Alison Norrington, nel suo articolo *Find your voice*, spiega che i social media hanno oggi frammentato i consumatori online e offline e che serve una comunicazione che si adatti al cambiamento, una comunicazione più veloce, più perspicace, più consolidata e che consideri una gamma più ampia di canali, che tenga viva l'attenzione incuriosendo i consumatori con contenuti scopribili, promuovibili e condivisibili, che invitino alla discussione e alla partecipazione. La risposta è la transmedialità.

Nel 2011 Patrick Seitz, nel suo articolo *Transmedia Storytelling is Story Of The Last New York Toy Fair*, esemplifica come la transmedialità riesca ad ampliare l'audience a cui l'impresa si rivolge. L'Autore parla di come i bambini oggi vogliono componenti online dei loro giochi fisici e viceversa, senza che uno escluda l'altro. Inoltre, se ad un bambino piace un gioco, è verosimile che seguirà le sue vicende anche in altre piattaforme. La transmedialità quindi si configura come una leva di marketing importante.

Nel 2011 Buckner e Rugledge spiegano che esistono tre ragioni per le quali i produttori, al fine di ottenere un maggiore successo, dovrebbero ideare progetti di storytelling transmediali: persuadere, connettere l'audience e ottenere migliori risultati economici. Le strategie transmediali creano più punti di accesso che raggiungono e connettono pubblici molteplici e soddisfano i desideri di diversi target.

Nel 2014 Rachel Browne, nel suo articolo *Welcome to the future of reading*, afferma che la transmedialità permette di raggiungere più audience. Le sue osservazioni derivavano da riflessioni focalizzate sui giovani e la lettura. Attualmente i ragazzi leggono meno e trascorrono grande parte del loro tempo online. Stanno accrescendo la loro passione per film, serie tv e per la tecnologia. Le imprese cercheranno dunque di proporre la letteratura a tali giovani attraverso i canali che maggiormente essi utilizzano. Per i giovani che amano la lettura, invece, la transmedialità offrirà la possibilità di creare testi propri, favorendo lo sviluppo del loro lato creativo. Naturalmente le abilità di apprendimento sono diverse, connesse alla lettura, all'ascolto, all'osservazione...

Nel suo discorso a *Meet The Media Guru* del 2012, Jeff Gomez spiega che la transmedialità raggiunge più pubblico della narrazione in un'unica piattaforma, e inoltre stimola un feedback, un dialogo. È una tecnica che prevede un abile e ben programmato uso delle piattaforme, una tecnica che risulta essere un modo di pensare che aiuta a estendere la vita di una proprietà intellettuale o di un brand. Riesce a farlo non solo per ragioni commerciali, ma anche perché crea belle storie. In tale contributo Gomez sottolinea che le tecnologie impiegate per ascoltare il pubblico possono essere utilizzate nella tecnica transmediale per creare un'audience fortemente connessa e tessere insieme un'esperienza per il consumatore, il partecipante o il pubblico, di cui la transmedialità incontra i bisogni, e nello stesso tempo ricompensa le nicchie di *fan* più entusiasti. Riferendosi in particolare ai giovani, l'Autore commenta che essi sono sempre più vicini alle tecnologie e alla condivisione online e si divertono ad interagire con i vari schemi e modi di connessione. Spendono in prevalenza il loro tempo non tanto facendosi coinvolgere dai grandi media, ma creandone di propri. Il transmedia storytelling può guidare questa creatività convogliandola nella partecipazione a *franchise* appassionanti.

Già nel 2007 Henry Jenkins, nel suo articolo *Transmedia Storytelling 101*, esprime che la tecnica transmediale avrebbe permesso di dare forma a storie più immersive le quali, grazie alla loro espansione, sarebbero risultate più realistiche e avrebbero ampliato il mercato attraverso i numerosi punti di accesso ai diversi segmenti dell'audience. L'Autore esamina inoltre altre potenzialità della transmedialità: quella di accontentare chi vuole usufruire solamente di una piattaforma o chi accede alla storia per la prima volta da una determinata piattaforma, considerato che ognuna risulta godibile singolarmente; quella di soddisfare gli appassionati con nuovi contenuti nelle diverse piattaforme; quella di incoraggiare il passaparola premesso che le informazioni disperse potrebbero prevedere interazioni tra il pubblico per essere raccolte e riordinate; infine (molto utile) quella di promuovere l'incentivazione dell'audience a continuare ad evolvere insieme agli elementi della storia, poiché i dettagli di contenuto non sono forniti tutti nell'immediato e/o linearmente; ne consegue che la possibilità di stimolare la curiosità per risolvere i *gap* e *mystery* mantiene attrattiva la storia nei confronti dello spettatore.

3. Aspetti metodologici

Le evidenziazioni emerse dall'analisi della letteratura in merito alle caratteristiche della nuova audience, ai lineamenti evolutivi della relazione tra produttori e nuova audience e agli studi condotti sul transmedia storytelling e le sue condizioni di efficacia, hanno consentito di focalizzare le principali esigenze del nuovo pubblico e gli elementi distintivi del suo coinvolgimento attraverso la comunicazione transmediale che un'impresa può promuovere per soddisfarne le necessità.

Le principali esigenze della nuova audience proposte a seguire sono supportate da citazioni tratte da rinomati contributi scientifici sul transmedia storytelling. Per ogni esigenza sono state inoltre individuate le determinanti a fondamento di un progetto di comunicazione transmediale

mirato a rispondere adeguatamente alle variegata necessità dei pubblici. Tali determinanti sono state rinvenute in selezionati contributi scientifici sulla transmedialità e sono state evidenziate tramite specifiche citazioni tratte dal pensiero degli Studiosi maggiormente esperti sul tema.

4. Le principali esigenze della nuova audience

Dall'analisi teorico - concettuale condotta si rilevano le seguenti principali esigenze della nuova audience.

- *Un forte desiderio di immersione*, ovvero il desiderio di immergersi in mondi finzionali per poter fruire di un'esperienza sofisticata e immersiva (Jenkins, 2009). Grau (2013) sostiene che l'immersione avviene attraverso un processo di assorbimento mentale di una trasformazione, da uno stato ad un altro, caratterizzato da una diminuzione del senso critico e un corrispondente aumento del coinvolgimento emotivo. Le ragioni per immergersi, partecipare e interagire con una storia transmediale sono molteplici, dalla risoluzione di enigmi e misteri, alla ricostruzione di eventi diffusi sulle varie piattaforme, al piacere di raccogliere informazioni e di approfondire la conoscenza su un determinato argomento (Braun Corpuz e Skov Midtgaard, 2013).
- *La ricerca di molteplici input*, poiché l'appagamento attraverso una piattaforma univoca oggi è un privilegio raro per gli autori del contenuto fruito. Il pubblico tende infatti ad utilizzare contemporaneamente i contenuti diffusi in più piattaforme considerata la facilitazione di accesso alle nuove tecnologie anche sotto il profilo economico.
- *L'aspettativa di una continuità di input*, poiché non esiste un momento in cui l'audience non voglia ricevere input; smart phone, televisione, computer e altri strumenti sono piattaforme, contemporaneamente o almeno a turno, impiegate dal pubblico in modo ininterrotto.
- *La volontà di partecipazione e di essere protagonisti*

Le tecnologie a disposizione permettono facilmente all'audience di creare contenuti propri anche elaborati come video, raduni, foto, scritte o altro, che sono semplicemente condivisibili in modo gratuito. Il pubblico si diverte a prendere spunto dagli input accessibili per personalizzare molti contenuti. Non si ritiene più soddisfatto di un consumo puramente passivo. Né vuole essere solo ascoltato. Esso aspira al riconoscimento di un ruolo da protagonista e ad ottenere un apprezzamento per le proprie opinioni e creazioni.

L'audience ama essere immersa in situazioni appassionanti, coinvolgenti, ama essere attiva e mostrare le proprie abilità nell'intraprendere percorsi di scoperta spesso vissuti con *suspense*, che origina un piacere in grado di agire come una ricompensa e come un incentivo durante l'esercizio delle funzioni essenziali di generazione di anticipazione delle aspettative. La tensione creata dalla *suspense* corrisponde infatti al bisogno psicologico della omeostasi, all'innata tendenza umana di risolvere le dissonanze, i conflitti interpretativi e le incertezze cognitive, al fine di ricreare una condizione di bilanciamento neurochimico della mente, meccanismo che tiene legati alla storia e fa letteralmente emozionare per ragioni chimiche (Calabrese e Uboldi, 2015).

Gli Studiosi Braun Corpuz e Skov Midtgaard sottolineano in un loro contributo (2013) che "Puzzles and mysteries [...] appeal to people for the very same reason - they generate a feeling of suspense that calls out for relief. The word catharsis was used by Aristotle (384 - 322 B.C.) to describe the sense of emotional relief that results from watching a tragic drama on stage. Unraveling the solution to a mystery story or to a puzzle seems to produce a kind of "mental catharsis," since people typically feel a sense of relief from suspense when they find the answer to the mystery or puzzle" (Danesi, 2002, p. 2). [...] "Solving the puzzle before the author resolves the mystery in the denouement is held to be pleasurable in itself. Other commentators locate the pleasure of mystery reading in the enhanced self-esteem said to attend successful puzzle solving, or in the temporary escape it provides from the problems of the real world" (Kelly, 1998, p. 163)".

- *La consapevolezza dell'importanza del proprio contributo*
L'utente è conscio del fatto che altre persone possono accedere facilmente ai suoi contenuti e interagire con questi offrendogli gratificazione e meriti, "members believe that their contributions matter" (Jenkins, 2006). Il pubblico comprende che il proprio apporto ai contenuti dei brand è essenziale per una interpretazione propria e altrui. Sa di poter sorprendere altri partecipanti, ma anche gli stessi autori. È convinto dell'importanza dei contenuti che condivide e della loro accessibilità alla massa, anche perché è abituato a fruire dei contributi di *mentorship* informali (per esempio Wikipedia).
- *Desiderio di personalizzazione degli input*
L'utente si diverte a creare contenuti personalizzando gli input offerti dai brand. Nel contempo "pretende" che la situazione in cui il brand lo immerge sia basata sul dialogo reciproco e sulle co-creazioni. Quindi da un lato l'audience desidera vivere esperienze *ad hoc*, dall'altro lato i brand si impegnano a personalizzare tali esperienze in riferimento agli interessi dei singoli individui.
La gestione personalizzata dell'esperienza permea sulla consapevolezza che i contenuti non sono fruibili in un momento imposto, come lo era invece una volta quando, per esempio, non esisteva lo streaming. Oggi il pubblico può decidere quando, con chi, attraverso quale mezzo e quanto fruire un contenuto.
- *Attenzione all'accessibilità economica dei contenuti*
L'accessibilità economica dei contenuti sostiene il coinvolgimento delle persone meno abbienti, che indipendentemente dalla possibilità di acquistare un determinato prodotto, possono essere attive nei processi di co-creazione e *fan art*, elementi di notevole interesse per le imprese. Inoltre i "meno ascoltati" dimostrano di essere più sensibili ai contenuti personalizzati e ad un posizionamento centrale della comunicazione, manifestando risposte emotive potenzialmente di grande spessore.
- *Richiesta di approfondimenti*
Internet è diventato fonte di una elevata quantità di informazioni con continuità disponibili, è un mezzo per comunicare e scambiare idee. L'audience è consapevole di poter recuperare i dati e le informazioni di cui necessita o di proprio interesse, e pretende di poterlo fare, mettendo i brand nella condizione di dover garantire ai propri pubblici gli approfondimenti richiesti.
- *L'evitare la ridondanza*
Nell'epoca contemporanea, il bombardamento continuo di messaggi e informazioni a cui è esposta un'audience, induce la stessa a selezionare in modo rigoroso i contenuti, evitando in automatico quelli ridondanti, che non favoriscono alcun arricchimento.

Le principali esigenze della nuova audience sopra illustrate sono riportate nella figura 1. Ognuna di esse è supportata dal pensiero, letteralmente citato, di uno Studioso che si ritiene abbia espresso in modo puntuale il significato del concetto a fondamento dell'esigenza evidenziata.

Le citazioni proposte sono tratte da selezionati contributi scientifici sul transmedia storytelling.

Tab. 1: Le esigenze della nuova audience

Esigenze della nuova audience	Citazioni tratte dalla letteratura sul transmedia storytelling	Fonte delle citazioni
Desiderio di immersione	“The user’s wish to engage and immerse himself is entirely his own, and what he receives from doing so is the experience itself”.	Breum Corpuz, Skov Midtgaard, 2013, pp. 14, 57, 65, 71, 77
Ricerca di molteplici input	“Consumers do indeed get more connected and involved in the multiplatform stories and manifest deeper self-brand connections”.	Graniz, Forman, 2015, p. 44
Aspettativa di una continuità di input	“You see, if TV has taught us one thing about audiences, it’s that they don’t like to be kept waiting . They don’t like to wait while the commercial plays, they don’t like to wait while the episode downloads and they don’t like to wait week-to-week”.	Pratten, 2011, p.156
Volontà di partecipazione e di essere protagonisti	“Fans are going to be actively identifying sites of potential performance in and around the transmedia narrative where they can make their own contributions”. “The consumer of transmedia products can be considered as potentially productive publics ”.	Jenkins, 2009 Boccia Artieri, 2012, pp. 452, 463
Consapevolezza dell’importanza del proprio contributo	“Il sapere della comunità pensante non è più un sapere comune, perché ormai è impossibile che un solo essere umano, o anche un gruppo, dominino tutte le conoscenze, tutte le competenze, è un sapere essenzialmente collettivo, impossibile da riunire in un unico corpo”.	Jenkins, 2007a, p. 4
Desiderio di personalizzazione degli input	“Audience members have personalized experience based on past activity and permissions granted to storyworld. The story remembers decisions and conversations and becomes tailored to each audience member”	Pratten, 2011, p. 11
Attenzione all’accessibilità economica dei contenuti	“Possiamo rivolgerci agli invisibili, quelli che non possono capire il proprio mondo perché sono stati isolati dalla tirannia o dai dogmi e fare breccia attraverso quei muri con i transmedia, e loro vedranno la libertà e diversi modi di capire la loro condizione e nuovi modi per raccontarci le loro storie. Quando io sto ascoltando, quando qualcuno mi ascolta, questo mi rende coraggioso, mi rende capace di fare azioni più forti. Questo può accadere per intere popolazioni. E se si disegnassero attentamente strumenti per fare questo, se si creasse una metodologia per incoraggiare, rendere più efficaci i loro storyteller nel raccontare a noi le loro storie, si potrebbe allora attivare le persone oppresse, invisibili e isolate e a quel punto loro stessi lotterebbero per la propria libertà”.	Gomez, 2012a
Richiesta di approfondimenti	“transmedia in an act of creating compelling environments that cannot be fully explored or exhausted in a single platform as world-building”	Jenkins, 2006
L’evitare la ridondanza	“ Redundancy between media burns up fan interest and causes franchises to fail ”.	Jenkins, 2003

Fonte: ns. elaborazioni

5. Le risposte della comunicazione transmediale alle esigenze della nuova audience

In riferimento alle principali esigenze della nuova audience illustrate nel paragrafo precedente, si evidenziano nella figura 2 le determinanti che un progetto di comunicazione transmediale dovrebbe incorporare ed esprimere in modo efficace per poter rispondere adeguatamente alle necessità dei nuovi pubblici (Fig. 2). Tali determinanti sono state individuate nell’ambito di

importanti contributi scientifici sul transmedia storytelling e sono state evidenziate attraverso specifiche citazioni tratte in modo letterario dal pensiero degli Autori dei contributi selezionati.

Tab. 2: Le determinanti della comunicazione transmediale mirata alle esigenze della nuova audience

Esigenze della nuova audience	Azioni a fondamento della comunicazione transmediale	Fonte delle citazioni
Desiderio di immersione	<p>“To create an immersive experience we must provide the audience with things to do (tactic), a reason for doing them (goal), a story to join the dots (narrative) and control the environment (space)”.</p> <p>“The designers of the transmedia universe and story universe have to invest into the believability of each story across the platforms, since the audience has to suspend their disbelief and be able to adapt to the rules in order to be immersed and have a meaningful experience”.</p>	Pratten, 2011, p. 38
Ricerca di molteplici input	<p>“A transmedia story unfolds across multiple media platforms, with each new text making a distinctive and valuable contribution to the whole. In the ideal form of transmedia storytelling each medium does what it does best- so that a story might be introduced in a film, expanded through television, novels, and comics...”</p>	Jenkins, 2006, pp. 95-96
Aspettativa di una continuità di input	<p>“The extension may provide insight into the characters and their motivations, may flesh out aspects of the fictional world, or may bridge between events depicted in a series of sequels (to bridge over a lapse of time)”.</p>	Jenkins, 2007b
Volontà di partecipazione e di essere protagonisti	<p>“Stakeholders Must Be Incentivized to Support the Strategy Behind the Rollout of the Story World”.</p> <p>“Various departments, divisions and third party stakeholders must be made to understand that they are performers in a grand orchestra, and that their products are instruments to be played in concert. With the proper planning and rollout design, these parties and products can support one another, leading the consumer (participant!) from one ticket to the next, one platform to the next[...].”</p>	Gomez, 2012b
Consapevolezza dell'importanza del proprio contributo	<p>“The unfolding story design creates the motivation to engage with other participants, seek out other parts of the story, and contribute to the narrative by adding content” (Rutledge, 2013).</p>	Breum Corpuz, Skov Midtgaard, 2013, p. 62
Desiderio di personalizzazione degli input	<p>“Transmedia storytelling practices may expand the potential market for a property by creating different points of entry for different segments”.</p>	Jenkins, 2007b
Attenzione alla accessibilità economica dei contenuti	<p>“A range of devices and engagement modes are accommodated so that as many people as possible are allowed to enjoy the story even if at different levels of depth and sophistication”.</p>	Pratten, 2011, p. 11
Richiesta di approfondimenti	<p>“Drillability [...] encourages viewers to dig deeper, probing beneath the surface to understand the complexity of a story and its telling. [...]Such programs create magnets for engagement, drawing viewers into the storyworlds and urging them to drill down to discover more”.</p>	Jenkins, 2009
L'evitare la ridondanza	<p>“Content is unique, adheres to platform-specific strengths, and is not repurposed from one platform to the next”.</p>	Gomez, 2007

Fonte: ns. elaborazioni

Con riguardo alla esigenza della nuova audience rappresentata dal “desiderio di immersione”, si rileva che il termine *immersione* è fortemente associato a quello di *transmedia storytelling* poiché

la transmedialità incorpora elementi di interattività. Entrambi i concetti infatti di interattività e immersione sono connessi all'esperienza transmediale dell'audience. I designer di un universo transmediale e di un mondo narrativo devono investire sulla credibilità di ogni storia disseminata nelle varie piattaforme poiché l'audience deve sospendere ogni forma di pregiudizio ed essere in grado di adattarsi alle regole prefissate per potersi immergere e vivere un'esperienza di pieno significato. Come sostengono Breum Corpuz e Skov Midtgaard, (2013) “the meaningful experience is generated through immersion, engagement and interaction with the meaningful framework” (pp. 67, 83). Simons (2014) riuscì a dimostrare come i consumatori menzionino la transmedialità nel pensare alla loro immersione e al loro coinvolgimento in una storia, in quanto gli elementi di un tale progetto sono gestiti in modo da mantenere il pubblico in contatto con l'universo narrativo e i suoi personaggi anche nei momenti di pausa della distribuzione dei contenuti, rompendo le barriere che distinguono la realtà dalla finzione e quindi portando i *fan* ad essere sempre più profondamente coinvolti.

Il crescente comportamento *fandom* dei consumatori, proiettato in particolare verso programmi televisivi cult, libri e film, e promosso dai social media, ha supportato le varie attività immersive e partecipative ideate dai produttori (Robinson, 2015).

L'attuale configurazione dell'industria dell'intrattenimento sta infatti sostenendo l'espansione della transmedialità, mirando a creare processi narrativi più diffusi ed immersivi di quanto non sarebbe possibile realizzare attraverso altri strumenti (Jenkins, 2007a).

Una storia transmediale non nasce e muore dunque nella stessa piattaforma. Si espande attraverso molteplici canali che offrono input continui e diversificati al pubblico favorendone una partecipazione più attiva. L'interazione sviluppata su piattaforme media multiple consente inoltre di attrarre e coinvolgere differenti segmenti di audience (Graniz e Forman, 2015). E la tecnologia di tipo multisensoriale, combinando fattori di input e di output sensoriali con la rete, mira a consentire agli utilizzatori di percepire ogni aspetto come se fosse reale (Robinson, 2015).

Jenkins (2009) afferma che “we can think of transmedia storytelling as a hyperbolic version of the serial, where the chunks of meaningful and engaging story information have been dispersed not simply across multiple segment within the same medium, but rather across multiple media systems”.

Le piattaforme sono coordinate in un progetto di comunicazione transmediale nel senso che i contenuti diffusi sono coerenti, non presentano contraddizioni. Il viaggio compiuto dal consumatore è un percorso pianificato e pensato a priori: l'autore può prevedere che egli fruisca contemporaneamente delle diverse piattaforme. Si pensi al caso in cui l'utente può guardare una serie tv e in simultanea giocare online per sbloccare livelli/episodi successivi. Tutte le piattaforme sono dunque pensate per migliorare e arricchire l'esperienza del pubblico all'interno del viaggio transmediale e rappresentano un'unica narrazione grazie alle connessioni previste dalla storia.

Oltre alla molteplicità degli input una comunicazione transmediale deve curare la continuità di input perché un processo narrativo debole o progettato in modo non adeguato sotto quest'ultimo aspetto, produce episodi orfani, ovvero privi di un'audience (Pratten, 2011).

È importante quindi prevedere un contenuto esplorativo addizionale (piattaforme secondarie) utilmente consumabile dal pubblico, che non deve mai essere abbandonato, nemmeno nei momenti di pausa della storia principale. Come spiega Pratten, “narrative spread to secondary, less expensive, media can be used to stitch together the web series - providing a mid-episode fix of story for those eager for more. The trick here is in the storytelling: to have the webisode and secondary media satisfying in their own right and hence consuming all media is optional which hence alleviates the chance of overload” (Pratten, 2011, p. 159).

Esistono inoltre degli “espedienti” che consentono di rendere il pubblico dipendente dalla storia ovvero legato ad essa. Essi riguardano la *suspense* generata dalla serialità, i misteri dispersi nelle svariate piattaforme che l'utente deve risolvere, la ricostruzione della cronologia degli eventi attraverso anche la collaborazione tra appassionati, “consumers are encouraged to explore across these expanded story worlds via some strategically and intentionally placed gaps and mysteries in the narrative that are called negative capability” (Long, 2007 come citato da Ece Ilhan et al., 2013,

p. 529). L'utente transmediale non rimane dunque mai passivo, viene sempre coinvolto attivamente nella narrazione e viene indotto a considerare fondamentale la sua partecipazione per il proseguo delle azioni e per lo sviluppo della storia. Jenkins (2009) sostiene che "The cliff-hanger represents an archtypical moment of rupture where one text ends and closure where one text bleeds into the next, creating a strong enigma which drives the reader to continue to consume the story even though our satisfaction has been deferred while we await the next installment".

L'utenza interviene e interagisce con la storia indirizzandola come desidera, in tale senso un progetto transmediale viene percepito dal pubblico come un progetto co-creato e il pubblico percepisce se stesso come un soggetto protagonista, al centro della storia.

Nell'intervista rilasciata a *Meet the Media Guru* nel 2012, Jeff Gomez afferma: "con il *transmedia storytelling* usi le caratteristiche migliori e più forti di ogni piattaforma per raccontare un diverso pezzo della storia cosicché venga raggiunto il pubblico e stimoli il feedback, come in un dialogo. [...] Con l'avvento del social media, con l'avvento di internet, devi prendere in considerazione il tuo pubblico, perché le persone vogliono esprimersi, vogliono essere ascoltate e vogliono parlare. [...] Così io ti ascolto, rispondo ai tuoi bisogni forse posso anche adattare un pochino la mia storia per venirti incontro, in modo che tu possa capirmi più chiaramente e avere un appagamento più profondo. [...] Una delle parti più divertenti del mio lavoro è osservare il pubblico, in particolare quello molto giovane perché sono loro che esplorano le tecnologie e cercano nuove vie per esprimere se stessi attraverso le tecnologie. [...] Dobbiamo persuadere i nostri clienti a considerare di impegnarsi in questo dialogo e a mettere i contenuti dove i fruitori possono giocare con essi, metterli in discussione ed esserne coinvolti. Spesso non vogliono farlo perché i fruitori cercano di "rompere" i contenuti prendendosene gioco, lamentandosi, mettendone in discussione la qualità. Quello che diciamo ai nostri clienti è che devono permettere questo coinvolgimento perché i fruitori ti stupiscono spesso, ma in queste sorprese ti stanno dando analisi sulla natura e la qualità del contenuto. Così facendo si può migliorare il contenuto e l'esperienza. Tutto quello che diciamo ai nostri clienti è "dagli cose con cui giocare, dagli i giochi e lasciali andare!". [...] Le storie possono creare cambiamenti e queste non sono le storie che ci vengono raccontate ma sono quelle che condividiamo. [...] quando qualcuno mi ascolta, questo mi rende coraggioso, mi rende capace di fare azioni più forti.

[...] La bellezza dei *device touchscreen* è che per la prima volta nella storia dei computer puoi avvicinarti al *device* senza bisogno di sapere niente, ti basta toccare, l'immagine è lì la tocchi e qualcosa viene attivato. Non devi sapere come muovere un mouse, né sapere qualcosa sulle cartelle. E questo ha rimosso l'ultima barriera tra il pubblico e l'elaborazione del contenuto. E quello che succederà ora sarà di permettere la pura espressione con un'interfaccia totalmente naturale e quando questo accadrà potrai spingerti verso le forme di auto espressione più emozionanti, più incisive, più ricche e più velocemente".

Se una narrazione è proseguibile solo grazie allo sblocco di altri livelli o alla risoluzione di alcuni misteri, gli appassionati dipendenti dalla storia saranno incentivati a collaborare per uno scopo comune, comprendendo che il loro apporto è fondamentale anche per gli altri *fan*. Per tale via il *transmedia storytelling* cede parte dell'autorialità al pubblico. "I narratori stanno sviluppando un modello autoriale più partecipativo promuovendo la co-creazione con artisti provenienti da altre esperienze e portatori di modi diversi di pensare il racconto, in un'epoca in cui in effetti sono davvero pochi gli autori che si muovono a proprio agio in tutti i media" (Jenkins, 2007a, p. 85).

Il percorso che rappresenta il viaggio transmediale attraverso la narrazione è creato e pianificato attentamente dall'impresa, ma è pensato perché l'utente lo possa avvicinare attraverso il punto di accesso che preferisce, soffermandosi sul contenuto che lo appassiona maggiormente, risolvendo i misteri che lo guidano verso i contenuti a cui è più interessato. Inoltre gli è permesso collaborare in modo che i suoi contenuti possano essere recepiti dal brand e ricondivisi acquisendo un valore emotivo notevole per il *fan-creatore*. Si offre così la possibilità ai *fan* sia di proporre contenuti da loro personalizzati (co-creazione consumatori-produttori), sia di ricevere contenuti personalizzati *ad hoc* direttamente dal brand.

Le piattaforme in cui si sviluppa la storia sono fruibili in qualunque luogo e tempo, la fruizione solitamente avviene con passione e dipendenza, ma può essere interrotta e ripresa secondo le preferenze del pubblico, che inoltre può decidere di condividere l'esperienza con chi vuole e dal canale che desidera. L'utente si muove nella storia a suo piacimento.

Favorire la condivisibilità dei contenuti nelle molteplici piattaforme è sempre meno costoso per le imprese, che traggono utilità nel coinvolgere anche le persone meno abbienti in quanto queste reagiscono emotivamente in dialoghi in cui vengono ascoltate, oltre che essere, come tutti, possibili creatori di *fan art*.

Una caratteristica fondamentale del transmedia storytelling è quella di essere un progetto penetrabile, ossia può sviluppare in profondità parti diverse della storia in piattaforme diverse. In questo senso ogni piattaforma deve essere sfruttata al meglio delle sue potenzialità, ossia deve essere impiegata per la capacità di spiegare il lato emotivo dei personaggi e il loro punto di vista (secondo il principio della *soggettività*) oppure per descrivere scenari alternativi, mostrando per esempio gli eventi e/o i personaggi in tempi e luoghi diversi (secondo il principio della *molteplicità*) e per altre ragioni (Jenkins, 2009). Quindi dovrebbe approfondire specifici contenuti della storia, mirando a suscitare interesse, il motore in grado di attivare ulteriore approfondimento.

I contenuti proposti nelle diverse piattaforme è importante infine che non siano ridondanti, per poter contribuire ad un effettivo arricchimento del viaggio transmediale.

Si sottolineano dunque le seguenti potenzialità del transmedia storytelling come strumento di co-creazione:

- la capacità di creare esperienze immersive;
- l'offerta di più punti di accesso alla narrazione;
- il coordinamento delle piattaforme per una continuità e coerenza dei contenuti;
- la capacità di stimolare la partecipazione del pubblico facendo leva sulla *suspense* generata con la tecnica della serialità;
- la cessione al pubblico di parte della autorialità;
- la possibilità di offrire una storia personalizzata, basata sull'esperienza e il dialogo con il pubblico;
- l'accessibilità dei contenuti presso piattaforme anche economiche;
- l'espansione dei contenuti attraverso la *penetrabilità* degli elementi della storia e attraverso espedienti ideati secondo i principi della *molteplicità* e della *soggettività*;
- la proposta di contenuti non ridondanti.

6. Gli elementi di efficacia del Transmedia Storytelling

Le esperienze realmente immersive possono favorire un rinforzo positivo, un incoraggiamento e ispirare compassione, amore e gratitudine (Pratten, 2011, p. 38).

Una storia sviluppata su diverse piattaforme media (*multi-faceted story*) crea consumatori più coinvolti psicologicamente e socialmente, ed una storia in cui i consumatori hanno maggiori opportunità di contatto e sono più coinvolti rafforza il loro legame con il brand. I consumatori infatti esposti a storie basate sull'uso di piattaforme multiple rivelano una capacità di connessione più profonda (Graniz, Forman, 2015).

La continuità inoltre degli input consente di mantenere profittevole il coinvolgimento tra i contenuti pubblicati (Pratten, 2011).

La partecipazione permette all'utente di interagire con la storia, i suoi personaggi, le sue ambientazioni (Pratten, 2011) e con gli altri utenti.

La transmedialità può inoltre portare all'estremo la serialità della narrazione, sviluppando le puntate su più canali di comunicazione, al fine di tenere alta l'attenzione e stimolare il lettore a continuare a consumare la storia grazie alla *suspense* creata. In merito alla serialità e alla *suspense* che essa origina, Jenkins (2009) afferma che "we might understand how serials work by falling back on a classic film studies distinction between story and plot. The story refers to our mental

construction of what happened which can be formed only after we have absorbed all of the available chunks of information. The plot refers to the sequence through which those bits of information have been made available to us. A serial, then, crates meaningful and compelling story chunks and then disperses the full story across multiple installments. The cliff-hanger represents an archetypical moment of rupture where one text ends and closure where one text bleeds into the next, creating a strong enigma which drives the reader to continue to consume the story even though our satisfaction has been deferred while we await the next installment”.

La *suspense* migliora il processo della memoria, accresce l’attenzione verso la storia, tiene legati alla medesima, crea nuove categoriche connessioni, fa emozionare per ragioni chimiche. La Neuronarratologia si basa sui cosiddetti neuroni specchio. Al riguardo la Theory of Mind spiega che ci sono aree attivate sia dalle interazioni sociali della vita di tutti i giorni che dai racconti. La Feeling of Body Theory permette la percezione delle azioni, delle condizioni e delle emozioni dei personaggi finzionali registrandole nel corpo del fruitore. I neuroscienziati stanno approfondendo il concetto di *suspense*, definendola come una condizione affettiva associata con il conflitto, la dissonanza e l’incertezza, scelta per creare una soluzione e una omeostasi, per assegnare un significato emozionale agli eventi e per gestire le anticipazioni e la previsione degli eventi (Calabrese e Ubaldi, 2015).

In tale prospettiva è fondamentale fornire gli elementi più dettagliati della storia, magari difficili da scoprire, ai quali siano connessi delle piccole ricompense, definite da Gomez (2012a) come le uova di Pasqua delle storie. In questo modo, i *fan*, i piccoli gruppi, le nicchie di utenti, potranno immergersi più a fondo e trovare quello che stanno cercando. Il loro viaggio transmediale si rivelerà allora una esperienza di successo, meritevole di essere trasmessa con positività, e in grado di stimolare negli amici un desiderio altrettanto forte di approfondire.

7. Conclusioni

La nuova audience aspira a momenti di fuga dal mondo reale e all’immersione in universi alternativi con spirito di leggerezza. Si proietta con passione verso luoghi, storie, personaggi. Desidera emozionarsi. Non vuole essere uno spettatore passivo, mira altresì ad assumere un ruolo di protagonista della storia e a gestirla in modo personalizzato.

Accanto all’incessante avanzamento tecnologico si assiste ad una crescita di consapevolezza dei consumatori in merito alle potenzialità dei nuovi strumenti di comunicazione, alla possibilità di creare contenuti e di condividerli, di ammirare e appassionarsi alle *fan art* altrui. Essi sono oggi pervasi da dispositivi attraverso i quali possono recepire molteplici input informativi e ambiscono all’uso delle piattaforme preferite nei tempi e nei modi loro congeniali.

Le caratteristiche che contraddistinguono la nuova audience sono in gran parte riconducibili alla voglia di partecipare alle storie. La forma di narrazione rappresentata dalla transmedialità presenta la peculiarità di essere partecipativa, ossia si fonda su una gestione delle storie basata sull’interattività tra gli stakeholder. Il transmedia storytelling immerge l’audience in un universo narrativo personalizzato, schedulando il viaggio attraverso le molteplici piattaforme senza prevedere tempi e luoghi in cui non esista il contatto dell’audience con la storia. Un progetto transmediale fa credere al pubblico di gestire il viaggio e la storia, lo pone al centro del viaggio, rispondendo alla sua esigenza di dialogare, di essere ascoltato, di creare contenuti che servano al brand per evolvere la narrazione. Questo tipo di progetti comunicativi è in grado di creare dei legami tra produttori e consumatori, legami di sorpresa reciproca quando i contenuti dell’uno stupiscono l’altro e viceversa. Si tratta di relazioni in cui l’arricchimento è bilaterale e la co-creazione che ne deriva genera utilità per autori e *fan* non solo di tipo economico, ma anche di tipo culturale ed emotivo.

Il valore che produce un progetto di storytelling transmediale lo si può quantificare attraverso l’analisi della partecipazione del pubblico, attraverso i contenuti significativi che l’audience produce e grazie all’osservazione della collaborazione tra pubblico e autore.

Gli strumenti che il transmedia storytelling offre in termini di partecipazione e interazione con il pubblico e di stimolazione della co-creazione di contenuti tra consumatori e autori, consumatori e consumatori o autori e autori, si identificano negli espedienti che questa pratica offre come il *puzzle solving* o la delega ai partecipanti della riordinazione degli eventi dispersi nelle molteplici piattaforme oppure nella richiesta al pubblico di fornire aiuto ad un personaggio, per citare alcuni esempi. Il risultato che ne deriva è una narrazione co-creata che acquisisce valore grazie al coinvolgimento degli stakeholder e dei *fan artists*. Grazie alla loro partecipazione, i *fan* si ritrovano ad avere legami forti ed emotivi con la storia e quindi con il brand, della cui storia sono protagonisti.

Lo studio condotto ha permesso di delineare una lista di caratteristiche che rappresentano i principali tratti identificativi dei bisogni attuali del pubblico e di evidenziare come la narrazione transmediale sia in grado di rispondere alle esigenze della new audience ed in particolare al suo desiderio di essere protagonista delle azioni della storia, di essere parte fondamentale della sua gestione, di creare contenuti condivisibili e di immergersi attivamente nell'universo narrativo. Ne discende una considerazione importante: il transmedia storytelling è in grado di assecondare l'esigenza del nuovo pubblico di partecipare, in un modo che produce contenuti co-creati validi per arricchire la narrazione, soddisfacendo l'audience e comportando un significativo valore per l'impresa, da ricondursi *in primis* al legame emotivo che si instaura tra gli stakeholder interagenti nella storia.

Il transmedia storytelling coinvolge dunque il pubblico in un processo di co-creazione dei contenuti di una narrazione che consente di rafforzare il legame tra il brand e i consumatori.

Attraverso la conoscenza e la consapevolezza delle potenzialità del transmedia storytelling evidenziate nel paper, il management è chiamato a rispondere ai pubblici del/dei brand della propria impresa considerando l'evoluzione che essi stanno attraversando e le conseguenti loro nuove esigenze. Lo studio svolto suggerisce come implicazione pratica quella di improntare la strategia di corporate communication sulla tecnica dello storytelling transmediale, creando narrazioni immersive e personalizzate, diffuse su molteplici piattaforme coordinate, senza contenuti ridondanti e stimolando la partecipazione e la co-creazione dei pubblici mediante gli espedienti espliciti. Questo potrebbe comportare una formazione delle risorse umane mirata nello specifico allo sviluppo di una conoscenza professionale delle strategie transmediali sia a livello creativo che a livello organizzativo.

Una linea futura di ricerca riguarderà un'analisi concettuale approfondita dei tratti definitivi del transmedia storytelling e delle sue potenzialità, per delineare un modello che ne raccolga le peculiarità e possa essere applicato in una successiva indagine empirica condotta su casi aziendali già avviati o ideati per il lancio, allo scopo di ottimizzare le potenzialità dei progetti narrativi transmediali presi in esame.

Bibliografia

- ANDÒ R. (2013), "Tempo di fruizione e forme di socialità online: come cambia il rapporto tra serialità e audience nella connected television", *Tempo di fiction*, Ed. Buonanno Milly, Napoli, Liguori, pp. 107-120.
- ANDÒ R., LEONZI S. (2013), *Transmedia Storytelling e Audience Engagement. Strategie narrative e pratiche partecipative nell'era digitale*, Armando (formato kindle), Roma.
- ANDREJEVIC M. (2011), "The Work that Affective Economics Does", *Cultural Studies*, vol. 25, n. 4-5, pp. 604-620.
- BOCCIA ARTIERI G. (2012), "Productive publics and transmedia participation", *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, vol. 9, n. 2, pp. 448-468.
- BOURDAA M., DELMAR J.L. (2016), "Contemporary participative TV audiences: Identity, authorship and advertising practices between fandom", *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, vol. 13, n.2, pp. 2-13.
- BREUM CORPUZ A., SKOV MIDTGAARD H. (2013), "Story Bridges in Transmedia. Expanding transmedia stories across platforms in a meaningful way" disponibile sul sito web http://projekter.aau.dk/projekter/files/76985978/Story_Bridges_in_Transmedia_Midtgaard_Breum.pdf
- BROWNE R. (2014), "Welcome to the future of reading", *Maclean's*, vol. 127, n. 51/52, pp. 86-88.

- BUCKNER B., RUTLEDGE P. (2011), "Transmedia storytelling for marketing and branding: It is not Entertainment. It is survival", *International Association of Marketing*, url <http://athinklab.com/wp-content/uploads/2011/04/2011-03-IMA-Published-Piece-TS.pdf>.
- CALABRESE S., UBOLDI S. (2015), "Suspense is the Key. Narratology, Cognitive Neurosciences and Computer Technology", *Enthymema*, XIII 2015, pp. 64-74.
- CARINI S. (2009), *Il testo espanso*, Vita & Pensiero, Milano.
- DEL MAR GRANDÍO M., BONAUT J. (2012), "Transmedia audiences and television fiction: A comparative approach between Skins (UK) and El Barco (Spain)", *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, vol. 9, n. 2, pp.558-574.
- DEUZE M. (2006), "Participation, Remediation, Bricolage: considering principal components of a Digital Culture", *The Information Society*, vol. 22, n. 2, pp. 63-75.
- ECE ILHAN B., KOZINETS V.R., OTNES C.C. (2013), "Transmedia Consumption Experiences (TCE): Patching as a Narrative Consumption Practice", *Advances in Consumer Research*, vol. 41, pp. 529-531.
- FONTANA A. (2016), *Storytelling d'impresa. La guida definitiva*, Hoepli, Milano.
- GEOFFREY L. (2007), "Transmedia Storytelling: Business, Aesthetics and Production at the Jim Henson Company", *MIT Comparative Studies Program*, MIT.
- GIOVAGNOLI M. (2012), *Transmedia. Storytelling e Comunicazione*, Apogeo.
- GOMEZ J. (2007), sul sito web http://pganmc.blogspot.it/2007_10_02_archive.html
- GOMEZ J. (2012a), "Guru Talk: Intervista a Jeff Gomez", in occasione dell'incontro a *Meet the Media Guru*, disponibile sul sito web <http://www.meetthemediaguru.org/aspettando-jeff-gomez-il-concetto-di-transmedia-storytelling/>
- GOMEZ J. (2012b), "The 10 Commandments Of 21st Century Franchise Production", *Business Insider*, disponibile sul sito web <http://www.businessinsider.com/10-commandments-of-21st-century-franchise-production-2012-10?IR=T>
- GRANIZ N., FORMAN H. (2015), "Building self-brand connections-Exploring brand stories through a transmedia perspective", *Journal of Brand Management*, vol. 22, pp. 38-59.
- GRAU O. (2003), *Virtual Art: From Illusion to Immersion*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- GUERRERO-PICO M. (2017), "#Fringe, Audiences, and Fan Labor: Twitter Activism to Save a TV Show From Cancellation", *International Journal of Communication*, vol. 11, pp. 2071-2092.
- HASSLER-FOREST D. (2016), "Skimmers, dippers, and divers: Campfire's Steve Coulson on transmedia marketing and audience participation", *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, vol. 13, n.11, pp.682-692.
- HELLEKSON K., KRISTINA B. (2006), *Fan Fiction and Fan Communities in the Age of the Internet*, McFarland, North Carolina.
- HERRERO-DIZ P., RAMOS-SERRANO M., NÓ J. (2016), "Minors as creators in the digital age: from prosumer to collaborative creator. Theoretical review 1972-2016", *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 71, pp. 1301-1322.
- JENKINS H. (1992), *Textual Poachers: television fans and participatory culture*, Routledge, New York.
- JENKINS H. (2003), *Transmedia Storytelling 2003*, "MIT Technology Review", disponibile sul sito web <https://www.technologyreview.com/s/401760/transmedia-storytelling/>
- JENKINS H. (2006), *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, University Press, New York.
- JENKINS H. (2007a), *Cultura Convergente*, Apogeo, Milano.
- JENKINS H. (2007b), "Transmedia Storytelling 101", disponibile sul sito web http://henryjenkins.org/2007/03/transmedia_storytelling_101.html
- JENKINS H. (2009), "Revenge of the Origami Unicorn: The Remaining Four Principles of Transmedia Storytelling", disponibile sul sito web <http://henryjenkins.org/2009/12>
- JENKINS H. (2010), "Transmedia Storytelling and Entertainment: an annotated syllabus", *Continuum: Journal of Media & Cultural Studies*, vol. 24, n. 6, pp. 943-958.
- JENKINS H., CLARK B. (2011), "Brian Clark on Transmedia Business Models", disponibile sul sito <http://henryjenkins.org/?s=Brian+Clark+on+Transmedia+Business+Models>.
- KAHNEMAN D. (2011), *Pensieri lenti e veloci*, OscarMondadori.
- KATONA Z., ZUBCSEK P.P., SARVARY M. (2011), "Network Effects and Personal Influences: The diffusion of an online social network", *Journal of Marketing Research*, vol. 48, n. 3, pp. 425-443.
- KINDER M. (1991), *Playing with Power in Movies, Television, and Video Games: From Muppet Babies to Teenage Mutant Ninja Turtles*, University of California Press.
- LONG G. (2007), *Transmedia Storytelling: Business, Aesthetics and Production at the Jim Henson Company*, MIT Comparative Studies Program, MIT.
- MARKETWIRE (2011), "Colonial Williamsburg Debuts New Alternate Reality Game for Limited Time Only", disponibile sul sito <http://www.marketwire.com/press-release/colonial-williamsburg-debuts-new-alternate-reality-game-for-limited-time-only-1539863.htm>.
- MASCIO A. (2014), "La narrazione dell'attesa. Aspettative e attività delle audience nelle pause di programmazione delle serie tv", *Between*, vol. 4, n. 8, pp. 1-24.

- MARTIN H.J., ADEMIC M. (2011), "NYC Haunts: Bronx Teens Discover Their Neighborhood Through an Interactive Look at the Dead", disponibile sul sito http://www.huffingtonpost.com/the-new-york-public-library/nyc-haunts-bronx-teens-di_b_898206.html.
- MEYROWITZ J. (1985), *No sense of place. The impact of electronic media on social behavior*, Oxford University Press, New York, Oxford (trad. it. *Oltre il senso del luogo. Come i media elettronici influenzano il comportamento sociale*, Bologna, Baskerville, 1995).
- MILLER L. (2017), "Access and the construction of fan identity: Industry images of anime fandom", *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, vol. 14, n. 1, pp.49-66.
- MORREALE D. (2016), "Co-creation in Italian Transmedia Production", *DigitCult, Scientific Journal on Digital Cultures*, vol. 1, n. 3, pp. 57-64.
- MOTTERLINI M., GUALA F. (2011), *Mente Mercati Decisioni. Introduzione all'economia cognitiva e sperimentale*, Università Bocconi Editore, p. 23-91.
- NORRINGTON A. (2013), "Find your voice", *Communication world*.
- PHILLIPS A. (2012), *A Creator's Guide to Transmedia Storytelling. How to Captivate and Engage Audiences Across Multiple Platforms*, McGraw-Hill Education, New York.
- PHILLIPS A. (2013), "Help your brand speak for itself", *Communication World*, vol. 30, n. 2, pp. 19-22.
- PRATTEN R. (2011), "Getting Started with Transmedia Storytelling a practical guide for beginners", 2nd edition, disponibile sul sito web <https://talkingobjects.files.wordpress.com/2011/08/book-2-robert-pratten.pdf>.
- PULLINGER K., THOMAS A. (2011), Home Page - Inanimate Alice, disponibile nel sito <http://inanimatealice.com/>.
- REINHARD C. D., AMSTERDAM P. (2017), "A Community of Televised Avatars: Interactivities in virtual world television promoting and acknowledging participatory communities", *Participations Journal of Audience & Reception Studies*, vol. 14, n.1, pp.67-87.
- ROBINSON L. (2015), "Multisensory, Pervasive, Immersive -Towards a New Generation of Documents", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, vol. 66, n. 8.
- RYAN M.L. (2016), "Transmedia narratology and transmedia storytelling", *Artnodes E-Journal On Art, Science And technology*, n. 18.
- SALKOWITZ R. (2014), "The Future of Reading: 10 Trends for 2014 and Beyond", *Publishers Weekly*, vol. 261, n. 3, pp. 24-25.
- SASHI C.M. (2012), "Customer Engagement, Buyer-Seller Relationships, and Social Media", *Management Decision*, vol. 50, n. 2, pp. 253-272.
- SCHÄFTER M.T. (2011), *Bastard Culture! How User Participation Transforms Cultural Production*, Amsterdam University Press, Amsterdam
- SCOLARI C.A. (2009), "Transmedia Storytelling: Implicit Consumers, Narrative Worlds, and Branding in Contemporary Media Production", *International Journal of Communication*, vol. 3, pp. 586-606.
- SIMONS M. (2014), "Audience Reception of Cross- and Transmedia TV Drama in the Age of Convergence", *International Journal of Communication*, vol. 8, pp. 2220-2239.
- SOKOLOVA N. (2012), "Co-opting Transmedia Consumers: User Content as Entertainment or 'Free Labour'? The Cases of S.T.A.L.K.E.R . and Metro 2033", *Europe-Asia Studies*, vol. 64, n. 8, pp. 1565-1583.
- SCOTT S. (2011), *Revenge of the Fanboy: convergence culture and the politics of incorporation*, unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, disponibile sul sito web <http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll127/id/439159>
- SEITZ P. (2011), "Transmedia Storytelling Is Story Of The Latest New York Toy Fair", *Investors Business Daily*.
- STORSUL T., KRUMSVIK, A.H. (2013), *Media Innovation A Multidisciplinary Study of Change*, Nordicom University of Gothenburg, Göteborg.
- SYNCAPSE (2010), *The Value of a Facebook Fan: an empirical review*, Syncapse Corp., Toronto, www.syncapse.com
- THRIFT N. (2006), "Re-inventing Invention: new tendencies in capitalist commodification", *Economy and Society*, vol. 35, n. 2, pp. 279-306.
- TOFFLER A., MARTÍN A. (1990), *La tercera ola*, Plaza & Janés, Barcelona.
- VON STACKELBERG P. (2011), "Creating Transmedia Narratives: The Structure and Design of Stories Told Across Multiple Media", Master's Thesis, School of Information Design and Technology, State University of New York, Institute of Technology, Utica, New York.

TRACK

**STAKEHOLDER ENGAGEMENT,
WELL-BEING FOR CUSTOMERS
AND SOCIETY**

*A literature analysis of organizational growth challenges of cooperatives
and their potential contribution to developing countries development:
An assessment and suggestions for future research*
RAYMOND SANER, LICHY YIU

A literature analysis of organisational growth challenges of cooperatives and their potential contribution to developing countries's development: an assessment and suggestions for future research

RAYMOND SANER* LICHI YIU•

Abstract

Objectives. Cooperatives create goods and services and at the same time often contribute to the communities within which they are embedded in thereby adding social value to their business activities. The Economies of developing and Least Developed Countries (LDCs) are characterized by high levels of informality and related high level of unemployed, low skilled youth and minorities who tend to be excluded from participation in economic and social life. The objective of this paper is to conduct a literature analysis on cooperatives and their organisational growth challenges in developing countries and draw from this literature analysis conclusions in regard to future research topics.

Methodology. Literature analysis of existing research and policy papers that have a bearing on the objective of this paper as stated above.

Findings. The contribution of cooperatives to inclusive economic and social value creation is under-studied and particularly absent in the discourse of development models for developed and developing countries. Due to the missing inclusion of cooperatives in the strategy of development, leading development organisations do not include cooperatives in their policy options for socio-economic and sustainable development.

Research limits. Due to the lack of empirical and comparative studies on the growth challenges of cooperatives, policy advice to economic development decision makers remains to be done. A list of research questions for future empirical research has been included in the annex section.

Practical implications. This study demonstrates the need to conduct studies of cooperatives, how they overcome growth challenges and how cooperatives can be an alternative policy options for socio-economic development strategies in developed as well as in developing countries

Originality of the study. This study is a first critical assessment of the role that cooperatives could play in regard to economic and social value creation in developed and developing countries.

Key words: History and economic impact of cooperatives; social and solidarity economy; alternative socio-economic development model, potential impact of cooperatives for economic and social development in Developing Countries.

* Professor Titular at Basel University and director of Diplomacy Dialogue, Geneva, He is a resource person for UN DESA HLPF in regard to SDG 2030 implementation.

e-mail: saner@csend.org

• President of the Centre for Socio-Eco-Nomic Development (CSEND) registered in Geneva since 1993, ECOSOC accredited with special consultative status. She is specialist in social economy and social policy.

e-mail: yiu@csend.org

1. Aim and research methodology of this study

Cooperatives create goods and services and at the same time often contribute to the communities within which they are embedded in thereby adding social value to their business activities. The Economies of developing and Least Developed Countries (LDCs) are characterized by high levels of informality and related high level of unemployed, low skilled youth and minorities who tend to be excluded from participation in economic and social life. The objective of this paper is to conduct a literature analysis on cooperatives and their organisational growth challenges in developing countries and draw from this literature analysis conclusions in regard to future research topics.

The methodology used for this study is both normative and narrative. Normative in the sense that the authors consider cooperatives as a very important and underutilized form of production and social integration for developing countries and in fact also for Advanced Economies exhibiting signs of increasing informality and structural stagnation. Narrative in the sense that the authors scan existing literature from the perspective of gaining insights as to the relevance of cooperatives for the objective stated above. The methodology used borrows from work done in the field of literature analysis by Anne Sigismund Huff et al (2009)

2. Introduction

Cooperative enterprises are major players in the global economy. They range from small grassroots initiatives to multi-billion dollar businesses and operate in all sectors of the economy. According to the most recent figures of the International Co-operative Alliance, the 300 largest cooperatives in the world have a combined turnover of USD 2.2 trillion¹. Furthermore, a recent study indicates that 250 million people are employed or earn their living thanks to a cooperative enterprise².

The International Co-operative Alliance states that cooperatives “are businesses owned and run by and for their members. Whether the members are the customers, employees or residents they have an equal say in what the business does and a share in the profits. As businesses driven by values not just profit, co-operatives share internationally agreed principles and act together to build a better world through co-operation. Co-operatives around the world are allowing people to work together to create sustainable enterprises that generate jobs and prosperity and provide answers to poverty and short term business practices”³.

As stated by the Deputy Director General Asha-Rose Migiro’s remarks at the launch of the International Year of Cooperatives, 31 October 2011, in New York, three main values are embraced by cooperatives: 1) focus on the long-term through their use of local labour and capital; 2) solidarity and accountability vis-à-vis the broader community and its own members; and 3) inclusiveness with democratic decision-making processes and a focus on cultivating member skills and capacities⁴.

Cooperatives have proven to be more resilient to the deepening global economic and jobs crisis than other economic actors according to an ILO study⁵. Furthermore, a study by the European Confederation of Cooperatives found that the cooperatives’ long-term approach has helped them to anticipate and address changes in the context of the financial crisis⁶. Lastly, the International Organization of Industrial, Artisanal and Service Producers’ Co-operatives indicates that the “good

¹ ICA: *World Co-operative Monitor* 2014, <http://ica.coop/en/publications/world-co-operative-monitor-2014>

² CICOPA: *Cooperative and Employment: a global report*, (2014). <http://www.cicopa.coop/The-study-Cooperatives-and.html>

³ International Co-operative Alliance website, <http://2012.coop/en/what-co-op>).

⁴ Deputy Secretary-General, DSG/SM/583, ENV/DEV/1237, OBV/1046.

See <http://social.un.org/coopsyyear/documents/launchprogramme.pdf>

⁵ http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_105073/lang--en/index.htm)

⁶ <http://www.cecop.coop/Beyond-the-Crisis-Cooperatives>).

performance of cooperatives is a result of their capacity to combine security and flexibility while pursuing their mission of creating sustainable jobs”⁷. Cooperatives provide a very good case example of how countries could implement the Post-2015 sustainable social and economic development goals agreed by all member states of the United Nations.

3. Definitions and types of Cooperatives

A cooperative is “an *autonomous* association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprises” (ICA, *italic added*).

The values upheld by the cooperatives are self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. Consequently, a set of Cooperative Principles has been promoted by the International Co-operative Alliance. These principles are:

1. Voluntary and open membership
2. Democratic member control
3. Member economic participation
4. Autonomy and independence
5. Education, training and information
6. Cooperation among cooperatives
7. Concern for community

The world’s largest co-operative enterprises represent collective revenues of USD 1.6 trillion⁸. According to the ILO. Financial cooperatives alone serve over 857 million people - 13 per cent of the world population while agricultural cooperatives produce 50 per cent of global agriculture output⁹. In 2014, there are 328 cooperatives distributed in 27 countries with a turnover of over 100 million USD and a total turnover of 591.64 billion USD (See Figure 1). If this figure includes the financial performance of many small and medium sized cooperatives in both developing and developed countries, it will be even higher.

Fig. 1: Country by Total Turnover of Cooperatives over 100 million USD in 2013 (COOP & Euricse, 2014, p. 12)

	turnover (billion USD)		turnover (billion USD)
USA	669.86	BELGIUM	29.47
FRANCE	377.13	SWEDEN	26.61
JAPAN	360.54	AUSTRALIA	17.48
GERMANY	291.73	SINGAPORE	14.41
NETHERLANDS	132.56	BRAZIL	7.22
SPAIN	85.21	POLAND	5.46
UK	83.48	INDIA	5.07
SWITZERLAND	78.62	IRELAND	4.88
FINLAND	66.13	COLOMBIA	4.46
DENMARK	64.85	ARGENTINA	3.63
ITALY	54.92	CZECH REPUBLIC	2.31
SOUTH KOREA	54.44	MALAYSIA	1.98
CANADA	51.19	SAUDI ARABIA	1.50
NORWAY	33.35	TURKEY	1.06
AUSTRIA	33.25	OTHER COUNTRIES	7.13
NEW ZEALAND	33.07		

Source: Exploring the Cooperative Economy, World Cooperative Monitor 2014
http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/04/WCM2014_web-FINAL.pdf

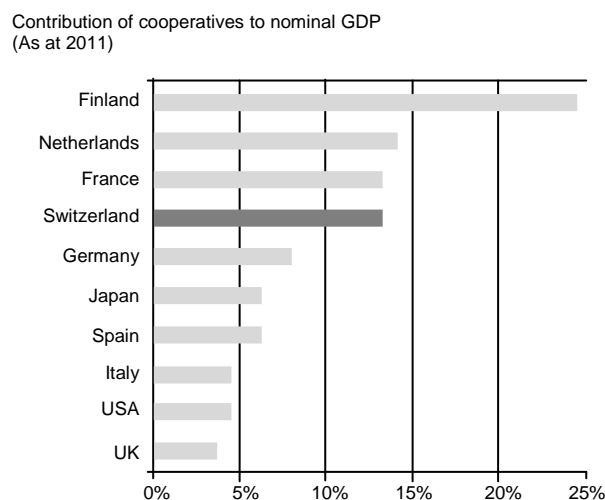
⁷ http://www.cicopa.coop/public_docs/RaportCriseEN.pdf

⁸ International Co-operative Alliance (2010), “Global300 Report 2010: The world’s major co-operatives and mutual businesses”, available from <http://2012.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>

⁹ http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_184623/lang--en/index.htm

The ILO estimates that 100 million jobs are provided by cooperatives amounting to 20% more jobs than being created by the world's multinational companies and "The World Cooperative Monitor" (2013)¹⁰ showed that Finland, Netherlands France and Switzerland are the four top countries in the world where the cooperative sector generates more than 10% of the GDP (see figure 2).

Fig. 2: How important are cooperatives in various countries



Source: The World Cooperative Monitor 2013, World Bank

Cooperatives can come in many forms such as agricultural or farmers' cooperatives; Consumer Cooperatives; Housing cooperatives; Public service provision cooperatives; Shared services cooperatives or support services cooperatives; Worker cooperatives; Producer cooperatives; Labor cooperatives. Cooperatives can also be found in many sectors.

Product diversification and changes overtime can be observed in the annual monitoring report (see Table 1). In some sectors cooperatives are the major actors. For instance in Brazil, 72% of cereal production is marketed by cooperatives, as is practically 100% of milk production in Norway (Taisch, 2014).

Tab. 1: Comparative size of the cooperative economy in different sectors (2012-2014)

Sectors	Agriculture & Food Industry	Insurance	Wholesale & Retail Trade	Industry & Utility	Banking & Financial Services	Other Services	Health & Social Care	Various Services	Housing
2012	26%	28%	21%*	7%	7%	4%	3%	-	1%
2013	32%	25%	18%	9%	6%	6%	3%	1%	-
2014	27%	27%	21	8%	5%	7%	3%	2%	-

*in 2012, this sector is labelled as consumer & retail.

Source: International Co-Operative Alliance and Euricse, The World Co-Operative Monitor, 2012-2014

Cooperatives offer alternative models of economic development based on inclusive growth. Examples in Europe are Mondragón (Spain), Migros, Coop, Raiffaisen (Switzerland), the Co-operative Bank of Kenya Ltd., Boliba Savings & Credit (Lesotho) that demonstrate the economic viability and growth potential of cooperatives.

¹⁰ International Co-operative Alliance & Euricse (2013), *The World Co-Operative Monitor: Exploring the Co-Operative Economy*. Accessed 15.01.2015 at http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2013_web_0.pdf

In the developing countries, productivity, living standards and social cohesion are identified by the World Bank as three pillars that foster development¹¹. Cooperatives contribute to three pillars however little is known as to how exactly cooperatives contribute to social cohesion and job creation and what are their business models. Cooperatives offer an alternative to the social vacuum caused by joblessness, poverty, social disturbances and underperforming or non-existing institutions which are badly needed in poverty stricken Low Income Developing Countries.

However, information is limited which could shed light on how the growth of cooperatives affects their dual functions (jobs and integration) to society at large over a longer period of time. Management, organizational structure, financing and marketing tend to change with the growing size of organizations be they private, public or cooperatives (Greiner, 1972). The same can be assumed to apply to cooperatives but research on the growth patterns of cooperatives are not available.

4. The role of cooperatives in international development and the social and solidarity economy

The concept of cooperative is embedded in a broader idea of social and solidarity economy (SSE), seeking the creation of new opportunities for transforming society, as a precondition for more social justice and fairer wealth distribution. This concept of re-organizing the relations between the economy and the society seems to be evolving in the developed and developing countries. The countries with greatest acceptance of the SSE concept are: France, Italy, Spain, Portugal, Belgium, Ireland, Sweden, and Poland¹². On the other hand, the EU countries with little recognition of the SSE concept are: Austria, Estonia, Hungary, Lithuania, Slovenia, and the Netherlands (Rosa Luxemburg Foundation Brussels, 2010).

5. Resilience of cooperatives during times of economic downturns

Cooperatives have been more resilient during periods of deepening global economic and jobs crisis than other economic actors. According to the ILO,

*“cooperative enterprises across all sectors and regions are relatively more resilient to the current market shocks than their capital-centred counterparts. However, as for other enterprise types, the situation of cooperatives with regard to the crisis varies with the degree of dependency on demand and external financing, the degree of their diversification and also with the sector”*¹³.

Furthermore, a study by the European Confederation of Cooperatives found that the cooperatives' long-term approach has helped them to anticipate and address changes in the context of the financial crisis. The study states: “Two important factors stand out to explain these achievements: the specific internal structure of these enterprises, and the systemic environment which they have built around themselves, especially in terms of financial instruments and inter-enterprise groupings”¹⁴.

¹¹ The World Bank, “Jobs”, World Development Report 2013. Accessed on 03.01.2013 at http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/WDR_2013_Report.pdf,

¹² Outside the European Union, the Government of Australia has developed a Good Business Guide for Cooperatives. See [http://www.commerce.wa.gov.au/ConsumerProtection/PDF/Cooperatives/Cooperatives_Good_Business_Guide_\(Jan_11\).pdf](http://www.commerce.wa.gov.au/ConsumerProtection/PDF/Cooperatives/Cooperatives_Good_Business_Guide_(Jan_11).pdf).

¹³ http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_105073/lang--en/index.htm).

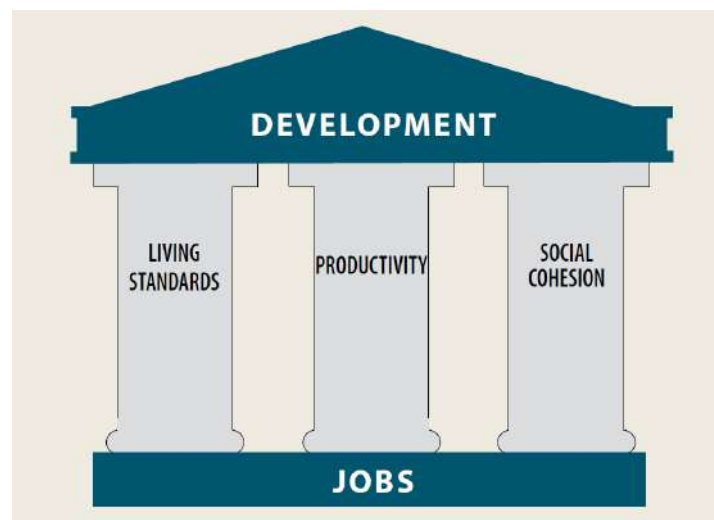
¹⁴ <http://www.cecop.coop/Beyond-the-Crisis-Cooperatives>).

Lastly, the International Organisation of Industrial, Artisanal and Service Producers' Cooperatives indicates that the “good performance of cooperatives is a result of their capacity to combine security and flexibility while pursuing their mission of creating sustainable jobs”¹⁵).

Cooperatives have a dual purpose in fostering development and helping countries in times of crisis: 1) economic performance; and 2) offer opportunities for social integration. They offer a densely connected social network in lieu of a social vacuum resulting from insufficient and inadequate institutions they can also “become a way for workers in the informal economy to realize their rights. And because they are membership organizations, they can be accountable. Workers must organize themselves. But they often need help. That is the role, and responsibility of the existing cooperative and trade union movements”¹⁶.

Social cohesion is one of the three pillars (together with living standards and productivity) identified by the World Bank which foster development through jobs (see Figure 3). According to the 2013 World Development Report, job creation in the formal economy over the past decade has been three times as rapid as in the informal economy (World Bank, 2013). The World Bank report mentions cooperatives only one time even though, globally, cooperatives provide 100 million jobs and ensure the livelihoods of 50 per cent of the world’s population¹⁷. Considering the fact that in many LDCs and low income developing countries, a large majority of their work force still remains in the informal economy, cooperatives offer an alternative way to help overcome this situation by offering work participation and joint ownership.

Fig. 3: Jobs are transformational



Source: World Bank (2013), “World Development Report”, p. 8.

6. Cooperatives are very important socio-economic actors

Over one billion people around the world are members of a cooperative, according to the International Co-operative Alliance (ICA). The country with the largest number of individual

¹⁵ http://www.cicopa.coop/public_docs/RaportCriseEN.pdf.

¹⁶ International Labour Organisation (ILO), the International Co-operative Alliance (ICA) and the International Confederation of Free Trade Unions (2006), “Let’s organize! A SYNDICOOP handbook for trade unions and cooperatives about organizing workers in the informal economy”, available from http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094047/lang--en/index.htm

¹⁷ (http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_184623/lang--en/index.htm)

members indirectly represented by the ICA is the United States with 305.6 million members accounting for nearly 30,000 co-operatives. The world's largest co-operative enterprises represent collective revenues of USD 1.6 trillion¹⁸. According to the ILO, Financial cooperatives serve over 857 million people - 13 per cent of the world population while Agricultural cooperatives produce 50 per cent of global agriculture output¹⁹.

Cooperatives have been prosperous and influential in some countries. For instance, social enterprises, many of them co-operatives, are legally recognized in countries such as Italy, Portugal, France, Belgium, Spain, Poland, Finland and the United Kingdom²⁰. As identified in the ILO's Handbook on cooperatives for use of Workers' Organizations, there are different types of cooperatives. These are: Cooperatives offering a service to members; Financial cooperatives; Agricultural or farmers' cooperatives; Consumer Cooperatives; Housing cooperatives; Public service provision cooperatives; Shared services cooperatives or support services cooperatives; Worker cooperatives; Producer cooperatives; Labour cooperatives²¹. The potential of cooperatives in terms of employment and service provision is relevant for developing as well as for developed countries.

One important outcome from the 2012 International Year of Cooperatives was the birth of "The World Co-Operative Monitor", an initiative that has gone into the fourth year. This on-line survey based study provides important information on the current state of the cooperative economy to date.

Although the World Co-Operative Monitor (WCM) provides an excellent database for further research, there is no dynamic information available to provide insights on how such organisations are managed, specific operational and governance challenges and strategies in mitigating market conditions in doing business. Information on SMEs are scanty. Many of them operate in the grey zone of informal economy and many of them are cooperatives. Research in this segment of the cooperative economy is relatively unknown and has generated insufficient academic interests.

7. Theories contributing to the understanding of cooperatives

According to the World Co-operative Monitor²², the following types of Cooperatives can be distinguished namely:

¹⁸ International Co-operative Alliance (2010), "Global300 Report 2010: The world's major co-operatives and mutual businesses", available from <http://2012.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>

¹⁹ http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_184623/lang--en/index.htm).

²⁰ European Confederation of Workers' Cooperatives, Social Cooperatives and Social and Participative Enterprises - CECOP (2006), "Cooperatives and social enterprises: Governance and normative frameworks", available from <http://www.cecop.coop/Cooperatives-and-social>

²¹ *International Labour Office / Guy Tchami (2007), "Handbook on cooperatives for use of Workers' Organizations", available from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_094046.pdf, pages 23-30 provide case examples of the different types of cooperatives. An in-depth analysis prepared by McKinsey on how cooperatives work and the opportunities they offer in our fast-changing, short-term focused environment is available from http://www.mckinsey.com/client_service/strategy/latest_thinking/mckinsey_on_cooperatives*

²² (<http://monitor.coop/en/about-world-cooperative-monitor-project>)

Tab. 2: The world co-operative monitor co-operative organisational types

Co-operative type	Definition
CO-OPERATIVE	An autonomous association composed mainly of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership.
MUTUAL	A private co-operative type organisation providing insurance or other welfare-related services. Consider also micro-insurance and mutuals with both voluntary and compulsory membership.
CO-OPERATIVE OF CO-OPERATIVES/MUTUALS	Co-operatives composed mainly of co-operatives/mutuals that carry out an economic activity for the production of goods or the provision of services of common interest for their members. It periodically publishes its own financial statements.
CO-OPERATIVE GROUP	A co-operative group is: 1) composed of organisations that operate as a single economic entity, 2) regularly publishes a consolidated financial statement, 3) includes mainly co-operatives, 4) acts according to co-operative principles and values, and 5) is controlled by co-operatives.
CO-OPERATIVE NETWORK	A co-operative network is: 1) composed of organisations that operate as a single economic entity, 2) does not publish a consolidated financial statement, 3) includes mainly co-operatives, 4) acts according to co-operative principles and values, and 5) is controlled by co-operatives.
NON-CO-OPERATIVE ENTERPRISE	A non-co-operative enterprise in which co-operatives have a controlling interest

Source: The 2013 World Cooperative Monitor, p. 3

Different theories have been used to attempt explanations of why cooperatives succeeded or failed in different countries. Borrowing from Birchall (2009) the following classification is useful to map the different academic disciplines which are relevant for understanding of cooperatives.

Tab. 3: Theories that explain why co-operatives succeed or fail based on Birchall (2009)

Type of Theory	Conditions for Co-operation	Outcomes
SOCIAL HISTORY	Solidarity derived from nationalism or political party, high level of general education, political enfranchisement, land reform, substantial equality of condition	The ability to create solidary institutions that are well governed and command allegiance. A preference for mutual over charitable forms of organisation
ECONOMIC HISTORY	formation of new classes (eg urban working class, small farmers). Expanding market society, dependence on money income, and need to access markets. Lack of competitors or threat of monopoly among competitors	Strong need among people in same market position to cooperate. Commitment to economic co-operation because alternatives either do not exist or are threatening to the livelihoods of people who have weak market position.
SOCIOLOGY	High levels of social capital, both bonding and bridging	Resources available to 'invest' in membership organisations and networks, with assurance of success and mutual benefit
ECONOMICS	Market failures - threat of monopoly, power of 'middlemen' or lack of markets. Low barriers to entry, weak competitors	The co-operative difference and co-operative advantage in business
POLITICAL SCIENCE	The collective action problem is overcome, through selective incentives and sanctions against 'free riders'.	Organisations are created and members recruited who have incentive to participate in governance
MUTUAL INCENTIVES THEORY (BIRCHALL AND SIMMONS)	People do respond to collectivistic incentives: sense of community, shared values and goals	Co-operatives achieve high levels of participation, and can develop a member participation strategy
SUPPORTIVE ENVIRONMENT THEORY (ATTWOOD AND BHAVISKAR)	Presence of promoters, good legal and fiscal environment. Govt support but respect for autonomy of civil society	Development of co-operatives unfolds in stages, with strong, autonomous organisations created
THEORY OF CO-OPERATIVE DESIGN AND EVOLUTION (SHAH)	Design principles are discovered that put the member at centre of the business. These are replicated	Strong co-operative sectors emerge that command loyalty of members and maintain member focus over time
THEORY OF OWNERSHIP (HANSMANN)	A stakeholder will take ownership if this combats market failure, and/or if the costs of ownership are low. The more homogeneous the owners the lower the costs	Cooperatives are only be found in some sectors and at some times, because they need a homogeneous group of members with common interests
THEORY OF VOICE (HIRSCHMANN)	If the cost of exit is high, members will exercise voice instead. Loyalty raises the costs of exit and promotes voice	Co-ops that foster loyalty through patronage refunds, give opportunities for voice, and demand financial commitment from members will survive

Source: Birchall, Johnston; (2009), A comparative analysis of cooperative sectors in Scotland, Finland, Sweden and Switzerland, Cooperative Development Scotland, C:DS., Democracy at work, US Federation of Worker Cooperatives, <http://institute.usworker.coop/resources/comparative-analysis-cooperative-sectors-scotland-finland-sweden-and-switzerland>

In order to put these theories into political context, it is useful to re-visit parts of the past history of the cooperative movement. What follows are excerpts of René Roca's summary of Switzerland's cooperative movement²³. In Switzerland, the Allmend, i.e. the common grounds or commons, were central to the spreading and development of the cooperatives. These areas were used for pasture, as forest and desert ground and they were open to everyone. To establish their commons, the inhabitants of a village association - of one or more villages, hamlets or groups of farms - designated a specific area for collective economic use. A peasant family's work was thus divided into three parts: Besides the agricultural land and the residential area with gardens and homesteads the commons represented a third zone, which was jointly worked. Since the early Middle Ages the European nobility had sought to restructure the common lands constitution or at least influence it. In many places, including the territory of modern Switzerland, the cooperative principle could however be maintained. Due to the diversity of local conditions and human relations a variety of forms of cooperatives have developed over time.

The common Mark or Allmend alongside with house, garden and fields was essential for all villagers. Therefore, regulations on the use of the commons and on the management of arable ground seemed necessary. Such land utilization systems had been in use since the 10th century. A prerequisite for the use of the commons was often the long-term possession of a farm within the village district. Newcomers had to buy this right and pay an entry fee. By establishing and claiming definite rules the rural population was often able to resolve their conflicts via neighborly agreements. The cities also had a common Mark and enacted a similar legislation. In the hilly Alpine foreland the farms united and formed so-called Allmend cooperatives. In many places of the Alps so-called valley cooperatives were established - on the basis of the valley communities as rural associations - as for example in Uri, Schwyz, Glarus, in the Grisons, the Valais and the Ticino valleys.

The Nobel Prize in Economy laureate Professor Dr Elinor Ostrom studied the basic "constitution of the commons" in a comprehensive, world-wide study. Based on historical examples from different continents, she revealed the importance of the cooperative principle for our societies. Her study is a reminder of how people organize faced with scarce natural resources, in order to jointly solve complex problems. In her comprehensive studies Elinor Ostrom concludes that cooperation of those directly affected is better than state control or privatization if they want good management of their local commons and their resources.

8. Growth challenges_of cooperatives

Le Vay (1983) in his ground breaking article stressed the need to formulate a workable paradigm to understand the life cycle and dynamics of the cooperatives and suggested several embryonic notions concerning the evolution of cooperatives. They are:

- "Wave" theory that stresses the external economic context that determines the rise and fall of cooperative organisations. This school of thought is exemplified by Helmberger (1966, p. 1430)
- "Wind-It-Up" theory that postulates that cooperatives are transitory agents (p. 28). Once the cooperatives have achieved their purpose and members then become obsolete and "winding up" inevitable. This winding up action might involve competitors crowding out the cooperatives through more competitive pricing and service quality.
- "Pacemaker" Theory that emphasises the innovative nature of the cooperatives (p. 28). It hypothesises that a successful cooperative contributes to greater efficiency amongst the competitors in the same market. Therefore even when price and service adjustments occur, the cooperative is kept alive to fulfil the "pacemaker" role in specific market niche.

²³ <http://www.zeit-fragen.ch/de/ausgaben/2012/nr10-vom-532012/das-genossenschaftsprinzip-als-grundlage-der-schweizerischen-politischen-kultur-gestern-und-heute.html>).

Statz (1987) suggested an additional organisational evolution paradigm as “Mop-Up” Theory where static or declining markets may induce opportunistic behaviour which may involve forward integration via cooperatives (p. 89).

Looking at the life cycle of the agricultural cooperatives, Michael Cook (1995) came up with a 5-stage development cycle without going into the specificities of the organisational dynamics of cooperatives which in our view ultimately determines the strategic choices and outcome. The five stages broadly describe the motivation and market conditions that spur forth the forming of cooperatives and the competitor’s responses which eventually trigger either the change or downfall of the cooperatives in the agricultural sector. Cook’s work shed light on the difficulties that occur at different stages, but failed to describe in a consistent manner how the internal factors interact.

Cook’s findings contributed significantly to the general understanding of the growth patterns and strategic options of the cooperatives where agricultural cooperatives remain a major actors. It also points to fact that knowledge about the cooperatives is limited outside of the US context even though cooperatives have their roots in Europe. Cooperatives in many developing countries have been considered as key actors who make it possible for small land owners and landless farmers to be able to successfully participate in the market place.

A literature search of organisational research on cooperatives generated very limited results. Little is known about organisational growth patterns and internal organisational dynamics of cooperatives and how they adapt and evolve in different times at different locations. Cooperatives like Mondragon (Spain), Crédit Agricole (France) and Rabobank (The Netherlands) have survived ECB’s stress test well after the 2008 financial sector debacle even though cooperatives pursue a mix of social and economic goals in contrast to private sector enterprises whose main goal is profitability. The resulting strategic choices, logically, also lead to different paths and outcomes.

Little theoretical attention has been devoted to the cooperative sector so far with the exception of agricultural cooperatives who captured most of the research attention in the past years. Michael Cook (1995) hypothesized the future of agricultural cooperatives and examined the structural and strategic shifts in U.S. agricultural cooperatives and paid special attention to the producer-owned and controlled agricultural cooperatives.

Cook’s findings are not only significant in contributing to the general understanding of the growth patterns and strategic options of the cooperative sector where agricultural cooperatives remain a major actors. It is also important to examine the realities of cooperatives in non-US context and see whether they share similar patterns and choices. Factors include: leadership, autonomy control red tape; creativity direction delegation coordination collaboration. The organization as a system has different forms of assets, such as human, social, and physical activities and these are in relation to the world.

9. Under-representation of cooperatives in the international development discourse

In conditions of globalization and increased competition in the international markets, cooperative enterprises are faced with the need to connect across the national borders, in order to achieve the objectives of its members (Nikolić and Ševarlić, 2013). Due to the values and principles they embody, as well as the economies of scale they generate, cooperatives can contribute to reducing trade costs and enhancing the ability of firms from developing countries to connect to value chains, both regionally and globally. Cooperatives enable access to goods and services while, at the same time, promote fairer trade at competitive prices, inclusive employment and sustainable economic growth.

With expansion in South-South trade flows, cooperative-to-cooperative trade could be an alternative for developing and least developed countries that are still facing high trading costs to reduce them. Furthermore, co-operatives can be an important tool for the implementation of the post-2015 development agenda particularly the proposed SDG 8 which states: *Promote sustained,*

inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all.

More analysis is called for in order to shade light on the role of cooperatives and their contribution to development and more inclusive and more equitable growth. Taking into consideration the achievement of various forms of cooperative initiatives undertaken by local communities across the global and the success of the existing large and competitive cooperatives in the mainstream economy, the development potential of cooperatives has not been properly recognized and not mainstreamed into the trade and development discourse (Saner *et al.*, 2012).

The conspicuous silence about the cooperatives and their potential role in socio-economic development is observable by the apparent lack of knowledge about cooperatives by policy experts in the leading development organizations such as WTO, WB, UNCTAD, UNDP, OECD, the regional development banks, and the UN itself especially the departments focusing on LDCs and Development Countries.

In a 12 year (2000-2012) programme review of its promoting inclusive growth, Asian Development Bank (ADB) has identified two major factors, i.e., minimum 2% of steady economic growth and equitable access to economic opportunities that are crucial for inclusive growth, a code name of lifting the poorest out of poverty. (ADB, 2014)²⁴. Disappointingly, there is no mentioning of cooperatives in this report. This posts the question whether cooperatives are just considered another form of private investor-owner-firms (IOFs) companies without social utilities.

This “blind” spot can be corrected by looking at the 2012 International Year of Cooperatives. The official Calendar of Activities of the International Year of Cooperatives lists 54 activities in different parts of the world, some at national level some on specific themes in mostly developed countries and in a few low income countries. The relatively “cool” reception of this international *signpost event* indicated that the discussion and appreciation of cooperatives as complementary development strategies were not sufficiently noticed by development policy makers and experts. Besides being “celebrative”, these events contributed little to promote cooperatives as a viable complementary development option for low income countries²⁵.

Knowledge about the factors which determine sustainable growth of cooperatives in different economic sectors and different socio-cultural contexts would be useful for policy setting and provision of incubation in many parts of the world where poverty reigns and economy stagnates.

Similarly, more in-depth studies are needed to show how “large” and “mature” cooperatives use ownership, formal structure and business strategy to foster their competitiveness and sustainability in diverse business environments.

10. Suggestions for Future Research

More analysis is called for in order to shade light on the role of cooperatives and their contribution to the social and solidarity economy. Taking into consideration the achievement of various forms of cooperative initiatives undertaken by local communities across the global and the success of the existing large and competitive cooperatives in the mainstream economy, the development potential of cooperatives has not been properly recognized and mainstreamed into the trade and development discourse.

What follows is a list of research questions which have not been covered so far by academic scholars and would help policy makers assess the contributions of cooperatives to development namely:

²⁴ ADB2014, Thematic Evaluation Study: ADB’s Support for Inclusive Growth, *Independent Evaluation*, TS-4, March. Accessed 15.01.2015 at <http://www.adb.org/sites/default/files/evaluation-document/36217/files/tes-ig.pdf>

²⁵ *The Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives (COPAC) is an inter-agency collaboration initiative on activities related to cooperatives. See <http://www.copac.coop/about/index.html>. A list of events organized during the 2012 International Year of Cooperatives is available from <http://social.un.org/coopsyear/calendar.html>*

Questions for future research on cooperatives

- What is the size and extent of a co-operative sector compared with the same sector in other countries? What accounts for the differences?
- What can be learnt from the experience of more successful co-operative sectors ?
- Which of the success factors are replicable in other countries and which are not?
- What has been the role of governments in promoting co-operatives? How important has it been compared with other growth factors?
- What were the essential factors which allowed a government to create a supportive environment for co-operatives?
- Where are the opportunities for growing the co-operative business model in developed, developing and least developed countries
- How are cooperatives embedded in the local socio-political environments?
- What do cooperatives contribute to local development and organize exchanges abroad? Do they generate new forms of economic actors (e.g. social economy, solidarity economy, shared economy)?
- Do cooperatives contribute to the accumulation of alternative economics through new financial tools (crowdfunding for example) that could lead to new ways of organizing societies?
- Could cooperatives promote a new form of business governance and a new form of ownership that could be applied to private sector enterprises?

Providing answers to the above list of research questions would shed light on what cooperatives could contribute to economic and social development be that in advance economies or developing countries.

11. Reflection and Ways Forward

Overcoming the Silence

The conspicuous silence about the cooperatives and their potential role in socio-economic development is observable by the apparent lack of knowledge about cooperatives by policy experts in the leading development organizations such as WTO, WB, UNCTAD, UNDP, OECD, the regional development banks, and the UN itself especially the departments focusing on LDCs and Development Countries.

The official Calendar of Activities of the International Year of Cooperatives listed 54 activities in different parts of the world, some at national level some on specific themes in mostly developed countries and in a few low income countries. The relatively “cool” reception of this international *signpost event* indicates that the discussion and appreciation of cooperatives as complementary development strategies has not been sufficiently noticed by development policy makers and experts. Besides being “celebrative”, these events contributed little to promote cooperatives as a viable complementary development option for low income countries²⁶.

A preliminary review of the Diagnostic Trade Integration Studies (DTIS) and the Poverty Reduction Strategy Papers (PRSP) of Least Developed Countries (LDCs) found an overall neglect of cooperatives. Mainstreaming cooperatives into the national development strategies of selected LDCs is very scanty (see table annexed). The 48 reports reviewed make few references to the role of agricultural and mining cooperatives in some national development strategies. In other cases

²⁶ *The Committee for the Promotion and Advancement of Cooperatives (COPAC) is an inter-agency collaboration initiative on activities related to cooperatives. See <http://www.copac.coop/about/index.html>. A list of events organized during the 2012 International Year of Cooperatives is available from <http://social.un.org/coopsyear/calendar.html>*

there are only one or two references (e.g. the name of a Ministry or a cooperative listed in the document). Out of 48 countries, Rwanda and Yemen are the countries that included more references pertaining to cooperatives in their DTIS, while Timor Lest, Uganda and Zambia are the ones that included more references in their PRSP.

This initial review counted only how often cooperatives were mentioned in both key development documents of the 48 LDCs. What needs to be answered by future analyses is to what extent cooperatives are utilized as a mobilising vehicle in organizing the productive capacities at the community level and what are the enabling conditions necessary to foster growth. Similar to that of micro enterprises or micro financing entities, cooperatives are key vehicles to truly empower local communities to be entrepreneurial and socially enterprising. Should future document review show that cooperatives have not been included in DTISs or PRSPs, questions should be asked and answered as to why cooperatives are not included in these documents.

Mainstreaming Cooperatives!

Cooperatives have played an important economic and social role in developed as well as developing countries. However, the contributions of cooperatives are not as publically and internationally recognized and often times, cooperatives are treated as “invisible citizens” compared to the public and private sector organizations. The 2012 International Year of Cooperatives should have encouraged International Organisations and other stakeholders to assess without ideological bias what the benefits and constraints might be if cooperatives were to be seriously included in the current trade & development policy debates in developed and developing countries.

References

- ADB (2014), “Thematic Evaluation Study: ADB’s Support for Inclusive Growth”, *Independent Evaluation*, TS-4, March. Accessed 15.01.2015 at <http://www.adb.org/sites/default/files/evaluation-document/36217/files/tes-ig.pdf>
- COOK M.L. (1995), “The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 77, December, pp. 1153-1159.
- Ditto, World Bank 2013.
- European Confederation of Workers’ Cooperatives, Social Cooperatives and Social and Participative Enterprises - CECOP (2006), “Cooperatives and social enterprises: Governance and normative frameworks”, available from <http://www.cecop.coop/Cooperatives-and-social>
- GREINER L. (1972), “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, vol. 50, n. 4, pp 37-46. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- HELMBERGER P.G. (1966), “Future Roles for Agricultural Cooperatives”, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 48, December, pp. 1427-35.
- HUFF, SIGISMUND ANNE, (2009), *Designing Research for Publication*, Sage publication, Los Angeles, pp 147-177
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION (ILO), the International Co-operative Alliance (ICA) and the International Confederation of Free Trade Unions (2006), “Let’s organize! A SYNDICOOP handbook for trade unions and cooperatives about organizing workers in the informal economy”, available from http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094047/lang--en/index.htm
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE/GUY TCHAMI (2007), “Handbook on cooperatives for use of Workers’ Organizations”, available from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_094046.pdf, pages 23-30 provide case examples of the different types of cooperatives. An in-depth analysis prepared by McKinsey on how cooperatives work and the opportunities they offer in our fast-changing, short-term focused environment is available from http://www.mckinsey.com/client_service/strategy/latest_thinking/mckinsey_on_cooperatives
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (2010), “Global300 Report 2010: The world’s major co-operatives and mutual businesses”, available from <http://2012.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE & EURICSE (2013), *The World Co-Operative Monitor: Exploring the Co-Operative Economy*, Accessed 15.01.2015 at http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2013_web_0.pdf
- LE VAY C. (1983), “Agricultural Co-Operative Theory: A Review”, *Journal of Agricultural Economics*, vol. 34, December, pp. 1-44.

- NIKOLIĆ M.M., ŠEVARLIĆ M.M. (2013), *Cooperatives in International Trade of Agricultural and food products*, 135 EAAE Seminar: Challenges for the Global Agricultural Trade Regime after Doha, August 28-30, Belgrade, Serbia. Available at <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/160390/2/17-Nikolic,%20Sevarlic%20-%20EAAE%20135.pdf>
- OCZKOWSKI E., KRIVOKAPIC-SKOKO B., PLUMMER K. (2013), "The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector", *Journal of Co-operative Organization and Management*, Vol 1, Issue 2, pp. 54-63, http://sydney.edu.au/business/_data/assets/pdf_file/0018/218430/Oczkowski_Krivokapic-Skoko_Plummer.pdf
- PURTSCHERT R. (2005), *Das Genossenschaftswesen der Schweiz*, Haupt, Bern.
- ROSA LUXEMBURG FOUNDATION BRUSSELS (2010), "Solidarity-based and Co-operative Economy and Ethical Business: Trends, Innovations and Experiences", available from http://rosalux-europa.info/userfiles/file/Solidarity_Based_Economy_in_Europe.pdf
- TAISCH F. (2014), "Lessons Learnt" in *Notenstein Dialogue*, August. P.1-8. Accessible at http://intbuslaw.org/wp-content/uploads/2014/09/notenstein_dialogue_august_2014.pdf
- SANER R., YIU L., FILADORO M. (2012), "Cooperatives for inclusive growth", *CSEND Policy Brief*, n. 10. ISSN 2235 8048, Geneva.
- STAATZ J.M. (1987), "Farmers Incentives to Take Collective Action via Cooperatives: A Transaction Cost Approach", *Cooperative Theory: New Approaches*, Royer J. (ed.), Washington DC: US Department of Agriculture, ACS Service Report, n. 18.
- THE WORLD BANK, "Jobs", World Development Report 2013. Accessed on 03.01.2013 at http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/WDR_2013_Report.pdf.
- WORLD BANK (2013), "World Development Report", available from http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/WDR_2013_Report.pdf, pp. 8-28.

Web Site

- <http://2012.coop/en/what-co-op>
- <http://www.cecop.coop/Beyond-the-Crisis-Cooperatives>
- http://www.cicopa.coop/public_docs/RaportCriseEN.pdf
- <http://www.copac.coop/about/index.html>.
- www.csend.org
- <http://www.euricse.eu/en/worldcooperativemonitor>
- http://ica.coop/sites/default/files/media_items/cooperatives_and_employment_a_global_report_en__web_21-10_1pag.pdf
- http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_105073/lang--en/index.htm
- http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_184623/lang--en/index.htm
- <http://monitor.coop/en/about-world-cooperative-monitor-project>
- <http://www.zeit-fragen.ch/de/ausgaben/2012/nr10-vom-532012/das-genossenschaftsprinzip-als-grundlage-der-schweizerischen-politischen-kultur-gestern-und-heute.html>
- <http://social.un.org/coopsyyear/documents/launchprogramme.pdf>
- <http://social.un.org/coopsyyear/calendar.html>

Annex: References to Cooperatives in DTIs and PRSPs of LDCs

	Country	DTIS		PRSP	
		Year	Reference to "Cooperatives"	Year	Reference to "Cooperatives"
1.	Afghanistan	N/A	N/A	2008	5
2.	Angola	2005	0	N/A	N/A
3.	Bangladesh	N/A	N/A	2011?	12
4.	Benin	2005	2	2007	1
5.	Bhutan	2012	6	2004	1
6.	Burkina Faso	2007	1	2008	0
7.	Burundi	2003	0	2012	4
8.	Cambodia	2001	3	2006	3
9.	Cape Verde	2009	0	2006	0
10.	Central African Republic	2007	4	2009	3
11.	Chad	2006	2	2007	0
12.	Comoros	2007	1	2006	3
13.	Democratic Republic of Congo	2010	4	2007	5
14.	Djibouti	2004	1	2009	2
15.	Eritrea	N/A	N/A	N/A	N/A
16.	Ethiopia	2004	13	2011	0
17.	The Gambia	2007	0	2011	3
18.	Guinea	2003	1	2012	0
19.	Guinea Bissau	2010	1	2011	0
20.	Haiti	N/A	N/A	2012	0
21.	Kiribati	N/A	N/A	N/A	N/A
22.	Lao PDR	N/A	N/A	2008	0
23.	Lesotho	2003	0	2012	8
24.	Liberia	2008	9	2011	2
25.	Madagascar	2003	2	2009	0
26.	Malawi	2004	1	2012	20
27.	Maldives	2006	0	2008	0
28.	Mali	2004	0	2008	6
29.	Mauritania	2001	1	2011	2
30.	Mozambique	2004	0	2011	1
31.	Nepal	2010	9	2007	5
32.	Niger	2008	0	2008	5
33.	Rwanda	2005	54	2011	70
34.	Samoa	2010	0	N/A	N/A
35.	São Tomé e Príncipe	2006	1	2008	0
36.	Senegal	2003	0	2007	4
37.	Sierra Leone	2006	16	2011	0
38.	Solomon Islands	2009	3	N/A	N/A
39.	South Sudan	N/A	N/A	N/A	N/A
40.	Sudan	2008	1	N/A	N/A
41.	Tanzania	2005	10	2011	6
42.	Timor Leste	N/A	N/A	2005	46
43.	Togo	2010	4	2011	5
44.	Tuvalu	2010	0	N/A	N/A
45.	Uganda	2006	2	2010	36
46.	Vanuatu	2007	8	N/A	N/A
47.	Yemen	2003	14	2002	8
48.	Zambia	2005	0	2007	24

Sources: Enhanced Integrated Framework (EIF), http://www.enhancedif.org/EN%20web%20pages/Where%20we%20work/A_Z_countries.htm and International Monetary Fund (IMF), <http://www.imf.org/external/np/prsp/prsp.aspx>

Despite their well-documented socio-economic role, cooperatives remain understudied. Scant research exists on the organizational landscape of the cooperatives especially in low income countries and little information exists in regard to the importance of cooperatives in the discourse on socio-economic development in general and in international development organisations in particular.

TRACK

OPPORTUNITÀ, RISORSE E COMPETENZE NELL'ECONOMIA DIGITALE

Consumer experience e co-creazione del valore nei settori dell'arredamento, architettura e design: nuove opportunità legate all'utilizzo della Realtà Aumentata

LAURA BRAVI, FEDERICA MURMURA, ELISABETTA SAVELLI

L'impatto di profondità ed eterogeneità delle competenze sulla performance attesa delle start-up

MICHELE PINELLI, FRANCESCO CAPPÀ, STEFANO FRANCO, ENZO PERUFFO

Millennial generation e consumo di vino:

le determinanti di acquisto e il ruolo della digital communication

ANTONIO IAZZI, AMEDEO MAIZZA, AURORA FONSECA, ORONZO TRIO, PIERFELICE ROSATO

La coopetition nell'era dell'open innovation

GIUSEPPE RUSSO, FEDERICA EVANGELISTA

Consumer experience e co-creazione del valore nei settori dell'arredamento, architettura e design: nuove opportunità legate all'utilizzo della Realtà Aumentata [♦]

LAURA BRAVI ^{*} FEDERICA MURMURA ^{*} ELISABETTA SAVELLI [▲]

Abstract

Obiettivi. L'obiettivo del lavoro è duplice: (i) indagare se e come il comportamento d'acquisto dei consumatori può essere influenzato dall'utilizzo delle tecnologie di Realtà Aumentata (RA); (ii) comprendere le potenzialità che tali tecnologie prospettano alle imprese, in termini di sviluppo di nuovi canali di marketing e nuove modalità di creazione del valore.

Metodologia. La metodologia prevede: (i) analisi della letteratura esistente, tesa ad indagare le potenzialità dei software di RA nell'ambito dei processi di creazione e distribuzione del valore - con focus sui settori dell'arredamento, architettura e design; (ii) un'indagine empirica svolta tramite la somministrazione di questionari ai retailer/progettisti (n. 40) ed ai consumatori finali (n.300); (iii) analisi dei dati raccolti mediante l'ausilio di tecniche di statistica descrittiva univariata.

Risultati. Emerge perplessità tra i retailer in merito all'impiego dei software di RA, rispetto ai quali si intravedono vantaggi ma anche elevati rischi legati alle difficoltà tecniche di utilizzo ed alla potenziale perdita di potere contrattuale nei confronti del consumatore. Nella prospettiva di quest'ultimo, si riscontrano scarsi livelli di conoscenza ed un utilizzo confinato più alla fase di progettazione e visualizzazione della proposta di arredo che all'acquisto finale.

Implicazioni pratiche. L'importanza dei software di RA nelle diverse fasi del processo di creazione del valore viene evidenziata alla luce delle evidenze empiriche emerse nell'indagine. Alcuni suggerimenti vengono, inoltre, proposti soprattutto in chiave promozionale, per incrementare il livello di conoscenza ed utilizzo di tali software sia a livello di consumo finale che intermedio.

Limiti della ricerca. La ridotta numerosità del campione, soprattutto per quanto riguarda i retailer, e la focalizzazione su una particolare categoria merceologica limitano la generalizzabilità dei risultati.

Originalità del lavoro. Il lavoro approfondisce in una prospettiva di marketing il potenziale ruolo della RA nell'intero processo di creazione del valore, mettendo il cliente nella posizione di co-progettatore della soluzione che intende acquistare.

Parole chiave: Realtà Aumentata; co-creazione del Valore; consumer behaviour; retailing; industria 4.0.

Objectives. The aim of the paper is twofold: (i) investigating whether and how the purchasing behaviour of consumers can be influenced by the use of Augmented Reality (AR) technology; (ii) understanding the advantages of AR softwares for businesses, in terms of new marketing channels and new opportunities of value creation.

Methodology. The methodology involves: (i) the analysis of the existing literature, aimed at investigating the marketing potential of RA softwares, as part of the value creation and distribution process - with focus on the wood-furniture, architecture and design sectors; (ii) an empirical research carried out by questionnaires on a group of 40 retailers/designers and a sample of 300 consumers; (iii) the analysis of data collected through univariate descriptive statistics techniques.

Findings. Uncertainties emerge among retailers about the use of RA softwares. Despite their potential benefits, retailers seem to be afraid about technical difficulties related to the RA softwares' use. Moreover, they are worried about the possibility to lose their negotiating power towards consumers. From the consumer perspective, it has been found little awareness and knowledge of RA technologies, that are used more for the design and visualization of the proposed solution than for purchasing.

Practical implications. The importance of RA in the different phases of the value creation process is discussed in light of the empirical evidence emerged in the survey. Moreover, suggestions are proposed mainly in a promotional key, to increase the level of knowledge and use of such software among retailers and consumers.

Research limits. The reduced size of the sample, especially with regard to the retailers, and the focus on a particular product category limit the generalizability of the results.

Originality of the study. The work explores in a marketing perspective the potential role of RA in the entire value creation process, putting the customer in the position of co-designer of the solution to be purchased.

Key words: Augmented Reality; Value co-creation; consumer behaviour; retailing; industry 4.0.

[♦] Si ringrazia l'azienda Maticad S.r.l. di Pesaro (PU) per la collaborazione prestata sia in fase di progettazione della ricerca (per la definizione degli obiettivi e degli ambiti di azione dell'indagine), che di implementazione della stessa (per la stesura del questionario e l'interpretazione dei dati raccolti).

Il lavoro di ricerca è frutto della collaborazione congiunta dei tre autori. In fase di stesura del paper, tuttavia, Laura Bravi ha curato i paragrafi 3 e 4, Federica Murmura i paragrafi 5 e 6, Elisabetta Savelli i paragrafi 1 e 2.

^{*} Dottoranda Scienze Merceologiche - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: laura.bravi@uniurb.it

^{*} Ricercatrice Scienze Merceologiche - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: federica.murmura@uniurb.it

[▲] Ricercatrice Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
e-mail: elisabetta.savelli@uniurb.it

1. Introduzione

In risposta alle crescenti difficoltà in cui versa il sistema industriale europeo si afferma un nuovo paradigma produttivo che prende il nome di “Industria 4.0”. Essa prevede sistemi di fabbricazione in cui i prodotti intelligenti utilizzano sensori per fornire istruzioni di lavorazione alle apparecchiature di produzione automatizzata (Frattocchi, 2016; Magone e Mazali, 2016). La sfida collegata all’Industria 4.0 è duplice, poiché impegna le imprese su due fronti (Lasi *et al.*, 2014): hardware e software. Il lato hardware interessa soprattutto le strategie volte ad implementare (attraverso investimenti produttivi) nuove tecnologie crescentemente votate al risparmio energetico. Il fronte del software presenta, invece, la sfida più interessante e di maggiore complessità in quanto risiede nel potenziamento e nell’ottimizzazione dell’*intelligence* dei processi produttivi, accrescendo la capacità di simulare e testare le caratteristiche dell’*output*, prima che sia fisicamente realizzato.

In questo contesto si inseriscono le recenti tecnologie di Realtà Aumentata (RA) con cui si fonde, in tempo reale, l’informazione digitale, elaborata da un calcolatore, con l’informazione proveniente dal mondo reale per mezzo di opportune interfacce computerizzate. Esse offrono una nuova visione d’insieme del mondo reale che si mescola impercettibilmente con quello virtuale, attraverso nuove modalità di collegamento tra l’uomo e lo schermo (computer, tablet, smartphone) in cui le informazioni, invece di essere mostrate sul display, vengono immerse nell’ambiente concreto. La distinzione marcata tra il reale e il virtuale viene meno, anzi questi si mescolano e permettono applicazioni complesse, dove la percezione umana si arricchisce di informazioni che non sarebbero percettibili attraverso i cinque sensi (Azuma *et al.*, 2001; Bulearca e Tamarjan, 2010).

Questa tecnologia ha trovato, nel corso degli anni, crescenti applicazioni nei contesti più diversi: dall’ambito medico a quello militare; dal meccanico all’industriale, fino ad approdare, negli anni più recenti, al contesto commerciale e di marketing. L’utilizzo della RA come strumento di comunicazione di un brand o di un messaggio pubblicitario rappresenta, infatti, un canale sempre più efficace e ricco di opportunità, che consente alle imprese di raggiungere un numero elevato di consumatori in modo coinvolgente ed innovativo, non solo orientandoli nell’acquisto, ma facendogli vivere una vera e propria esperienza di consumo, elemento di valore ritenuto sempre più importante ai fini della soddisfazione e dello sviluppo di rapporti di fiducia con il mercato (Johnson and Fornell, 1991; Phillips and Baumgartner, 2002; Carù and Cova, 2003).

Nonostante le opportunità intrinseche nelle applicazioni di RA, tale tecnologia è ancora poco nota e diffusa nel mercato e nella letteratura di marketing e management, sino ad oggi, non è stato ancora chiarito l’effettivo livello di conoscenza ed utilizzo per fini non solo commerciali, ma anche di co-progettazione del valore e di sviluppo di relazioni stabili con il cliente finale. Gli studi su questo tema appaiono abbastanza recenti e focalizzati su alcuni aspetti specifici, come il contesto del social media marketing o quello più generale della comunicazione commerciale e di prodotto (Bulearca e Tamarin, 2010; Connolly *et al.*, 2010; Mandelli e Accoto, 2012; Prunesti, 2013).

Il presente lavoro offre un contributo in tal senso, esplorando il livello di conoscenza e l’attitudine degli individui (consumatori e imprese) all’utilizzo della RA. Ciò al fine di approfondire il ruolo che tale tecnologia potrebbe avere nell’intero processo di creazione del valore. Processo che potrebbe divenire molto più interattivo e collaborativo, mettendo il cliente finale nella posizione di co-progettatore della soluzione che intende acquistare. Il focus, in particolare, viene posto sul contesto dell’architettura, dell’arredamento e del design. L’obiettivo è duplice: da un lato, la ricerca intende indagare se ed in che modo il comportamento dei consumatori ed il relativo livello di soddisfazione può essere influenzato dall’utilizzo dei software di RA; dall’altro, assumendo la prospettiva delle imprese utilizzatrici, il lavoro cerca di esplorare le potenzialità che tali tecnologie prospettano alle imprese in termini di creazione di nuovi canali di marketing e nuove modalità di apprendimento.

L’articolo si struttura nei seguenti paragrafi.

Nel paragrafo 2 viene approfondito il concetto di RA, illustrandone brevemente le origini, le caratteristiche, le opportunità e i limiti. Relativamente all'ambito commerciale, si analizza il ruolo della RA nei processi di scelta del consumatore ed il legame esistente tra questa tecnologia e lo sviluppo di esperienze gratificanti e durature. Nel terzo paragrafo, si illustra la metodologia seguita per lo svolgimento dell'analisi empirica, la quale ha previsto la realizzazione di una duplice indagine rivolta ai consumatori finali ed ai rivenditori/progettisti di soluzioni d'arredo. Il paragrafo successivo illustra i risultati delle due rilevazioni e propone una discussione interpretativa degli stessi tesa a riflettere sulle possibili implicazioni manageriali che possono scaturire dall'impiego delle tecnologie di RA, sia nel mondo consumer che in quello aziendale. Tali implicazioni vengono discusse nel paragrafo 5 per poi lasciare il posto ad una riflessione finale (par. 6) finalizzata a riassumere i risultati dello studio, i limiti e le proposte di ricerca futura da questi derivanti.

2. Realtà Aumentata, applicazioni nel marketing e riflessi sulla user experience

2.1 Il concetto di Realtà Aumentata e la sua diffusione

Quello di RA è un concetto abbastanza complesso, dato che si tratta di una tecnologia di ultimissima generazione ancora poco utilizzata e conosciuta. Il termine RA è stato coniato nel 1992 dal ricercatore Thomas Preston Caudell per descrivere un sistema di nuova generazione che avrebbe aiutato nell'assemblaggio e nell'installazione dei cavi elettrici negli aerei (Caudell and Mizell, 1992). Negli anni successivi, esso è stato largamente studiato e sperimentato e, da dieci anni circa, tale tecnologia ha cominciato a trasformarsi in applicazioni che spaziano dal marketing all'intrattenimento, dalla visualizzazione avanzata al supporto nella produzione, dalla progettazione all'editoria, fino alla medicina.

La RA può essere definita come una *“tecnologia che consente di fondere, in tempo reale, l'informazione digitale, elaborata da un calcolatore, con l'informazione proveniente dal mondo reale per mezzo di opportune interfacce computerizzate”* (Azuma et al., 2001). Essa si distingue, dunque, dalla più nota Realtà Virtuale (RV) che consente di “replicare” la realtà nel modo più fedele possibile dal punto di vista visivo, uditivo, tattile e olfattivo. Si propone, cioè, di ricreare, mobilitando alcuni o tutti i sensi, una scena, un evento, un oggetto in modo da dare all'individuo la percezione di essere fisicamente presente nel luogo. La RA si riferisce, invece, alla *sovrapposizione* di informazioni sensoriali artificiali e virtuali, generate dal computer, alla realtà effettiva percepita, ripresa tramite telecamere, fotocamere di smartphone e tablet o particolari supporti come Google Glass. L'utilizzatore di tali applicazioni vede sovrapposti alla realtà, oggetti virtuali o filmati, sente suoni, percepisce sensazioni tattili o, addirittura, olfattive. La RA, in altre parole, consente un potenziamento delle percezioni, basato sulla generazione di contenuti virtuali da parte di un computer. Volendo sintetizzare, la caratteristica peculiare di tali software risiede nell'unione del reale con il virtuale attraverso un'interazione in tempo reale tra utente e interfaccia software.

Le applicazioni di RA possono essere vissute ovunque e in qualsiasi momento. Ad esempio, se un individuo è in visita a Gettysburg e vuole saperne di più sulla battaglia tenutasi in questa città, può usare il proprio smartphone o tablet per ottenere ulteriori informazioni, rivedere il campo di battaglia, tornare al periodo storico in cui è accaduta, vedere scene di combattimento e addirittura visualizzare delle sovrapposizioni sui campi per mostrare come il terreno è stato utilizzato nella strategia di battaglia (Craig, 2013). Il costo delle applicazioni di RA, generalmente, non è molto elevato; in particolare, grazie allo smartphone, queste tecnologie stanno guadagnando una sostanziale diffusione, a costi relativamente contenuti. La RA, inoltre, è definita da York e Pendharhar (2004) come ciò che consente alle *“Macchine di adattarsi all'ambiente umano, invece di costringere l'uomo a farlo”*: ciò permette di integrare i punti di forza del reale e del digitale in un'unica interfaccia utente (Mackay, 1998). La RA, infine, può essere utilizzata nei settori più diversi, compreso il marketing, attraverso l'impiego di piattaforme multiple (cellulare, web, spazi fisici, ecc.). A fronte di questi fattori, che ne hanno facilitato sicuramente la diffusione negli ultimi

anni, si rilevano dei limiti di natura tecnologica ed ambientale che possono ostacolare l'utilizzo. I limiti di natura tecnologica si riferiscono principalmente al fatto che i dispositivi mobili usati per implementare questo genere di applicazioni hanno limitate capacità di memoria, grafiche, di calcolo e ridotte dimensioni dello schermo. I limiti di natura ambientale, invece, si riferiscono al fatto che le applicazioni di RA devono poter essere utilizzate con una grande varietà di condizioni ambientali, ma non vi è alcun modo per lo sviluppatore dell'applicazione di sapere a priori se possono esistere tali condizioni. Ad esempio, se un'applicazione viene utilizzata all'aperto e in zone particolarmente soleggiate, è importante che lo schermo possa essere ben visualizzato; oppure, se l'applicazione si basa su un tipo di architettura Client-Server o altri mezzi per scaricare i contenuti, vi deve essere una certa disponibilità di rete nella zona. Anche i suoni e i rumori che possono essere percepiti nell'ambiente potrebbero ostacolare la corretta utilizzazione della RA: se una delle funzioni dell'applicazione è quella di generare suoni, è necessario che il partecipante abbia la possibilità di ascoltarli. A contrario, se l'applicazione deve essere usata in una zona in cui i suoni non sono ammessi, è importante che questa non generi rumori indesiderati. Quando la RA è utilizzata con finalità più professionali, per esempio in relazione all'ambito medico, militare o scientifico, ai suddetti limiti si possono aggiungere ulteriori fattori che vincolano l'utilizzo del software, legati per esempio al fatto che non tutti i dispositivi sono consentiti durante i voli in aereo; molti di essi hanno una temperatura al di sotto della quale non funzionano correttamente; altri non possono essere utilizzati efficacemente in ambienti molto caldi. Ulteriori condizioni ambientali, come l'umidità, la pressione e la presenza di campi magnetici, possono avere un effetto sul funzionamento dei dispositivi utilizzati per implementare il software di RA, condizionando l'efficacia dei relativi risultati ottenibili.

2.2 Le applicazioni di Realtà Aumentata nel marketing ed i riflessi sulla user experience

Le applicazioni di RA si distinguono in due macro categorie: *indoor* e *outdoor* (Bonacini, 2014).

Le applicazioni *indoor* sono quelle sviluppate progettando i dati sulla visione effettiva che ha l'utente. Le informazioni sono visualizzate direttamente nell'ambiente circostante e il confine tra i dati virtuali e il mondo fisico sfuma significativamente. Applicazioni di questo tipo comprendono l'assistenza nelle attività di manutenzione e semplificazione di mansioni altrimenti complesse; le simulazioni di interventi in campo medico per la formazione del personale sanitario; l'aggiunta di informazioni 3D, video e altri contenuti multimediali interattivi a riviste, prodotti o immagini a scopo pubblicitario.

La RA *outdoor*, comprende, invece, la produzione di sistemi che possono essere utilizzati in qualsiasi ambiente, anche esterno. L'interazione con il sistema è realizzata, in genere, grazie all'uso di una bussola GPS; guardando gli oggetti di interesse più a lungo di un tempo prestabilito il sistema presenta ulteriori informazioni interattive. Queste applicazioni sono spesso migliorate grazie ad un sistema di modellazione 3D che si sovrappone al mondo fisico, dando per esempio agli utenti la possibilità di vedere edifici che non esistono più o che ancora devono essere costruiti. Questo genere di applicazioni richiede sistemi di localizzazione di alta qualità. Il *tracking* recupera la posizione e l'orientamento di un oggetto virtuale da visualizzare per registrarlo rispetto al mondo reale. Successivamente avviene la *registration*, cioè l'allineamento dell'oggetto virtuale con l'utente reale, in maniera più prospettica possibile. Il monitoraggio deve essere eseguito in tempo reale e molto velocemente. Il *tracking* può essere supportato da varie tecnologie (acustiche, magnetiche, inerziali, *vision-based*) e relative strumentazioni (GPS, giroscopi e bussole elettroniche) dotate di rigidi requisiti (Macwilliams *et al.*, 2004): elevata precisione per quanto riguarda la posizione e l'orientamento; assenza di disturbo in uscita; alta velocità di aggiornamento; assenza del ritardo che intercorre dallo strumento di misurazione all'output del sistema; completa mobilità degli utenti.

Il campo delle possibili applicazioni di RA, come già detto, è vastissimo, e le potenzialità che ad oggi si cercano di sviluppare sono molteplici.

Nell'ambito del marketing, i software di RA presentano notevoli opportunità in termini di comunicazione e sviluppo della *customer experience*. Molte aziende di moda, per esempio, offrono ai potenziali clienti la possibilità di indossare virtualmente articoli di abbigliamento e capirne la vestibilità. Uno dei software che permette l'implementazione di applicazioni simili è *Virtual Style Pod/Fashion 3D system*, che consente di provare gli abiti senza indossarli fisicamente: il sistema registra le forme dell'utente che si pone davanti allo specchio-monitor e proietta virtualmente il capo scelto, adattandolo al corpo. Con questo genere di tecnologie il consumatore può vivere le esperienze più disparate: dalla prova di un nuovo taglio di capelli alla simulazione di un trucco davanti agli specchi elettronici degli store Sephora, fino alla prova dei gioielli mediante l'utilizzo di un marker e la fotocamera del cellulare.

La RA è molto utilizzata anche nelle campagne di advertising e nelle fasi di lancio di nuovi prodotti. Toyota, ad esempio, per lanciare un nuovo modello di automobile ha ideato una brochure interattiva, che funge da marker, sulla quale, inquadrata dalla telecamera, compare la vettura in 3D di cui è possibile cambiare il colore, gli interni o vedere dei video dimostrativi.

Ancora, un'altra modalità di utilizzo della RA nell'ambito del marketing è relativa alla gestione del packaging: Lego ha concepito le *digital box*, totem dotati di computer e webcam dove, semplicemente posizionandovi di fronte la scatola del gioco, appare il modellino nelle proporzioni reali. Le possibilità sono infinite, come numerose sono, ad oggi, le aziende che hanno incentrato strategie di comunicazione e promozione interamente sulla RA.

Se tali applicazioni trovano un impiego esteso nel marketing, non si possono trascurare gli effetti che esse sono in grado di generare sui comportamenti di consumo ed acquisto. Nel contesto del marketing 3.0, suggeriscono Kotler e colleghi (2012), il concetto di consumatore va completamente rivisto per recuperare la dimensione più umana caratterizzata non solo dai bisogni ma anche dalle emozioni, dai sentimenti e i valori. Le moderne tecnologie offrono contributi rilevanti in tal senso, in quanto consentono la partecipazione, favoriscono la presa di coscienza da parte delle imprese circa le preoccupazioni e i desideri degli individui del mondo globalizzato e supportano lo sviluppo della cosiddetta "società creativa", in cui gli individui sono i veri protagonisti e il bisogno di autorealizzazione diventa primario (Csikszentmihalyi, 2014).

In virtù di ciò, coinvolgere i clienti nel processo di progettazione di un bene/servizio e vivere (o, quantomeno, condividere) insieme l'atto di consumo rappresenta una condizione sempre più fondamentale per l'impresa. Trubow (2011) sostiene che quando le persone toccano o interagiscono con un prodotto, si crea un legame emotivo che aumenta la probabilità dell'acquisto. Confrontando una campagna di marketing tradizionale con una basata sulla RA, l'autore dimostra che il tempo medio trascorso guardando e interagendo con l'annuncio passa dai 12 agli 83 secondi, con un sostanziale aumento del 691%; l'intenzione del cliente all'acquisto passa dal 45% al 74% e la stima del prezzo di vendita del prodotto aumenta del 133%. La RA favorisce questi effetti perché permette al consumatore di interagire con contenuti aggiuntivi ed avere informazioni che possono influenzare il suo processo di acquisto e generare un elevato impatto emotivo. Chi ha utilizzato la RA per la prima volta ha confermato che questa tecnologia crea il cosiddetto "effetto Wow!" (Scherrer *et al.*, 2008), provoca cioè stupore e coinvolgimento, andando ad influenzare in misura pesante la componente esperienziale del processo di consumo ed acquisto (Bulearce e Tamarin, 2010). I consumatori - attuali o potenziali utilizzatori della RA - ritengono, infatti, che queste applicazioni possano contribuire a creare un gran numero di esperienze piacevoli come la sorpresa, la vivacità, la giocosità, la collettività, la creatività. Ovviamente, l'esperienza vissuta dall'utente è strettamente legata al fatto che ognuno nutre un set di aspettative diverse che influenzano la percezione del prodotto o del servizio; aspettative che possono manifestarsi a vari livelli: in base alle esigenze, ai bisogni, ai desideri dell'utente o in base alle caratteristiche del prodotto stesso (Kankainen, 2003). La natura pervasiva e coinvolgente della RA può svolgere un ruolo di catalizzatore rispetto a tali esperienze, dato che l'effetto sorpresa che essa procura ha la capacità di mantenere l'interesse dell'utente sul prodotto/servizio per un tempo molto più prolungato del solito, aumentando il valore complessivamente percepito rispetto al prodotto/servizio che intende acquistare. Ciò è particolarmente vero per quelle categorie merceologiche che comportano un

elevato coinvolgimento emotivo del consumatore, come possono essere i beni dei settori del legno-arredo, architettura e design, oggetto di approfondimento in questo lavoro. Le imprese operanti in tali settori utilizzano già comunemente strumenti CAD e software di grafica, design e modellistica per progettare le soluzioni d'arredo. Il rapido avanzamento della tecnologia digitale ha portato, però, un crescente numero di innovazioni in questo contesto, finalizzate a supportare sia la progettazione che la relazione con il cliente (Phan e Choo, 2010). La RA, in particolare, contribuisce a rendere il lavoro di progettazione molto più vivace ed interattivo e, nello stesso tempo, permette di sviluppare un nuovo modo di comunicare con il cliente, affiancando ai cataloghi e ai video illustrativi nuove applicazioni in grado di prospettare soluzioni sempre più in linea con le specifiche richieste degli utenti. L'utilizzo della RA favorisce, altresì, la partecipazione del cliente nel processo di progettazione della soluzione d'arredo, aumentando le possibilità d'interazione e la qualità delle relazioni sviluppate durante l'intera esperienza di servizio (Cermak *et al.*, 1994; Orsingher, 2003). Tali software, infatti, rendendo possibile la visualizzazione della soluzione d'arredo all'interno del "mondo reale", riducono il rischio percepito dal consumatore in merito alla bontà dell'acquisto futuro, dandogli la possibilità di valutare in anticipo in che misura la soluzione progettata si adatterà spazialmente ed esteticamente all'ambiente nel quale verrà posta (Ahlers and Kramer, 1995).

Nel complesso, dunque, la RA può rivoluzionare il modo in cui si accede alle informazioni e migliorare anche le semplici attività quotidiane, alterando il *modus operandi* delle imprese, della ricerca, del marketing e, soprattutto, il comportamento del consumatore, la sua soddisfazione e fedeltà alla marca/prodotto ed il tipo di esperienza che questi può sviluppare attraverso l'interazione con il prodotto e/o l'azienda.

3. Metodologia

L'analisi empirica è stata condotta seguendo un approccio prevalentemente esplorativo, teso ad indagare il livello di conoscenza, le finalità di utilizzo nonché l'attitudine nei confronti di un potenziale utilizzo futuro delle tecnologie di RA, sia nella prospettiva dell'utente finale che dei retailer.

Per utente finale, si intende il consumatore che, grazie alle applicazioni di RA, può scegliere una particolare soluzione di arredo o di design, visualizzarla nel proprio ambiente e compiere una decisione di acquisto direttamente da casa, senza neanche recarsi al punto vendita. L'indagine sugli utenti finali è stata rivolta ad indagare: (i) l'attitudine generale all'utilizzo delle tecnologie informatiche; (ii) il modo in cui queste vengono utilizzate per concludere gli acquisti; (iii) il livello di conoscenza e utilizzo delle applicazioni di RA e le relative finalità di impiego. Nello specifico, si è cercato di comprendere se queste applicazioni vengono utilizzate come supporto ai lavori di costruzione di una casa o di ristrutturazione della stessa; quanto influenzano la decisione di acquisto e in che misura riescono ad attivare processi di e-commerce.

La seconda categoria di soggetti analizzati comprende i venditori e i progettisti di soluzioni d'arredo, utilizzatori attuali o potenziali di software di RA. Rispetto a questi, si è cercato di comprendere in che misura la RA può contribuire: (i) a massimizzare la soddisfazione del cliente e a semplificare il processo di selezione di un determinato prodotto; (ii) a modificare il comportamento del consumatore all'interno del punto vendita e (iii) ad apportare vantaggi aziendali in termini di vendite e fidelizzazione del cliente finale.

Alle due categorie di soggetti sono stati somministrati due diversi tipi di questionari.

L'interrogativo comune era il seguente: le applicazioni di RA vengono utilizzate solamente come fonte di ispirazione e/o informazione per eventuali lavori in casa, oppure, tramite queste, vengono conclusi anche degli acquisti, intervenendo in tal modo nell'intero processo di scelta ed acquisto del consumatore?

L'analisi è stata svolta in maniera parallela ma distinta, dato che i soggetti facenti parte delle due categorie analizzate presentano caratteristiche differenti sia a livello demografico che per quanto concerne le finalità di utilizzo della tecnologia considerata.

Nell'indagine riferita ai consumatori finali, è stato scelto un campione di tipo probabilistico, definito seguendo una procedura di campionamento casuale semplice avvenuta tramite l'invio del questionario per via telematica (Computer Assisted Web Interviewing) attraverso i principali social network (Facebook, Twitter). Il campione è composto da soggetti di età superiore ai 18 anni. Tale scelta è motivata dalla considerazione che questi individui, considerata l'età e la posizione sociale, sono, o potrebbero essere, potenziali utilizzatori di applicazioni di RA a supporto di lavori di costruzione, arredamento e/o ristrutturazione di una casa. Attraverso l'analisi degli utilizzatori finali, si è voluta tentare una generalizzazione dei risultati all'intera popolazione di riferimento, individuando atteggiamenti, modalità di utilizzo e aspettative diffuse collegate all'utilizzo di tali software.

Nell'indagine riguardante i *retailer*, invece, è stato utilizzato un campione non probabilistico, formato da venditori di prodotti di arredamento, design e rivestimento. Questo tipo di campionamento, com'è noto, punta alla rappresentatività tipologica (De Rose, 2004), ovvero alla riproduzione della varietà esistente nella popolazione, senza ricercare una corrispondenza tra campione e popolazione (Trobina, 2005). L'obiettivo dell'indagine sui *retailer* è stato, infatti, quello di approfondire, con un approccio prevalentemente qualitativo, le diverse percezioni e modalità di utilizzo delle tecnologie di RA. La somministrazione dei questionari ai *retailer* è avvenuta in maniera diretta. Per reperire contemporaneamente un numero elevato di *retailer* e di progettisti, le indagini sono state effettuate all'interno del *Cersaie*: il salone internazionale della ceramica per l'architettura e dell'arredo bagno. Durante la fiera, una parte dei questionari sono stati auto-compilati, dopo essere stati consegnati agli intervistati in maniera cartacea; altri sono stati somministrati mediante intervista diretta, mentre a coloro che non avrebbero potuto fermarsi a lungo per rispondere a tutte le domande, è stato chiesto un contatto al quale è stato fatto pervenire, dopo la fiera, il *link* del questionario da compilare, trascritto anche in questo caso sulla funzione "Moduli" di Google.

Per analizzare al meglio le potenzialità di utilizzo della RA, in entrambe le indagini, si è preso a riferimento uno specifico software: RealityRemod sviluppato da Maticad s.r.l.: un software che sfrutta proprio le potenzialità della RA applicate ai settori presi in considerazione¹. Esso permette di visualizzare, tramite la fotocamera di un comune *smartphone* o *tablet*, il risultato finale di un lavoro di posa di un materiale da rivestimento o di un complemento di arredo selezionabile all'interno di una libreria di prodotti forniti dalle più grandi case produttrici del settore.

Complessivamente, sono stati raccolti 40 questionari validi tra i *retailer* e 300 tra gli utilizzatori finali.

La Tabella 1 descrive il profilo dei soggetti intervistati nelle due categorie prese in esame.

¹ La scelta di focalizzare l'attenzione sul software RealityRemod di Maticad S.r.l. deriva da una collaborazione di ricerca sviluppata con l'azienda produttrice del software. Specializzata da tempo nella realizzazione di tecnologie Cad per la progettazione d'interni rivolte alla clientela business, l'azienda ha deciso di lanciarsi nel contesto consumer, dando avvio ad una collaborazione con l'Università di Urbino finalizzata a sviluppare la presente indagine tesa a comprendere le potenzialità del nuovo mercato.

Tab. 1: Il profilo dei campioni intervistati

Indagine Users (tot. N. 300)	
Età	18-25 (43%)
	26-35 (32%)
	36-45 (15%)
	46-55 (7%)
	>55 (3%)
Sesso	Femmine (57%)
	Maschi (43%)
Titolo di studio	Corso post laurea/dottorato/master (9%)
	Laurea (47%)
	Diploma di studio secondario (42%)
	Licenza media inferiore (3%)
Professione/ruolo	Impiegato d'azienda (16%)
	Impiegato pubblica amministrazione (11%)
	Libero professionista (16%)
	Studente (41%)
	Pensionato (2%)
	In cerca di occupazione (13%)
	Altro (4%)
Frequenza degli acquisti online	Sempre (1%)
	Molto spesso (27%)
	Qualche volta (47%)
	Quasi mai (21%)
	Mai (4%)
Indagine Retailers (tot. N. 40)	
Durata dell'attività (anni)	0-5 (12%)
	6-11 (12%)
	12-20 (28%)
	21-30 (18%)
	31-40 (15%)
	>40 (15%)
Numero di dipendenti	>250 (5%)
	50-249 (8%)
	10-49 (41%)
	<10 (46%)
Ruolo aziendale del soggetto intervistato	Titolare (50%)
	Amministratore delegato (15%)
	Dipendente (7%)
	Direttore Commerciale (8%)
	Presidente (5%)
	Altro (15%)
Età del soggetto intervistato	30-35 (15%)
	36-40 (17%)
	41-45 (20%)
	46-50 (34%)
	>50 (14%)

Fonte: ns. elaborazioni

L'analisi dei dati è stata sviluppata mediante tecniche di statistica descrittiva univariata.

4. Analisi e discussione dei risultati

4.1 L'indagine Consumer

Per quanto riguarda l'indagine sui consumatori, sebbene il 74% degli intervistati utilizzi con discreta regolarità la pratica del commercio elettronico, circa il 60% dichiara di non aver mai acquistato prodotti di arredamento e design su internet. Ad essere maggiormente acquistati sono, invece, i prodotti appartenenti alle categorie merceologiche dei viaggi, dei libri e dell'elettronica di consumo. Ancor più elevata è la percentuale di intervistati (71%) che dichiara di non conoscere affatto i software di RA. Tra questi, vi sono soprattutto le donne con un livello di istruzione

inferiore. Solo il 6% dei rispondenti, in particolare, è a conoscenza del software preso in esame (RealityRemod di Maticad). Tuttavia, presentando l'applicazione di RA utilizzata da IKEA, la quale permette di visualizzare oggetti di arredamento (scelti dal catalogo digitale) direttamente nel punto della casa in cui si vorrebbero collocare, emerge una percentuale leggermente più alta di soggetti che la conoscono e, soprattutto, una forte propensione a provare tale applicazione (55%). Questo risultato conferma un livello di consapevolezza diffuso molto basso circa la RA: molti la conoscono ma non sanno ancora identificarla con esattezza. Il motivo di ciò è, anzitutto, di natura culturale: nonostante vi siano ormai diverse aziende italiane sviluppatrici di software di RA, questi vengono utilizzati molto poco a scopo promozionale e di vendita rispetto a quanto si faccia nel panorama europeo ed internazionale, nel quale si registra una conoscenza molto più approfondita. Inoltre, molti dei campi di applicazione della RA si prestano maggiormente ad un utilizzo professionale; si pensi per esempio all'impiego di tali applicazioni nel campo della medicina, della meccanica o in quello militare.

Considerando la scarsa conoscenza di tali software, si è cercato di comprendere l'attitudine dei consumatori nei confronti di un loro potenziale utilizzo futuro. I dati che emergono, da questo punto di vista, sono certamente più confortanti: il 43% degli intervistati dichiara di essere interessato all'uso di queste applicazioni destinate non solo all'arredamento ma anche al rivestimento e all'arredo-bagno. In questo caso, sono le donne a mostrare un maggiore livello di curiosità e propensione all'uso. Rispetto ai vantaggi attesi, il 35% degli intervistati intravede benefici legati alla personalizzazione del prodotto, il 28% alla riduzione dei tempi di pianificazione del progetto, il 22% alla riduzione dei tempi di realizzazione dello stesso e il 14% alla riduzione dei costi in generale.

Quello che si rileva, dunque, è un'attitudine complessivamente favorevole verso l'utilizzo di tali software, sebbene la loro scarsa conoscenza tenda a produrre un atteggiamento ancora molto prudente tra i consumatori. Dallo studio emerge, infatti, che il 73% degli intervistati, pur essendo disposto ad utilizzare un software di RA in fase di progettazione, si rivolgerebbe comunque ad un rivenditore nella fase finale di acquisto, per toccare con mano il prodotto. Il 24%, invece, sarebbe anche disposto a comprare direttamente online il rivestimento (o altro prodotto) provato e scelto tramite il software. Ciò suggerisce che tali applicazioni tendono ad essere apprezzate dagli utenti più come strumenti per una visualizzazione dell'ambiente da realizzare, come supporto alla progettazione e quindi come fonte di ispirazione, che non per la formalizzazione dell'acquisto finale. Piuttosto che al prodotto, dunque, l'utente è interessato al progetto sviluppabile tramite il software di RA.

In ogni caso, la RA si prospetta come strumento efficace per influenzare il comportamento di scelta e di acquisto degli utenti e potenziali consumatori, perché consente di creare canali di marketing e comunicazione completamente nuovi ed arricchisce l'esperienza complessiva del consumatore, influenzando, di conseguenza, il suo processo di scelta. E' proprio la rilevanza della componente esperienziale associata alla categoria di prodotti in esame che può contribuire a spiegare le scarse potenzialità della RA valutate dai rispondenti in termini di e-commerce: nonostante gli utenti vogliano aprirsi a queste nuove tecnologie per la visualizzazione delle soluzioni di arredo, aggirando almeno in un primo momento la figura dell'architetto e del rivenditore, essi non sono ancora pronti a perdere il contatto diretto con il rivenditore e, soprattutto, con il prodotto che vogliono acquistare, perché un prodotto di arredamento o di design è destinato a durare nel tempo e deve esprimere al meglio la personalità della casa, comunicando i valori e i sentimenti di coloro che la abitano.

4.2 L'indagine Retailer

Ciò che emerge dall'indagine sui *retailer* è sicuramente un'elevata tendenza all'utilizzo di tecnologie informatiche, anche di nuova generazione, a supporto delle attività d'impresa. I prodotti maggiormente commercializzati rientrano nella categoria "Ceramiche e Pavimenti", trattati da 23 aziende su 40. La seconda categoria riguarda i "Mobili ed accessori per il bagno" (selezionata da 21

imprese), seguiti dai “Sanitari” (11) e dai “Rivestimenti” (11). In termini di incidenza sul fatturato, pesano maggiormente le categorie “arredo-bagno”, “rivestimenti” e “pavimenti e ceramiche” che raggiungono valori anche del 90%. Le tecnologie e gli strumenti più utilizzati sono, nell'ordine, “computer per l'archiviazione dei dati cliente” (38), “strumenti di *rendering*” per mostrare ai clienti le soluzioni di arredo proposte (28), “applicazioni di RA o Realtà Virtuale” (24) e “maxi-schermo per la visualizzazione dei progetti da proporre al cliente” (15). Non è stato facile individuare in maniera precisa da quanto tempo si facesse uso di tali tecnologie; tuttavia, emerge chiaramente che le tecnologie più avanzate sono state introdotte da poco tempo e sono tutt'ora in fase di sperimentazione.

L'impiego di questi strumenti è ritenuto fondamentale sia per la semplificazione di processi, in termini di tempo e di costi (semplificazione che consente all'impresa di concentrare le risorse su altre attività aziendali), sia per la massimizzazione della soddisfazione del cliente e, dunque, per la crescita del fatturato aziendale. Si tratta di potenziali vantaggi, che sono riusciti ad esercitare un'elevata influenza sulle scelte aziendali, soprattutto in quei casi in cui ad essere adottati sono stati gli strumenti tecnologicamente avanzati e performanti come le applicazioni di RA. Accanto a questi vantaggi, le imprese che hanno introdotto le applicazioni tecnologiche più evolute, tra cui quelle di RA, hanno riscontrato anche dei limiti. Tra questi, vi sono le “difficoltà legate all'apprendimento dei software” (8), i “costi economici sostenuti per dotarsi e mantenere questi software” (6) e la “resistenza da parte delle risorse umane” (4), soprattutto per quanto riguarda i soggetti più anziani.

Con specifico riferimento al software RealityRemod, il 50% dei *retailer* intervistati ha dichiarato di utilizzarlo. Altri 13 (circa 33%) lo conoscono ma non lo utilizzano (anche se hanno espressamente manifestato la volontà di utilizzarlo in futuro). Tra i 20 utilizzatori, vi è una netta preponderanza di micro imprese. Ciò può essere dovuto alla minore standardizzazione dell'offerta elaborata da questi soggetti, che volendo mantenere una relazione diretta ed un contatto molto forte con il cliente finale, percepiscono l'utilizzo dei software di RA come una soluzione che contribuisce a massimizzare la *customer satisfaction*. Ad ulteriore conferma di ciò emerge che il numero più alto di imprese che utilizzano RealityRemod opera solamente nel mercato italiano. L'utilizzo di questo genere di applicazioni come strumento di vendita richiede, infatti, un contatto diretto con il cliente finale, che tende a venire meno nei casi in cui l'impresa vende i propri prodotti all'estero tramite agenti o importatori stranieri.

Per il 60% delle aziende intervistate che utilizzano l'applicazione, l'installazione ed il primo utilizzo sono avvenuti con facilità; diversamente, il 33% dei casi ha registrato dei problemi iniziali. Nessuno degli intervistati ha avuto un'esperienza di installazione e primo utilizzo problematica. Il 55% dei rispondenti ha trovato l'interfaccia utente “Molto amichevole”, rivelando un discreto livello di soddisfazione generale.

Comprese le valutazioni sul software, si è cercato di capire quali effetti finali potrebbe avere un rivenditore, un produttore, un progettista in termini di soddisfazione del cliente in seguito all'integrazione degli strumenti di RA nella propria attività di progettazione e vendita. Queste applicazioni sono ritenute un valido aiuto per proporre ai clienti progetti più precisi e creativi. È chiaro, infatti, che una progettazione interattiva, precisa, reale, è in grado di conferire alla fase di scelta del consumatore una componente esperienziale tale da influenzare non solo il processo di scelta, ma anche quello di acquisto e consumo successivo. Delle 20 aziende utilizzatrici di RealityRemod, 13 dichiarano, infatti, che i clienti acquistano “quasi sempre” un materiale proposto tramite l'applicazione, mentre 10 dichiarano che “quasi sempre” un cliente, entrato nel punto vendita con un'idea precisa sul prodotto da acquistare, finisce per sceglierne un altro in seguito all'utilizzo del software. D'altra parte, vi è anche una diffusa percezione del pericolo di *cross-selling* legato all'impiego di tali software: 7 *retailer* utilizzatori di RealityRemod hanno dichiarato che tale fenomeno si verifica “quasi sempre”, altri 11 hanno dichiarato “ogni tanto” e solo 2 “quasi mai”. A tale pericolo, si aggiunge un limite evidenziato soprattutto da coloro che non utilizzano ancora un software di RA, ma sarebbero intenzionati a farlo in futuro, ovvero la possibilità (o paura) di perdere il proprio potere contrattuale nei confronti del cliente finale. Un *retailer* di prodotti di arredamento o di rivestimento gode solitamente di un potere contrattuale abbastanza forte:

attraverso la realizzazione di un progetto, propone ai clienti l'utilizzo di un determinato materiale, di un determinato accostamento di colori, di marche, di prodotti e collezioni presenti all'interno del proprio portafoglio. La diffusione e l'utilizzo di applicazioni come RealityRemod potrebbe affievolire tale capacità mettendo il *retailer* di fronte ad un cliente sempre più autonomo nella realizzazione del progetto. Un cliente che diventa non solo più esigente ma anche più capace, acquisisce un potere contrattuale molto più forte e la sua scelta non è più limitata ai prodotti esposti nel punto vendita, ma a molteplici altri che sono proposti all'interno del software di RA. L'effetto? Non solo il rivenditore perde il potere contrattuale del quale ha sempre goduto, ma rischia di perdere anche un potenziale cliente.

Tali risultati rivelano ancora l'esistenza di una certa perplessità tra i *retailer* in merito all'impiego dei software di RA e confermano, nel complesso, le indicazioni emerse dall'indagine rivolta ai consumatori. L'utilizzo di queste applicazioni nei settori dell'arredamento, dell'architettura e del design, rappresenta, per gli utilizzatori finali, un valido strumento in fase di progettazione e visualizzazione di una proposta di arredo, ma il loro utilizzo è ancora finalizzato più alla scelta che all'acquisto finale, rappresentando una fonte di ispirazione e/o informazione.

5. Implicazioni manageriali

L'utilizzo di software di RA può rappresentare una potenziale fonte di vantaggio competitivo per le aziende in quanto strumento in grado di generare un'esperienza arricchente per il cliente. I software di RA, infatti, anche se difficilmente portano alla conclusione degli acquisti, sono comunque in grado di esercitare un'influenza significativa sul processo di scelta del consumatore perché gli permettono di valutare le diverse alternative di prodotto in maniera più precisa, dandogli la possibilità di sviluppare una specifica intenzione di acquisto e di orientarsi più facilmente nella scelta di una determinata marca o prodotto. Nell'indagine Retailer, in particolare, 13 aziende utilizzatrici di RealityRemod dichiarano che i clienti acquistano "quasi sempre" un materiale proposto tramite l'applicazione, mentre altre 10 affermano che un cliente entrato nel punto vendita con una precisa idea sul prodotto da acquistare "quasi sempre" finisce per sceglierne un altro proposto dal software. Il 73% degli intervistati Consumer, inoltre, si dichiara propenso ad utilizzare un software di RA per progettare la propria soluzione d'arredo, sebbene, nella fase finale di acquisto, preferisca ancora rivolgersi al rivenditore fisico.

L'opportunità principale riscontrata dai consumatori nell'utilizzo della RA risiede nella possibilità di personalizzazione del prodotto (35%): gli individui si sentono coinvolti nella realizzazione del progetto, interagiscono con l'interfaccia tecnologica - e, indirettamente, con la/le impresa/e - realizzano le proprie soluzioni. Secondo i *retailer*, questo permette di elevare la *customer satisfaction* perché migliora l'esperienza complessivamente vissuta dal consumatore. In tal senso, si può affermare che l'utilizzo della RA possa avere un ruolo molto importante ai fini della co-creazione di valore. L'indagine empirica, pur non avendo analizzato nel dettaglio le specifiche situazioni di utilizzo del software nelle diverse fasi del processo di scelta ed acquisto del consumatore, suggerisce alcune indicazioni utili a questo proposito, soprattutto per ciò che riguarda le fasi iniziali di progettazione e creazione della soluzione. Durante la progettazione del valore, la RA consente al consumatore di esprimere le proprie esigenze e tradurle in idee di progetto, utilizzando i vari *tools* disponibili nel software. Successivamente, nella fase di creazione della soluzione, la RA aiuta a definire soluzioni performanti, in quanto personalizzate in funzione delle specifiche esigenze del cliente. L'utilizzo del software garantisce, inoltre, minori tempi di esecuzione dei progetti e rende molto più efficace la loro visualizzazione in ambiente reale, rendendo più snella e conveniente la fase di prototipazione e/o messa a punto della soluzione finale. Nonostante emerga una scarsa propensione da parte del consumatore a concludere online il processo di acquisto (solo il 24% dei consumatori intervistati sarebbe disposto a comprare online la soluzione scelta attraverso l'applicazione), i software di RA, mediante una sezione interna dedicata all'e-commerce, potrebbero agevolare anche la fase di trasferimento del valore, riducendo i costi di

logistica e magazzino e rendendo più flessibile (in termini di spazio e tempo) la conclusione delle transazioni che, in tal modo, possono essere maggiormente guidate dal consumatore (scelta dei luoghi e tempi di acquisto; scelta del metodo di pagamento; scelta delle modalità di ritiro della merce, ecc.). Infine, l'interattività insita nelle applicazioni di RA potrebbe offrire opportunità rilevanti in termini di comunicazione del valore, favorendo lo sviluppo di un linguaggio più informale e condiviso tra utente e impresa, fondamentale per lo sviluppo di relazioni stabili di medio-lungo termine.

Ciò che emerge da questo studio, tuttavia, è un livello di conoscenza ed utilizzo ancora piuttosto limitato, soprattutto tra i consumatori, da cui scaturisce la necessità di progettare strategie promozionali adeguate, facendo leva sia sui consumatori finali che sulle imprese commerciali. Strategie che dovrebbero cercare di valorizzare non tanto le performance tecnologiche della RA e/o l'ampiezza dei suoi ambiti di applicazione, ma il rilevante contributo che tali software possono generare in termini di interattività e co-partecipazione dei diversi soggetti in tutte le fasi del processo di creazione del valore.

Nei confronti degli *Users* (attuali e potenziali), un'adeguata campagna di diffusione del concetto di RA dovrebbe cercare di potenziare la consapevolezza dei benefici funzionali ed esperienziali legati all'impiego di tali applicazioni. A tal fine, potrebbero essere utili campagne promozionali destinate ad incoraggiarne l'utilizzo, mostrando che anche con poche conoscenze nell'ambito architettonico e del design, si possono visualizzare in maniera interattiva e realistica soluzioni complesse di costruzione e/o ristrutturazione. Il target privilegiato, per questo settore, potrebbe essere composto da soggetti giovani, che mostrano una maggiore attitudine verso questo genere di tecnologie, e coppie impegnate in progetti di costruzione e/o ristrutturazione della propria casa. Tre possibili percorsi si suggeriscono in tal senso: (i) la stesura di un piano editoriale utile a condurre una campagna di Social Media Strategy coerente sui Social Network più adatti a questo genere di prodotto (*Facebook e Twitter* per pubblicare inserzioni e post dedicati e per raccogliere informazioni tramite il monitoraggio delle conversazioni tra utenti; *Youtube* per pubblicare video illustrativi delle modalità di funzionamento delle applicazioni di RA; *Pinterest* ed *Instagram* per invitare gli utilizzatori del software a pubblicare i progetti realizzati tramite il software, diventando così non solo fruitori ma anche generatori attivi dei contenuti); (ii) la pubblicizzazione di applicazioni di RA in riviste dedicate all'arredamento, all'arredo-bagno, al design e all'architettura, sia cartacee che online. Nonostante si tratti di una pratica molto costosa, quello delle inserzioni in riviste di settore si rivela sempre un ottimo strumento di marketing, in quanto queste si rivolgono ad un target interessato ai contenuti editoriali in esse proposti; (iii) la creazione (o l'implementazione) di un sito web dell'applicazione nel quale creare una sezione "forum" per facilitare la nascita di una comunità virtuale di utilizzatori che possano scambiarsi pareri, consigli, suggerimenti sulle modalità di impiego del software e nel quale possano intervenire gli stessi sviluppatori del software come supporto e guida all'utilizzo più adeguato ed ottimale dell'applicazione.

Per quanto riguarda i *Retailer*, è auspicabile che essi, ma anche i progettisti, integrino completamente la RA con gli altri strumenti informatici utilizzati (es. *software* per il *rendering*) in modo da offrire al cliente un'esperienza completa e renderlo partecipe nello sviluppo dell'intero progetto: dalla scelta dei materiali, alla visualizzazione della soluzione, alla definizione delle modalità di consegna e pagamento più appropriate, fino all'installazione dei materiali/prodotti acquistati. Le potenzialità interattive del software dovrebbero essere integrate anche con gli altri strumenti di comunicazione utilizzati dall'azienda, in modo da conferire al cliente finale la possibilità di esprimere la propria voce e diventare co-produttore di contenuti fruibili a tutti. In questo modo l'impresa potrebbe conquistare un vantaggio competitivo rilevante rispetto a quei rivenditori che ancora non utilizzano tali applicazioni. Il consumatore, infatti, è sempre più attratto dalla possibilità di avere una visione completa e realistica del progetto prima di acquistare e, soprattutto, di poter aver un ruolo attivo nella definizione di tale proposta, perché questo lo rende più sicuro e consapevole della scelta futura. Tale sicurezza condiziona, a sua volta, la selezione del venditore al quale rivolgersi e il livello di fedeltà nel tempo.

Ciò che emerge dall'analisi svolta è che applicazioni simili rappresentano non tanto uno strumento per avvantaggiare il commercio on-line, relativamente ai settori considerati, quanto piuttosto uno strumento utile ad influenzare e guidare la scelta di un prodotto/soluzione da parte del consumatore. In tal senso, la RA può considerarsi uno strumento molto più utile per i rivenditori che gli utilizzatori finali. A questi, perciò, si dovrebbero rivolgere con forza le aziende produttrici di software, rivolgendo iniziative di comunicazione in grado per incrementare il più possibile i download dell'applicazione. Anche in questo caso, si potrebbe lavorare sui Social Network, creando vetrine virtuali su Instagram o Pinterest in cui si pubblicano periodicamente dei progetti realizzati tramite l'applicazione di RA proposta, oppure utilizzando il canale Youtube per illustrare le potenzialità di queste applicazioni. Oltre alla promozione, i risultati suggeriscono la necessità di offrire software di RA capaci di offrire al rivenditore la possibilità di creare una propria libreria di prodotti, nella quale inserire soltanto i materiali delle case produttrici da esso trattate. In questo modo, si ridurrebbe il rischio di *cross-selling*, dichiarato dalla maggior parte dei retailer intervistati che utilizzano il software RealityRemod (7 retailer hanno dichiarato che il cross selling si verifica "quasi sempre", altri 11 hanno dichiarato "ogni tanto"), aumentando le possibilità per il rivenditore di offrire un servizio completo al cliente, che consenta la visualizzazione del progetto, lo sviluppo di una relazione interattiva e la vendita finale dei prodotti.

6. Conclusioni, limiti e direzioni di ricerca future

Le applicazioni di RA si stanno rapidamente diffondendo negli ultimi anni. L'indagine svolta in questo lavoro conferma un impiego ancora abbastanza limitato di tali tecnologie, soprattutto da parte del consumatore finale; tuttavia emerge un atteggiamento di grande curiosità ed interesse nei loro confronti, stimolato dalla consapevolezza delle grandi opportunità ad esse collegate.

I consumatori sono particolarmente attratti dalla RA a motivo delle enormi potenzialità che il suo utilizzo può generare in termini esperienziali. La RA permette all'utilizzatore di sviluppare un'idea precisa e realistica sul prodotto da acquistare o sul progetto da realizzare e di immergersi completamente nella soluzione, riproducendo in maniera fedele le proprie aspettative, idee e ambizioni. Ciò determina una stimolazione emotiva che, a sua volta, può generare soddisfazione ed un legame affettivo di medio-lungo termine del consumatore con il prodotto/impresa.

Anche tra i *retailer* emerge una percezione tendenzialmente positiva della RA. I venditori/progettisti considerano molto performanti i software di RA. Soprattutto apprezzano la possibilità di generare, tramite il loro utilizzo, una maggiore soddisfazione del cliente, oltre che un aumento del fatturato ed una riduzione dei costi e dei tempi legati al processo di vendita. Anche i *retailer*, inoltre, considerano le applicazioni di RA importanti strumenti in grado di contribuire alla realizzazione di un'efficace *shopping experience*, rendendo il rapporto con il cliente più interattivo e partecipe. La RA, in altri termini, è considerata una delle poche tecnologie in grado di far vivere all'utente esperienze che vanno ben oltre il processo di scelta di un prodotto o servizio, ma coinvolgono l'intero processo di consumo, determinando ripercussioni favorevoli alle imprese in termini di redditività e capacità competitiva. I software di RA consentono, infatti, alle imprese di potenziare i propri meccanismi relazionali, sfruttando contemporaneamente l'autonomia del cliente, la sua interazione, il coinvolgimento e la capacità di creare insieme maggiore valore.

I risultati fin qui ottenuti rispecchiano la natura esplorativa dell'indagine. A motivo di ciò, la loro generalizzabilità richiede grande cautela. Peraltro, la presenza di alcuni limiti suggerisce ulteriore prudenza. Tra questi, vanno segnalati la scarsa numerosità del campione intervistato, soprattutto per quanto riguarda i *retailer*, e la scelta di focalizzarsi su una particolare categoria di prodotto che vincola la possibilità di estendere i risultati ad altri contesti di mercato. A ciò si aggiunge il fatto che oltre il 40% del campione consumer analizzato è composto da giovani studenti i quali, data la loro età, difficilmente hanno già avuto un'esperienza di valutazione/acquisto di prodotti per la casa - su cui si focalizza l'applicazione di RA considerata nel presente studio.

Pertanto, le loro opinioni e valutazioni in merito a tale software sono abbastanza limitate e difficilmente generalizzabili.

D'altra parte, la consapevolezza di questi limiti suggerisce alcune direzioni di ricerca futura percorribili attraverso uno studio più ampio del fenomeno della RA. Da un lato, si potrebbe indagare un campione maggiormente rappresentativo della popolazione di riferimento (sia in termini di numerosità che di composizione), sempre considerando la duplice prospettiva del consumatore e dell'impresa utilizzatrice, al fine di rilevare informazioni più attendibili circa l'effettivo impiego della RA ed i reali benefici/limiti ad essa connessi. Qualora il campione più esteso dovesse prevedere la prevalenza di una categoria specifica di individui (come avvenuto per i giovani studenti nell'attuale indagine consumer), potrebbe essere interessante valutare le differenti percezioni del software da parte dei vari gruppi di intervistati, anche al fine di pervenire ad una possibile clusterizzazione degli stessi. Dall'altro lato, poiché gli ambiti di applicazione della RA possono essere estesi a tutte le attività di marketing e nei contesti più diversi, sarebbe utile analizzare i dati provenienti da un campione ampio di individui in relazione a molteplici contesti di utilizzo. Ciò potrebbe generare implicazioni di marketing molto più estese e rilevanti, permettendo di individuare percorsi manageriali utili a favorire la conoscenza, la consapevolezza delle opportunità che tali tecnologie presentano e, per ultimo, la loro integrazione nel processo di creazione e distribuzione del valore.

Infine, mentre quest'indagine ha privilegiato l'analisi del livello di conoscenza, della percezione che i consumatori e le imprese hanno della RA e, soprattutto, della loro attitudine all'utilizzo del software, è tra gli interessi di ricerca futura approfondire i reali comportamenti di utilizzo della RA, anche mediante l'impiego di tecniche qualitative che aiutino ad approfondire le effettive modalità di impiego del software nelle singole fasi del processo di creazione del valore: dalla sua progettazione iniziale, alla fase finale di trasferimento e comunicazione al mercato.

Bibliografia

- AHLERS K., KRAMER A., BREEN D., CHEVALIER P.Y., CRAMPTON C., ROSE E., TUCERYAN M., WHITAKER R., GREER D. (1995), "Distributed augmented reality for collaborative design applications", *Proceedings of Eurographics '95 Conference*, Blackwell Publishers, Maastricht, NL, August, pp. 3-14
- AZUMA R.T., BAILLOT Y., BEHRINGER R., FEINER S.K., JULIER S., MACINTYRE B. (2001), "Recent advances in augmented reality", *IEEE Computer Graphics and Applications*, vol. 21, n. 6, pp. 34-47.
- BONACINI E. (2014), "La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità", *Il Capitale Culturale*, vol. 9, pp. 89-121.
- BULEARCA M., TAMARJAN D. (2010), "Augmented Reality: A Sustainable Marketing Tool?", *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 2, n. 2-3, pp. 237-252.
- CARÙ A., COVA B. (2003), "Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept", *Marketing Theory*, vol. 3, n. 2, pp. 267-286.
- CAUDELL T.P., MIZELL D.W. (1992), "Augmented Reality: An Application of Heads-Up Display Technology to Manual Manufacturing Processes", *Proceedings of the Twenty-fifth Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, vol. 2, pp. 659-669.
- CERMAK D.S.P., FILE K.M.K., PRINCE R.A. (1994), "Customer participation in service specification and delivery", *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, n. 2, pp. 90-8.
- CONNOLLY P., CHAMBERS C., EAGLESON E., MATTHEWS D., ROGERS T. (2010), "Augmented reality effectiveness in advertising", *Proceedings of the 65th Midyear Conference on Engineering Design Graphics Division of ASEE*, October, pp. 3-6.
- CRAIG A. (2013), *Understanding Augmented Reality: concept and application*, Morgan Kaufmann Publisher, Waltham (MA).
- CSIKSZENTMIHALYI M. (2014), "Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity", in Csikszentmihalyi M. (Ed.), *The Systems Model of Creativity*, Springer, Netherlands.
- DE ROSE C., (2004), *Che cosa è la Ricerca Sociale*, Carocci, Roma.
- FRATTOCCHI L. (2016), "Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework", *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, vol. 46, n. 2, pp. 98-127.
- JOHNSON M.D., FORNELL C. (1991), "A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories", *Journal of Economic Psychology*, vol. 12, n. 2, pp. 267-286.

- KANKAINEN A. (2003), "UCPCD: User-centered product concept design", *Proceedings of the 2003 Conference on Designing for User Experiences*, San Francisco, California.
- KOTLER P., KELLER K., ANCARANI F., COSTABILE M. (2012), *Marketing Management 14th ed.*, Pearson Italia, Torino-Milano.
- LASI H.P., FETTKE H.G., KEMPER T.F., HOFFMANN M. (2014), "Industrie 4.0: Bedarfsog und Technologiedruck als Treiber der vierten industriellen Revolution", *Wirtschaftsinformatik*, vol. 56, n. 4, pp. 261-264.
- MACKAY W. (1998), "Augmented Reality: Linking Real and Virtual Worlds", *Proceedings of the working conference on Advanced Visual Interfaces*, ACM AVI, pp. 13-21.
- MACWILLIAMS A., REICHER T., KLINKER G., BRUEGGE B. (2004), "Design Patterns for Augmented Reality Systems", *Proceedings of the International Workshop Exploring the Design and Engineering of Mixed Reality Systems - MIXER 2004*, Funchal, Madeira, pp.1-13.
- MAGONE A., MAZALI T. (Ed.) (2016), *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, goWare & Guerini e Associati SpA, Firenze.
- MANDELLI A., ACCOTO C. (2012), *Social mobile marketing. L'innovazione dell'ubiquitous marketing con device mobili, social media e realtà aumentate*, Egea, Milano.
- ORSINGHER C. (2003), "Un'analisi della soddisfazione del cliente nei servizi ad alta partecipazione", *Micro & Macro Marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 3-20.
- PHAN V.T., CHOO S. (2010), "Interior design in augmented reality in environment", *International Journal of Computer Applications*, vol. 5, n. 5, pp. 16-21.
- PHILLIPS D.M., BAUMGARTNER H. (2002), "The role of consumption emotions in the satisfaction response", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 12, n. 3, pp. 243-252.
- PRUNESTI A. (2013), *Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la Rete, costruire relazioni e acquisire clienti con gli strumenti del web 2.0*, Franco Angeli, Milano.
- SCHERRER C., PILET J., FUA P., LEPETIT V. (2008), "The haunted book", *Proceedings of ISMAR*, pp. 163-164.
- TROBIA A. (2005), *La ricerca sociale quali-quantitativa*, Franco Angeli, Milano.
- TRUBOW M. (2011), *Augmented reality marketing strategies: The how to guide for marketers*, Hidden Creative Ltd, Manchester (UK).
- YORK J., PENDHARKAR P.C. (2004), "Human-computer interaction issues for mobile computing in a variable work context", *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 60, n. 5, pp. 771-797.

Millennial generation e consumo di vino: le determinanti di acquisto e il ruolo della digital communication

ANTONIO IAZZI* AMEDEO MAIZZA* AURORA FONSECA* ORONZO TRIO**
ROSATO PIERFELICE**

Abstract

Obiettivi. Il paper si prefigge di individuare le determinanti d'acquisto del vino da parte dei Millennial, anche alla luce del ruolo espletato dalle tecnologie digitali, verificando altresì la loro disponibilità a spendere in funzione di tali caratteristiche, al fine di produrre conoscenza utile nella definizione delle strategie di posizionamento delle imprese vitivinicole.

Metodologia. Gli step di lavoro previsti dalla metodologia sono: individuazione, tramite Factor Analysis, delle determinanti d'acquisto del vino; verifica della misura in cui la predetta importanza può variare nei processi di consumo delle tre tipologie di vino (rossi, bianchi, rosati); identificazione di potenziali cluster di Millennial Generation; valutazione del ruolo della social communication nell'acquisizione di informazioni sul prodotto.

Risultati. Si è pervenuti all'individuazione di quattro macro-variabili di scelta del prodotto, in funzione delle quali è stata verificata l'esistenza di tre cluster di consumatori: tenendo conto della differente propensione a spendere da essi manifestata, per ciascun cluster è stato analizzato il ruolo della digital communication nella ricerca di informazioni sul prodotto.

Limiti della ricerca. Il principale limite del lavoro deriva dalla difficoltà di definire il campione secondo idonee regole statistiche che permettano una generalizzazione dei risultati.

Implicazioni pratiche. L'immagine dei Millennial ritratta nel lavoro fornisce utili indicazioni alle aziende vitivinicole, ai fini della scelta delle leve competitive da utilizzare nei confronti dei giovani consumatori, nonché della pianificazione di un'adeguata strategia di comunicazione web-based.

Originalità del lavoro. Il contributo focalizza l'attenzione sulle abitudini di consumo del vino della Millennial Generation in Italia, ancora poco esplorate dalla letteratura del settore.

Parole chiave: vino; Millennial Generation; determinanti d'acquisto; digital communication; disponibilità a spendere

Objectives. The aim of the paper is to identify Millennials' wine purchase drivers. Starting from the assumption that digital technologies become increasingly important for them, we explore their willingness to pay for specific characteristics of wine, in order to get new knowledge for wine industry positioning strategies.

Methodology. The methodology is structured as follow: identification, by Factor Analysis, of wine purchase drivers; verification of the extent to which the importance of these dimensions can vary in the consumer behaviors of the three major types of wine (red, white, rosé); identification of potential cluster of Millennials; evaluation of the role of social communication in acquiring information about the product.

Findings. Four macro-variables of choice and three wine consumers clusters emerge. Consequently we identified according to the different willingness to pay. Furthermore we explored, for each cluster, the role of digital communication in seeking product information.

Research limits. The main limitation of this study arises from the difficulty of defining the selected sample according to appropriate statistical rules that allow a generalization of the results.

Practical implications. The image of Millennials provided in this work give useful information for the wine industry, in order to select the competitive leverages that impact on young consumers and to plan an appropriate web-based communication strategy.

Originality of the study. This contribution analyzes Millennial wine consumption habits in Italy, that were little explored in past studies.

Key words: wine; Millennial Generation; purchase drivers; digital communication; willingness to pay

* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: antonio.iazzi@unisalento.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: amedeo.maizza@unisalento.it

▲ Dottoranda di ricerca in *Economia, Management e Metodi Quantitativi* - Università del Salento
e-mail: aurora.fonseca@unisalento.it

** Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: oronzo.trio@unisalento.it

** Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università del Salento
e-mail: pierfelice.rosato@unisalento.it

1. Introduzione ed obiettivi della ricerca

Il consumo di vino tra i giovani costituisce un tema di crescente interesse da parte della letteratura di settore, che negli ultimi anni si è più volte soffermata sull'analisi della relazione tra età ed atteggiamenti di consumo, ponendo particolare attenzione alle abitudini della cosiddetta *Millennial Generation*, costituita dai consumatori nati tra la fine degli anni Settanta e gli inizi degli anni Duemila (Lancaster e Stillman, 2002). Un simile interesse risulta giustificato dal peculiare rapporto che i *Millennial* hanno instaurato con il mondo del vino: essi considerano il consumo del prodotto in esame un vero e proprio stile di vita, nonché un momento di convivialità e di socializzazione (Agnoli *et al.*, 2011; Ritchie, 2011; Thach e Olsen, 2006); inoltre, il vino rappresenta per i *Millennial* un'esperienza profondamente coinvolgente, cosicché essi diventano particolarmente attenti al momento dell'acquisto (Richard K. Miller and Associates, 2011). Nonostante la limitata esperienza, i *Millennial* sono attenti, nel percorso di scelta, a specifiche caratteristiche del prodotto, come l'origine, l'annata, l'etichetta, il *brand*, la varietà di uve (Magistris *et al.*, 2011): tale coinvolgimento si traduce in una partecipazione attiva alle attività connesse al vino, non solo al fine di effettuare l'esperienza di consumo, ma anche per sperimentarne il valore esperienziale ed emozionale (Bruwer *et al.*, 2012).

I comportamenti di consumo della *Millennial Generation* con riferimento al vino sono stati e continuano tuttora ad essere oggetto di approfondimento con particolare riferimento al mercato statunitense (Barber *et al.*, 2008; Nowak *et al.*, 2006; Thach e Olsen, 2006; Wolf *et al.*, 2005): nel 2015, secondo i dati riportati dal Wine Market Council, il *target* in esame ha acquistato il 42% del vino complessivamente consumato negli USA; è in atto una tendenza per cui essi iniziano ad approcciarsi al vino sempre più presto con ritmi di consumo crescenti. Numerosi sono gli studi condotti sulle abitudini di consumo del vino da parte dei *Millennial* in altri Paesi -nella maggior parte dei casi Paesi di lingua inglese- come Regno Unito (Intel, 2009; Ritchie, 2007; Wine Intelligence, 2009), Australia (Teagle *et al.*, 2010) e Nuova Zelanda (Treloar *et al.*, 2004).

Tendenze interessanti sono state recentemente riscontrate anche in Europa. La fotografia scattata sul mercato del vino europeo dal colosso francese dell'*e-commerce* Vente-Privee, ritrae nel 2016 il 46% delle clienti donne per il vino ed il 54% dei clienti uomini con età compresa tra i 18 ed i 33 anni. La percentuale scende rispettivamente al 32% ed al 25% in Italia. Accanto al crescente apprezzamento da parte dei *Millennial*, l'indagine evidenzia una sempre maggiore inclinazione agli acquisti tramite *mobile*: su scala europea, in questo ambito, si registra un aumento del 24% negli acquisti via *mobile* e del 29% per il canale specifico degli *smartphone*, una media simile a quella italiana, in aumento del 20% nello shopping da dispositivi *mobile* e del 24% in quello da cellulare.

È evidente, dunque, come i giovani ed il loro nuovo modo di approcciarsi al mondo del vino rappresentino una grande opportunità per l'Italia; ciò, in modo particolare, in un momento in cui il consumo del prodotto in esame registra dati non proprio incoraggianti: nel 2014 (dati OIV) si è assistito ad una diminuzione dei consumi di 1,4 milioni di ettolitri rispetto all'anno precedente, a conferma di una tendenza negativa avviatasi circa un ventennio fa (Pantini, 2014); un simile calo strutturale si è arrestato nel 2015, benché non sia ancora possibile rilevare sostanziali miglioramenti. Le ragioni sono certamente da ricercare in un cambiamento delle abitudini di consumo del vino, a cui, tuttavia, non ha fatto seguito una piena capacità delle imprese di andare incontro alle nuove esigenze manifestate dalle generazioni più giovani.

Muovendo da tali presupposti, il presente lavoro si propone di verificare:

- Quali sono i caratteri intrinseci ed estrinseci del prodotto che determinano il consumo di vino;
- In che misura la predetta importanza può variare nei comportamenti di consumo delle tre tipologie di vino, ovverossia rossi, bianchi o rosati;
- L'esistenza di potenziali *cluster* di *Millennial Generation*;
- Qual è il ruolo della *social communication* nell'acquisizione di informazioni sul prodotto.

2. Presupposti teorici di riferimento

2.1 Caratteri e dimensione cognitiva del prodotto

La natura unica oltretutto fortemente complessa del vino, che si configura come prodotto ad alta intensità esperienziale ed emozionale, fa sì che la valutazione della sua qualità assuma carattere multidimensionale, essendo il frutto della diversa rilevanza rivestita dai molteplici attributi del prodotto rispetto alle preferenze del consumatore¹.

È stato dimostrato (Veale e Quester, 2009) come i caratteri sui quali si basa la valutazione del consumatore possano essere distinti in due categorie: dimensioni intrinseche ed estrinseche (Olson e Jacoby, 1972).

Le caratteristiche intrinseche sono quelle legate alle proprietà chimico-fisiche del prodotto, che conseguentemente non possono essere modificate dopo l'imbottigliamento. Esse afferiscono a cinque diversi aspetti del prodotto (Charters e Pettigrew, 2007): il suo carattere edonistico (piacere personale e divertimento); l'aspetto visivo; proprietà del gusto e dell'aroma (caratteristiche legate alla varietà di uve ad ai vitigni); carattere paradigmatico (la qualità del vino, una volta assaggiato, viene giudicata anche in base alla sua capacità di evocare qualcosa di estraneo alla bevanda stessa); l'invecchiamento. È evidente come la possibilità di apprezzare i caratteri intrinseci del prodotto sia inscindibilmente legata all'esperienza di consumo dello stesso: non a caso, d'altra parte, le proprietà intrinseche costituiscono gli elementi sui quali in genere si basa il giudizio espresso sulla qualità del vino da parte di produttori ed esperti (Sáenz-Navajas *et al.*, 2014). Poiché, dunque, tali caratteristiche non possono essere valutate finché il prodotto non è stato consumato, esse influenzeranno soprattutto coloro che decidono di riacquistare il prodotto, mentre la decisione iniziale d'acquisto potrà basarsi sui caratteri estrinseci (Lockshin e Hall, 2003; Lockshin e Halstead, 2005; Lockshin *et al.*, 2006; Remaud e Lockshin, 2009), ovvero su quegli aspetti legati al prodotto, ma che non fanno fisicamente parte dello stesso (Olson, 1977).

La percezione della qualità del vino è influenzata da molteplici fattori estrinseci. L'origine territoriale (Veale e Quester, 2008, 2009; Tempesta *et al.*, 2010), ad esempio, può giocare un ruolo importante nella costruzione del concetto di qualità, soprattutto quando la specificità è tale da generare un *region-of-origin effect*, che, evocando tradizioni, credenze e cultura del territorio da cui promana, dà luogo ad un processo cognitivo che incide positivamente sulla valutazione da parte del consumatore (Van Ittersum *et al.*, 2003).

Un'altra fondamentale tipologia di caratteri estrinseci è costituita dagli elementi legati al marketing, i quali, a loro volta, possono riferirsi al *packaging*, alla reputazione ed al prezzo (Charters e Pettigrew, 2007). Nel *packaging* rientrano altre sotto-dimensioni, quali l'estetica dell'etichetta (Chrea *et al.*, 2011; Rocchi e Stefani, 2006) e le informazioni su di essa riportate (Mueller *et al.*, 2010), colore e forma della bottiglia (Mueller e Szolnoki, 2010; Raz *et al.*, 2008). Con il termine "reputazione", invece, si fa riferimento tanto alle certificazioni di qualità ed al riconoscimento di premi (Lockshin *et al.*, 2006) quanto al *brand* (Mueller *et al.*, 2010). A tal proposito, è utile sottolineare l'influenza oggi esercitata dalla *web communication* sulla reputazione: i diversi canali *social*, in particolare, possono diventare luoghi di aggregazione di opinioni ed orientamenti, dai quali possono emergere importanti aspetti inerenti la *brand image* (Cavallo *et al.*, 2015). Per questo motivo, nel presente lavoro, si è ritenuto opportuno annoverare tra le caratteristiche estrinseche del vino in grado di influenzare i comportamenti di consumo anche i giudizi e le recensioni *online* da parte sia di esperti sia di altri consumatori.

I caratteri intrinseci ed estrinseci del vino, inoltre, fanno emergere una particolare specificità del ruolo del *brand* nel *wine sector*. Il tema è stato oggetto di approfondimento da parte di Michael Beverland, nelle cui ricerche è stato rilevato il ruolo del brand, in particolare nel settore del *luxury*

¹ Per ulteriori approfondimenti sulla rilevanza dei vari attributi del vino rispetto alle preferenze dei consumatori, con particolare riferimento al mercato italiano, si vedano, tra gli altri: Coppola *et al.*, 2000; Seghieri *et al.*, 2007; Hertzberg, Malorgio, 2008; Benfratello *et al.*, 2009; Lai *et al.*, 2008; Casini *et al.*, 2009; Tempesta *et al.*, 2010.

wine, nel trasmettere un'immagine di autenticità, dallo stesso definita come “*a story that balances industrial (production, distribution and marketing) and rhetorical attributes to project sincerity through the avowal of commitments to traditions (including production methods, product styling, firm values, and/or location), passion for craft and production excellence, and the public disavowal of the role of modern industrial attributes and commercial motivations*” (Beverland, 2005). In altre parole, nei segmenti di mercato più elevati, la reputazione di un *brand* vinicolo è associata alla produzione artigianale, al luogo d'origine, alle tradizioni nei metodi di produzione. L'autore ha inoltre evidenziato la differenza nel processo di accreditamento sul mercato di un *brand* del vino rispetto ai beni di largo consumo: mentre per questi ultimi è efficace un approccio unidirezionale, in cui le opinioni del mercato sono prevalentemente condizionate dalle azioni di marketing dell'azienda, nel mercato del vino di qualità lo sviluppo della reputazione di un *brand* passa attraverso la stretta interazione tra l'azienda produttrice ed i suoi interlocutori sul mercato, in un processo bidirezionale di co-creazione del valore.

Non sempre le scelte di consumo sono stimolate dalla considerazione esclusiva dei caratteri del prodotto. Alcuni lavori (Batt e Dean, 2000) hanno dimostrato l'importanza del fattore prezzo, assunto quale dimensione maggiormente rilevante per quei consumatori che bevono il vino poco frequentemente, nonché per coloro che tendono ad acquistare i vini più costosi. Particolare attenzione dovrà così essere dedicata alla *willingness to pay* (WTP), vale a dire al prezzo massimo che l'acquirente è disposto a pagare per un prodotto, in quanto attraverso di essa è possibile conoscere più in profondità i *driver* che orientano le scelte del consumatore (Didier e Lucie, 2008; Franke e Schreier, 2008; Voelckner, 2006; Wertebroch e Skiera, 2002).

Il grado di coinvolgimento di quest'ultimo nei confronti del prodotto costituisce infatti un costrutto importante nell'esaminare la disponibilità a pagare (Barber *et al.*, 2009): essa, infatti, dipende in larga misura dal livello d'informazione disponibile al momento dell'acquisto, in considerazione del fatto che il consumatore che conosce le principali caratteristiche del prodotto sarà in grado di valutarlo in maniera più consapevole rispetto a chi, invece, è solo parzialmente informato sullo stesso (Lecocq *et al.*, 2005). D'altra parte, il prezzo massimo che l'acquirente è disposto a pagare è funzione dell'utilità attribuita al prodotto e dei benefici che egli ritiene di poter trarre dal suo consumo: in altre parole, esso è espressione del valore attribuito al prodotto, valore che è associato a fattori tangibili ed intangibili (Lewis e Zalan, 2014).

Con specifico riferimento al vino, la WTP è influenzata in particolare da fattori estrinseci, quali le informazioni riportate sull'etichetta o sulle guide, rispetto al gusto, ciò con particolare riferimento ai consumatori meno esperti, per i quali potrebbe risultare più facile affidarsi a tali indicazioni per giudicare la qualità del prodotto, piuttosto che distinguere specifiche qualità sensoriali, nei confronti delle quali esprimere la propria preferenza e conseguentemente associare una certa disponibilità a pagare (Holmquist *et al.*, 2012; Lecocq, 2005). Quest'ultima risente fortemente anche della percezione del *brand* (Aaker, 1996; Schiffman *et al.*, 2008): una *brand image* positiva, infatti, sarebbe in grado di generare *brand loyalty* e di accrescere il valore del prodotto nella prospettiva del consumatore, il quale, dunque, sarebbe disposto a pagare un *premium price* per averlo. Più recentemente, alcuni studi si sono soffermati sull'analisi dell'effetto generato dalla presenza o assenza nel prodotto di specifiche proprietà intrinseche in termini di WTP (Holmquist, 2012; Gabrielyan *et al.*, 2014).

2.2 Caratteri del prodotto e dimensione social del consumo tra i giovani

La percezione dei caratteri del prodotto è stata, per certi versi, favorita dalla diffusione dei *social media*, i quali hanno profondamente modificato il modo con cui i consumatori interagiscono tra loro e con le aziende; ciò per effetto del ruolo attivo che l'evoluzione dei modelli di comunicazione *web-based* ha affidato agli utenti nella generazione e diffusione di contenuti, imponendo alle imprese una revisione delle proprie strategie di marketing. Le piattaforme e gli strumenti digitali consentono agli utenti di condividere contenuti, consigliare prodotti, raccontare le proprie esperienze, positive o negative, di consumo, sviluppando un potente passaparola (Brown e

Hayes, 2008). Quest'ultimo assume un ruolo fondamentale nell'ambito dei *social media* in termini di influenza esercitata sulle decisioni d'acquisto (Ahmed e Zahid, 2014), e ciò con particolare riferimento ai prodotti ad elevato contenuto cognitivo ed esperienziale, qual è il vino. Quello degli *user-generated content* costituisce infatti un fenomeno comunicativo in forte crescita tra i *wine consumer*, soprattutto nella forma dei *wine blog* (Forbes *et al.*, 2015): in base alla lista di *wine blog* stilata da Vinography nel 2014, esistono oltre 700 blog dedicati al vino in inglese, di cui alcuni scritti in altre 12 lingue (www.vinography.com), ed essi rappresentano un'importante fonte d'informazione per i consumatori (Cosenza *et al.*, 2014).

I *wine blogger* possono essere considerati come una specifica comunità virtuale esplicitamente concentrata su interessi legati al vino, la cui interazione si basa sulla condivisione della conoscenza del prodotto e dell'entusiasmo per l'esperienza di consumo (Kozinetz, 1999; Thach, 2010). Il loro potere, dunque, risiede nella capacità, di ciascun *blogger*, di farsi riconoscere come un punto di riferimento per l'intera *community*, influenzando al tempo stesso le scelte di consumo di tutti coloro che leggono e commentano ciò che viene scritto sul prodotto. È in tal modo che i *blog* ed i *social media* diventano luoghi di aggregazione di opinioni e di orientamento, grazie al ruolo dei cosiddetti *influencer*, esperti del settore, in grado di mutare il *sentiment* generale nei confronti del prodotto e di generare *electronic Word-of-Mout*, (eWOM), il quale risulta co-creato dagli appartenenti alla comunità virtuale e diffuso tra i consumatori (Kozinetz *et al.*, 2010).

I *social media* costituiscono, altresì, una grande opportunità anche per le aziende, grazie alla possibilità offerta loro dalle nuove tecnologie di interagire in maniera diretta con i consumatori attuali e potenziali. Benché le cantine si siano inizialmente mostrate piuttosto lente nel comprendere l'utilità ed i vantaggi apportati dalla *web communication*, nonché dallo sviluppo ed implementazione di una *social media strategy* (Dolan *et al.*, 2013; Strickland, 2013), oggi si assiste ad un progressivo incremento nell'utilizzo delle nuove tecnologie da parte dei produttori, il cui comportamento ha iniziato ad essere esplorato da vari studi, volti a comprendere l'uso dei *social media* che attualmente da essi viene fatto. Dolan, Goodman e Habel (2013), ad esempio, in un'indagine condotta su un campione di cantine australiane presenti su Facebook, hanno potuto rilevare un impiego di questo canale piuttosto variegato, finalizzato al raggiungimento di obiettivi come: 1) la promozione di eventi; 2) la vendita del prodotto, supportata dalla diffusione di informazioni circa le modalità di produzione, le caratteristiche qualitative e la presenza di sconti e promozioni; 3) la creazione di relazioni e lo sviluppo di un senso di appartenenza, attraverso la descrizione del rapporto della cantina con il territorio e la comunità di riferimento. Altri studi hanno sottolineato la capacità dei *social* di rafforzare il *brand* del prodotto (Lavarie *et al.*, 2011) e di incrementarne le vendite (Bouquet, 2012).

È evidente, dunque, che un'adeguata gestione della comunicazione *web-based* fornisce alle imprese un'ineguagliabile strumento attraverso il quale influenzare le decisioni ed i comportamenti d'acquisto dei consumatori, coinvolgendoli nel processo di co-creazione di valore del *brand* (Payne *et al.*, 2008) ed accrescendone la fiducia nei confronti del prodotto.

3. Metodologia

Come sostenuto in premessa, obiettivo del lavoro è osservare la propensione della *Millennial Generation* residente in Italia al consumo di vino.

Dopo aver identificato le motivazioni alla base del consumo di vino, così come individuate attraverso l'analisi della letteratura, è stata condotta un'indagine campionaria con somministrazione di un questionario (con test pilota condotto su 20 consumatori) a 600 consumatori (campione non probabilistico) appartenenti alla *Millennial Generation* residenti in Italia (63% al Sud, 12% al Centro, 25% al Nord), dei quali 400 hanno dichiarato di essere consumatori di vino. Il campione è costituito per il 57% da donne e per il 43% da uomini, complessivamente di età compresa tra 18 e 27 anni. Per la misurazione dell'importanza dei caratteri del prodotto è stata utilizzata una scala di valutazione normale (1=valore minimo; 5=valore massimo). L'elaborazione dei dati ha richiesto

un'analisi di tipo descrittivo a cui ha fatto seguito una *factor analysis*, finalizzata a ridurre le variabili, raggruppandole in macro fattori in virtù del livello di correlazione esistente tra le stesse (Barbanelli 2006) ed una successiva *cluster analysis*, con cui si sono raggruppati i consumatori in relazione alla classificazione degli stessi macro fattori.

3.1 Il campione d'indagine

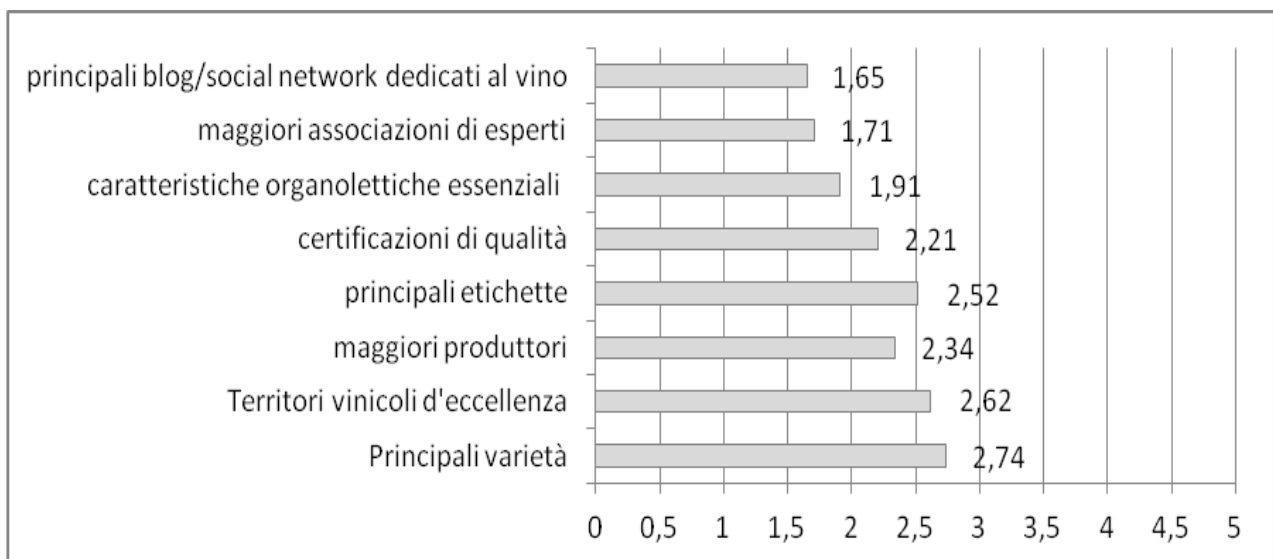
Il questionario è stato somministrato nell'arco di tre mesi (ottobre 2015 - dicembre 2015) mediante la piattaforma informatica LimeSurvey (<https://www.limesurvey.org/>), alla quale sono stati invitati ad accedere studenti di varie Università italiane, aventi età compresa tra i 18 ed i 27 anni: essi rappresentano uno specifico segmento di individui appartenenti alla cosiddetta *Millennial Generation*, la quale, come già specificato, abbraccia una più ampia fascia d'età, che va dai 15 ai 35 anni.

L'elaborazione è stata fatta sui 400 intervistati che hanno dichiarato di consumare vino. La quasi totalità del campione è costituito da soggetti attivi sui *social network*. Il 94% degli intervistati, infatti, possiede un profilo Facebook e l'82% vi accede più volte al giorno. Canali *social* particolarmente apprezzati sono inoltre risultati essere Instagram (su cui possiede un profilo il 62% degli intervistati) e Google+ (51%); a seguire Twitter, LinkedIn, Pinterest, Snapchat, Periscope, Flickr e Foursquare, sui quali è stata rilevata una presenza rispettivamente del 35%, 25%, 10%, 8%, 7%, 5% e 4% degli intervistati.

Inizialmente, è stato osservato il livello di conoscenza del mondo del vino da parte dei soggetti intervistati: quasi il 70% di loro ha visitato almeno una volta un luogo di produzione del vino ed ha manifestato la conoscenza di cantine e vigneti. Successivamente, è stato chiesto qual è il livello di conoscenza di specifici elementi, i cui risultati sono riportati nel figura 1.

Per tutte le caratteristiche considerate, gli intervistati hanno indicato un livello di conoscenza inferiore a 3. La caratteristica mediamente più conosciuta è rappresentata dalle varietà del vino, immediatamente seguita dai territori di produzione d'eccellenza e dalle principali etichette. Degno di nota è il fatto che all'ultimo posto si collocano i principali *blog* e *social network* dedicati al vino, nonostante la forte presenza degli intervistati sui *social*, in particolare Facebook, su cui possiede un profilo il 94% dei rispondenti al questionario.

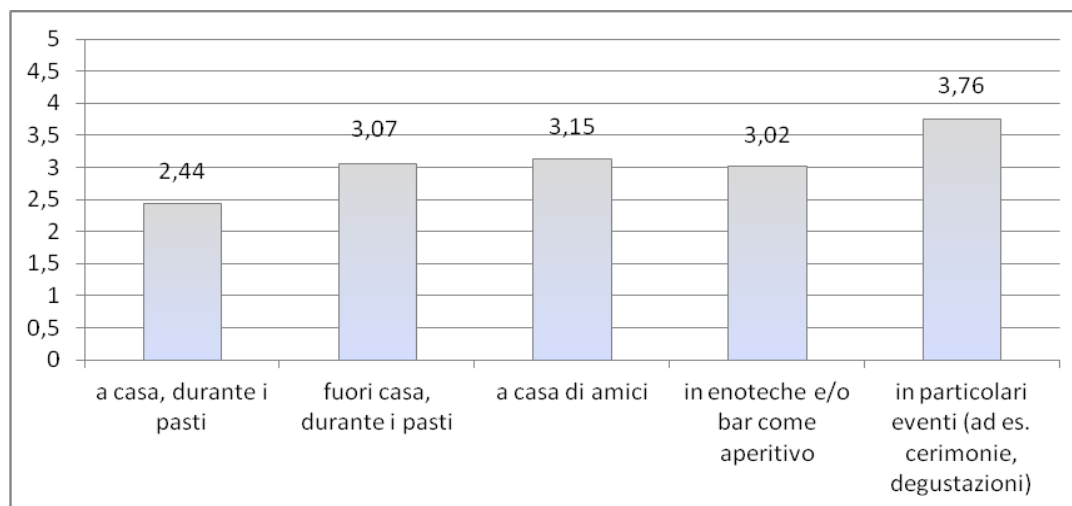
Fig. 1: Conoscenza del mondo del vino



Fonte: ns. elaborazione. Agli intervistati è stato chiesto di esprimere un valore compreso tra 1 = "non conosco affatto" e 5 = "conosco benissimo"

Dati gli obiettivi dell'indagine, inerenti il processo d'acquisto del prodotto in esame, si è ritenuto opportuno concentrare l'attenzione sulla parte del campione composta dai soggetti che bevono il vino, costituenti il 68% degli intervistati. Con il fine di indagare preliminarmente le abitudini di consumo di tali soggetti, è stato chiesto di esprimere la frequenza con la quale scelgono di bere vino in determinate occasioni loro prospettate. Il figura 2 riporta i valori medi delle risposte fornite su una scala da 1 a 5 (1 = "mai"; 5 = "sempre"):

Fig. 2: Le occasioni di consumo



Fonte: ns. elaborazione

I dati confermano il carattere esperienziale del consumo del vino, che viene sempre meno ad inquadarsi in un contesto abitudinario, circoscritto alla mera quotidianità dei pasti, per divenire appunto un'esperienza di valore, da condividere con gli altri.

4. Prime risultanze

4.1 Le determinanti di consumo

Al fine di rispondere alla prima domanda di ricerca ed individuare, dunque, le principali determinanti di consumo del vino tra i *Millennial*, il questionario somministrato al campione d'indagine è stato strutturato in modo tale da rilevare l'importanza attribuita dal consumatore ai diversi caratteri del prodotto, distinguendo tra dimensioni intrinseche ed estrinseche, così come in precedenza determinate.

Per ciò che attiene alla identificazione delle caratteristiche intrinseche, in relazione alle quali è stato chiesto agli intervistati di esprimere il proprio grado di preferenza, si è fatto riferimento alla scheda AIS (Associazione Italiana Sommeliers) di analisi sensoriale dei vini, la quale prevede cinque aggettivi per ognuno dei seguenti elementi gusto-olfattivi:

- 1) *Intensità* (da 1 = "carente" a 5 = "molto intenso");
- 2) *Persistenza* (da 1 = "corto" a 5 = "molto persistente");
- 3) *Effervescenza* (da 1 = "fermo" a 5 = "molto effervescente");
- 4) *Dolcezza* (da 1 = "secco" a 5 = "stucchevole");
- 5) *Alcolicità* (da 1 = "leggero" a 5 = "alcolico");
- 6) *Morbidezza* (da 1 = "spigoloso" a 5 = "pastoso");
- 7) *Acidità* (da 1 = "piatto" a 5 = "acidulo");
- 8) *Tannicità* (da 1 = "molle" a 5 = "astringente");
- 9) *Sapidità* (da 1 = "scipito" a 5 = "salato").

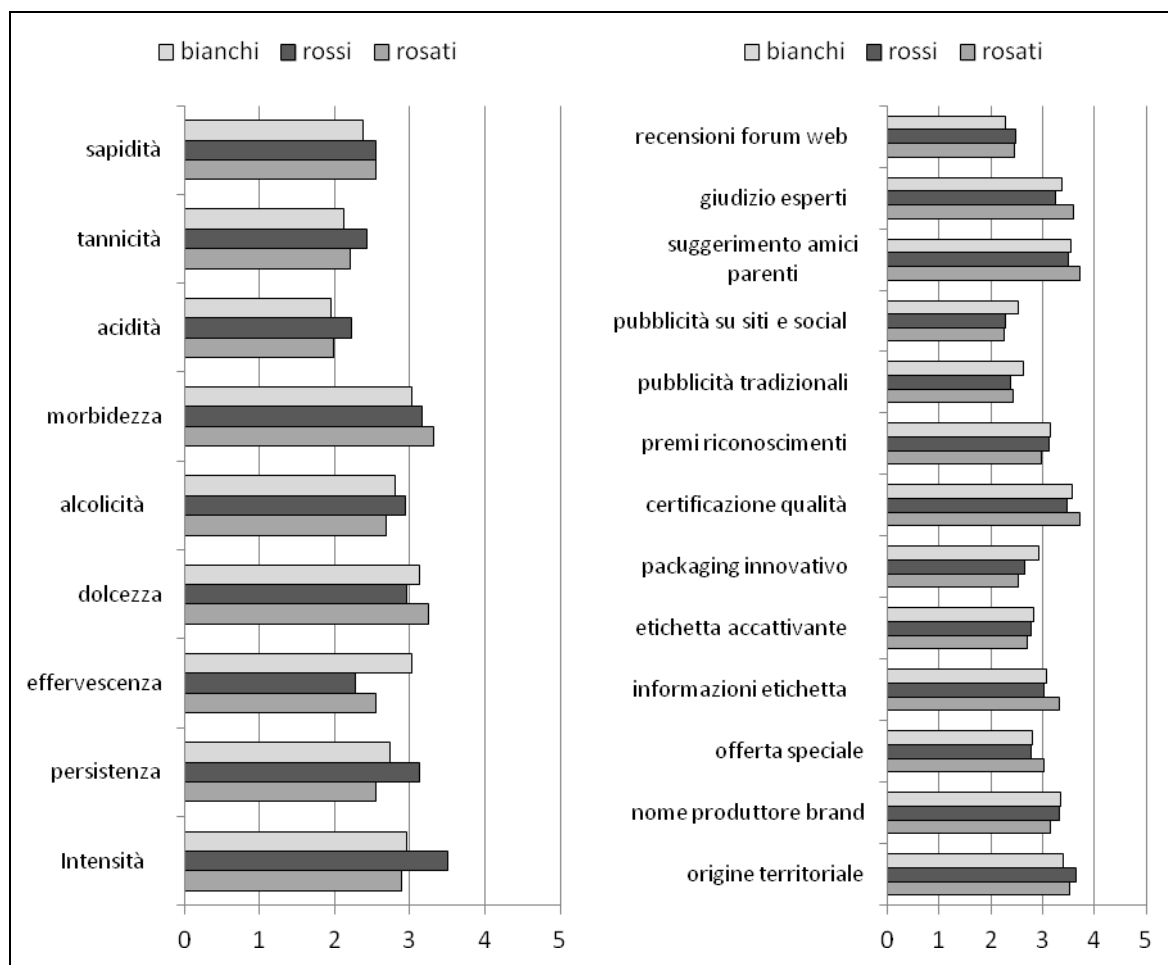
La corrispondenza tra i valori della scala di valutazione utilizzata e gli aggettivi previsti per ciascun elemento gusto-olfattivo consente di desumere quali sono le caratteristiche intrinseche del vino preferite dagli intervistati. Il carattere intrinseco che registra il più elevato punteggio medio è rappresentato dall'intensità (3.22), seguito da morbidezza (3.13), dolcezza (3.06), persistenza (2.90), alcolicità (2.86), effervescenza (2.60), sapidità (2.49), tannicità (2.28) ed infine acidità (2.09). I dati riguardano gli intervistati che hanno risposto affermativamente alla domanda "Lei beve vino?" (e quindi, come già riferito, 400 soggetti su un totale di 600 questionari somministrati): soltanto a tali soggetti, infatti, è stato chiesto di esprimere la propria preferenza circa le caratteristiche intrinseche del prodotto in esame, in quanto, come già evidenziato, la possibilità di valutarle è strettamente legata all'esperienza di consumo (Verdù Jover *et al.*, 2004).

Anche l'importanza attribuita alle dimensioni estrinseche del vino è stata esaminata con specifico riferimento a tale sottoinsieme del campione d'indagine, stante l'obiettivo di tale fase dell'indagine, ovvero l'individuazione degli elementi che maggiormente influenzano i *Millennial* nella scelta di una bottiglia di vino e ne determinano l'acquisto, e tenendo conto del fatto che i consumatori del prodotto ne rappresentano al tempo stesso gli acquirenti reali o potenziali. Quanto alla identificazione dei caratteri estrinseci da sottoporre alla valutazione degli intervistati, essi sono stati rintracciati dall'analisi della letteratura. Tuttavia, mentre per alcuni di essi ci si è attenuti all'impostazione tradizionale, come nel caso dell'origine territoriale (Veale e Quester, cit.; Tempesta *et al.*, cit.), del nome del produttore/*brand* (Mueller *et al.*, cit.), del *packaging*, dell'estetica dell'etichetta, delle informazioni riportate su di essa (Chrea *et al.*, cit.; Rocchi e Stefani, cit.; Mueller *et al.*, cit.), del prezzo (Lockshin e Hall, cit.; Mitchell e Greatorex, cit.; Batt e Dean, cit.) -cui si fa riferimento con l'espressione "offerta speciale"- in altri casi si è ritenuto opportuno utilizzare un maggior grado di dettaglio nella definizione dei caratteri in questione, al fine di specificarne meglio il significato o di adeguarlo alle tendenze emergenti sul mercato e tra i consumatori: è per questo motivo che è stata operata la distinzione tra pubblicità tradizionale e pubblicità sui siti web e sui *social network* e che la reputazione del prodotto è stata declinata non solo in termini di certificazioni di qualità ed al riconoscimento di premi (Lockshin *et al.*, cit.), bensì anche in sottodimensioni quali il suggerimento di amici e parenti, il giudizio di esperti, le recensioni sui *forum* e sul web. Per ciascuno degli attributi appena elencati, è stato chiesto agli intervistati di attribuire un valore da 1 a 5 all'influenza da essi esercitata nella scelta durante l'acquisto di una bottiglia di vino.

Le caratteristiche estrinseche cui gli intervistati attribuiscono maggiore importanza nell'acquisto risultano essere l'origine territoriale, le certificazioni di qualità ed il suggerimento di amici e/o parenti, elementi che registrano lo stesso valore medio, pari a 3.54; degni di nota i valori fatti rilevare dal giudizio positivo espresso da esperti (3.36), dal nome del produttore/*brand* (3.31), e da eventuali premi e/o riconoscimenti (3.12).

Al fine di indagare in maniera più approfondita le preferenze di consumo, si è proceduto a suddividerli in tre sottogruppi, a seconda della risposta da essi fornita alla domanda "Quale tipologia di vino preferisce?" e dunque in funzione della preferenza espressa nei confronti del vino rosso, bianco o rosato. Ciò ha permesso di osservare in che misura varia l'importanza mediamente attribuita ai caratteri intrinseci ed estrinseci al prodotto nelle scelte di consumo delle tre tipologie di vino considerate (s.v. figura 3).

Fig. 3: Le determinanti di scelta del vino



Fonte: ns. elaborazione

Nessuna delle caratteristiche intrinseche ed estrinseche proposte sembra avere un ruolo determinante nelle scelte del consumatore. Nello specifico, coloro che hanno affermato di preferire il vino rosso costituiscono la categoria che, rispetto alle altre, attribuisce maggiore rilevanza all'origine territoriale; essi, inoltre, hanno attribuito un punteggio mediamente più elevato a caratteristiche quali l'intensità, la persistenza, l'alcolicità, la tannicità e l'acidità. L'effervescenza è invece la caratteristica che, in media, è più gradita da coloro che preferiscono il vino bianco, i quali attribuiscono maggiore attenzione, rispetto agli altri, a fattori quali la pubblicità, sia tradizionale sia sul web, ed un *packaging* innovativo. Gli intervistati che preferiscono il vino rosato, infine, sono quelli che in media hanno espresso maggiore gradimento per i vini morbidi e dolci e che, nell'acquisto di una bottiglia, sono maggiormente influenzati da elementi quali il giudizio di esperti, il suggerimento di amici e/o parenti, le certificazioni di qualità, l'etichetta con informazioni dettagliate, le offerte speciali.

4.2 Factor e Cluster Analysis

Avendo riscontrato una maggiore attenzione da parte del consumatore ai caratteri estrinseci, peraltro, come osservato, facilmente comprensibili per il primo acquisto, si è proceduto con una *factor analysis* con il metodo delle componenti principali con la rotazione di Varimax (con normalizzazione Kaiser), finalizzata a riassumere e semplificare le relazioni dell'insieme di variabili considerato e giungere quindi all'individuazione dei macro-fattori che influenzano l'acquisto di una bottiglia di vino da parte dei *Millennial*. I risultati dell'analisi fattoriale sono riportati nella tabella 1.

L'analisi condotta ha portato alla identificazione di quattro fattori indipendenti, che spiegano complessivamente circa il 65% della varianza.

Il primo fattore (circa 23% della varianza spiegata) accomuna *item* che sono indice di qualità del prodotto, quali l'origine territoriale, le certificazioni di qualità, l'attribuzione di premi e/o riconoscimenti, ed ancora il nome del produttore/*brand* e l'etichetta con informazioni dettagliate; per questo motivo, tale fattore è stato etichettato "Qualità". Il secondo fattore (circa 20% della varianza spiegata) è costituito da variabili che riguardano le politiche di marketing impiegate per la promozione e la vendita del prodotto, ossia la pubblicità sui *media* tradizionali e su siti e *social network*, nonché il *packaging* innovativo e l'etichetta accattivante: il fattore in questione è stato etichettato "Comunicazione". Il terzo fattore (circa 12% della varianza spiegata) si riferisce alla "Reputazione" del prodotto -termine con il quale il fattore stesso è stato appunto etichettato- generata dal passaparola: esso, infatti, comprende caratteri quali il suggerimento di amici e/o parenti, il giudizio di esperti e le recensioni sui forum e sul web. Il quarto fattore (circa 10% della varianza spiegata), infine, è stato etichettato "Prezzo", in quanto costituito da un unico *item*, ovvero l'offerta speciale.

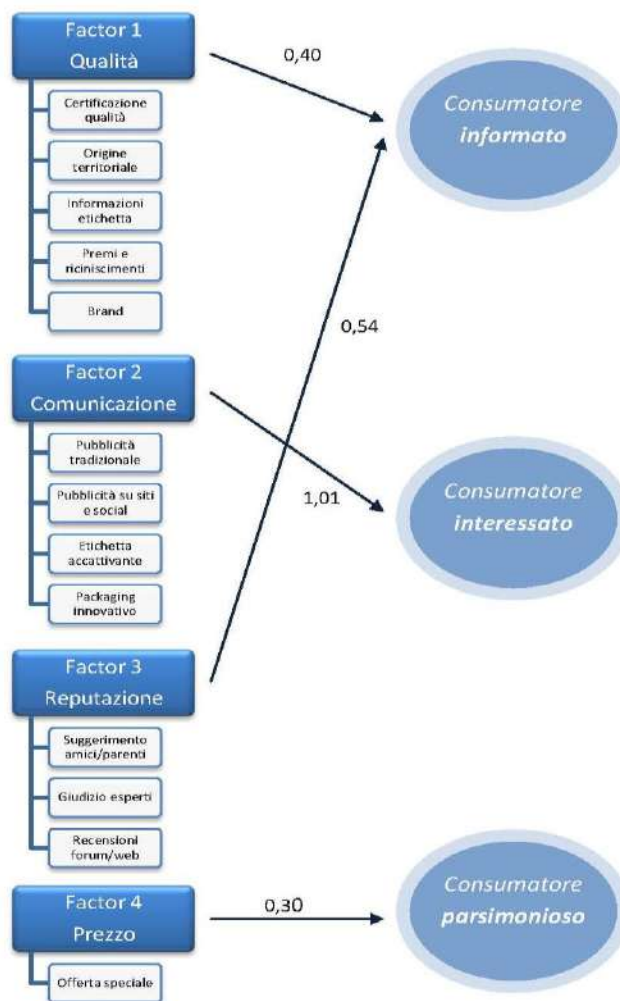
Tab. 1: Factor Analysis - Matrice dei componenti ruotata

	Componente			
	1	2	3	4
origine territoriale	,739	-,030	,276	-,060
nome produttore brand	,590	,094	,259	,116
offerta speciale	-,005	,110	,093	,894
informazioni etichetta	,630	,100	,118	,384
etichetta accattivante	,402	,500	-,158	,411
packaging innovativo	,392	,678	-,131	,214
certificazione qualità	,857	,090	,089	,020
premi riconoscimenti	,671	,413	,019	-,076
pubblicità tradizionali	,075	,831	,186	,097
pubblicità su siti e social	,036	,859	,179	,017
suggerimento amici parenti	,252	-,012	,662	,279
giudizio esperti	,348	,155	,740	-,070
recensioni forum web	-,055	,509	,542	-,085

Fonte: ns. elaborazione

Si è dunque proceduto con una *cluster analysis*, identificando nei quattro fattori emersi dalla *factor analysis* le variabili da impiegare per la classificazione dei consumatori in gruppi omogenei. Nello specifico, è stato adottato un metodo non gerarchico e si è optato per la tecnica di aggregazione attorno ai centri mobili (metodo delle *K-medie*), ripartendo le unità in tre gruppi (i valori finali dei centroidi dei tre gruppi sono riportati nella figura 1). L'obiettivo perseguito in questa fase d'indagine consiste nel raggruppare gli intervistati in categorie di individui che possano essere accomunati da simili comportamenti di consumo, essendo ciascuna di esse costituita da soggetti che, nell'acquisto di una bottiglia di vino, risultano influenzati in misura analoga dai macro-caratteri estrinseci scaturiti dall'analisi fattoriale.

Fig. 4: Factor e Cluster Analysis



Fonte: ns. elaborazione

I risultati dell'ANOVA evidenziano come tutte le variabili siano significativamente associate ai *cluster* individuati. In particolare, il *cluster 1* è costituito da consumatori (il 40% degli intervistati) “informati” che, nell'acquisto di una bottiglia di vino, attribuiscono particolare attenzione agli aspetti qualitativi e quindi agli strumenti con cui tale carattere viene promosso; da ciò deriva, evidentemente, la sensibilità di tali soggetti nei confronti della reputazione del prodotto. I soggetti appartenenti al *cluster 2* (31%) sono i consumatori “interessati”, attenti alle forme di comunicazione attraverso cui cercano di acquisire informazioni. Essi dimostrano un certo interesse nei confronti del prodotto, del quale, tuttavia, essi non hanno evidentemente una propria conoscenza diretta, essendo fortemente influenzati nell'acquisto da vari strumenti promozionali, sia nelle forme tradizionali sia *web-based*. Il *cluster 3* (29%) accomuna i consumatori “parsimoniosi”, guidati nella scelta in modo prevalente dal prezzo.

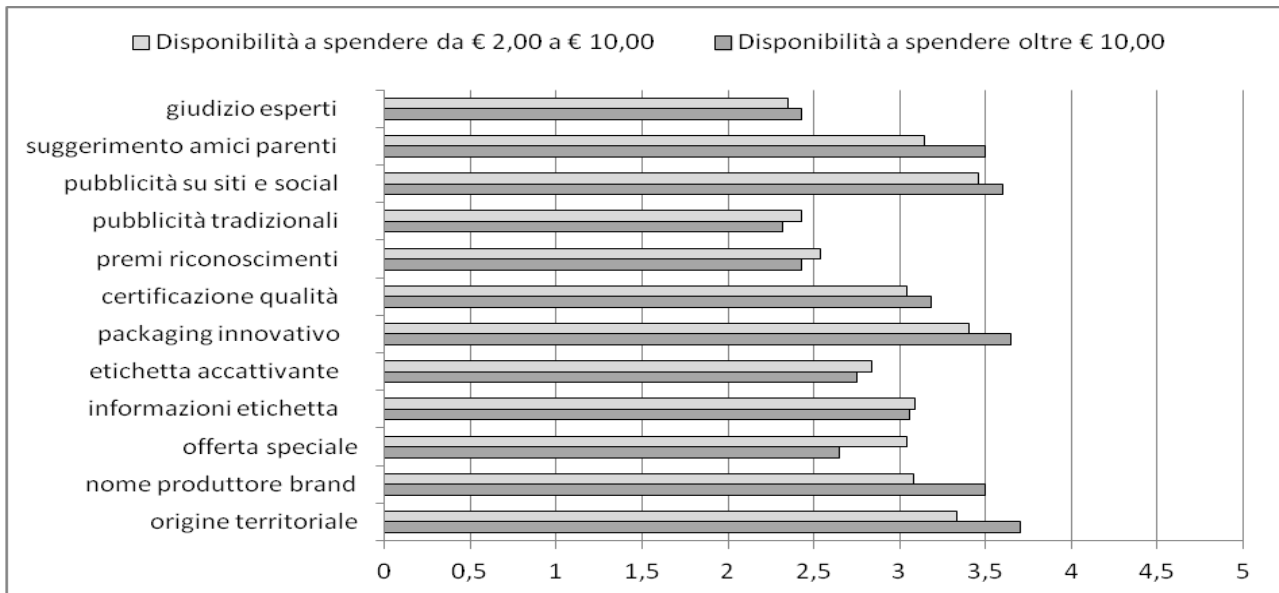
4.3 Caratteri del prodotto verso propensione di spesa

In virtù della notevole influenza esercitata dal fattore “prezzo” sulle scelte d'acquisto del *cluster* dei “parsimoniosi”, il successivo *step* di analisi è volto ad indagare la disponibilità a spendere dei consumatori intervistati, in considerazione della differente importanza attribuita alle determinanti di acquisto.

A tale scopo, si sono considerate due partizioni del campione, ovverosia coloro che sono disposti a spendere fino a € 10,00 (il 44,8% degli intervistati), e la restante parte del campione che è disponibile a spendere oltre € 10,00.

La figura 5 mette a confronto l'influenza mediamente esercitata (da 1 a 5) dai caratteri estrinseci sulle decisioni d'acquisto delle due categorie di consumatori, così come sopra definite.

Fig. 4: Caratteristiche estrinseche a confronto rispetto alla disponibilità a spendere



Fonte: ns. elaborazione

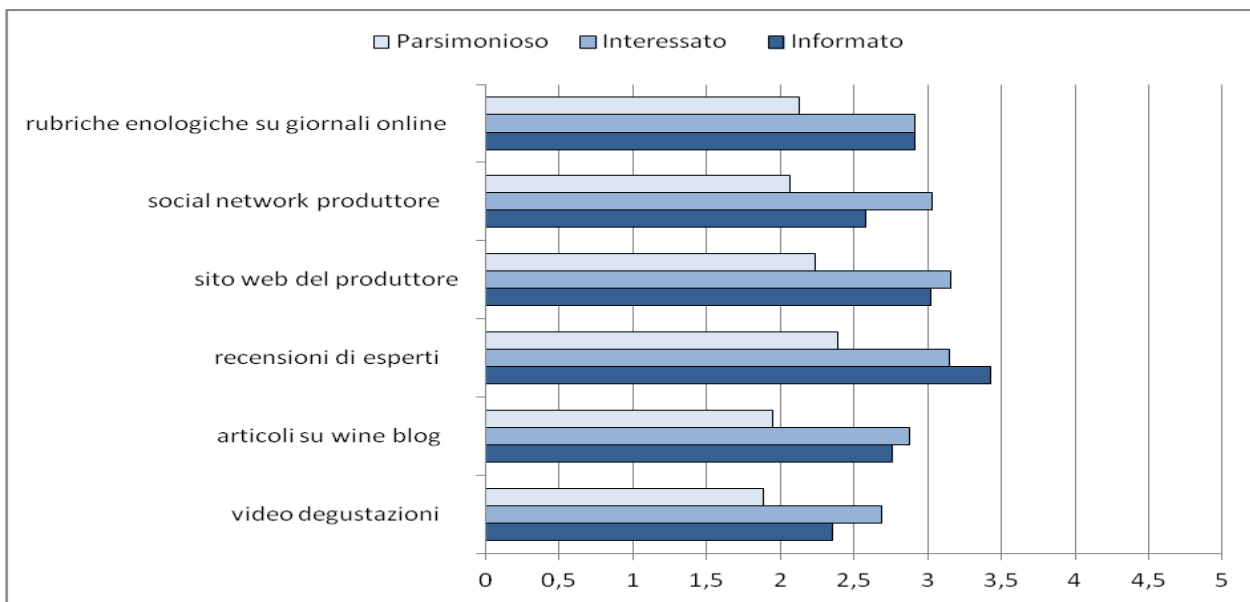
Sulla base delle risultanze di una prima analisi descrittiva, l'offerta speciale costituisce un elemento cui attribuiscono maggiore rilevanza i soggetti che sono meno disposti a spendere per una bottiglia di vino. Questi ultimi evidenziano altresì una più elevata attenzione alle forme di comunicazione tradizionali, così come all'etichetta riportata sulla bottiglia. I soggetti con più propensione a spendere, invece, sono quelli che manifestano particolare interesse nei confronti di aspetti qualitativi del prodotto, quali l'origine territoriale, le certificazioni di qualità ed il *brand*, ma anche di aspetti estetici, come il *packaging innovativo*. Una differenza significativa tra le due categorie di consumatori si riscontra anche in riferimento all'*item* "Suggerimento di amici e/o parenti": coloro che ne sono prevalentemente influenzati sono quelli più disposti a spendere. L'attenzione dimostrata soprattutto nei confronti della qualità del prodotto dai consumatori disposti a spendere di più per una bottiglia di vino presuppone una loro maggiore inclinazione a ricercare informazioni al di là di quanto riportato sull'etichetta, sulla quale invece, come già evidenziato, si soffermano prevalentemente i soggetti meno propensi a spendere.

Al fine di verificare la significatività della differenza tra le medie dei due gruppi di intervistati, distinti in base alla loro propensione di spesa (disponibilità a spendere da € 2,00 a € 10,00 o oltre € 10,00 per l'acquisto di una bottiglia di vino), è stata condotta l'analisi della varianza (ANOVA) a una via, testando preliminarmente l'omogeneità delle varianze. I risultati dell'ANOVA evidenziano differenze significative per i fattori "origine territoriale", "nome produttore/brand", "offerta speciale", "certificazione qualità" e "giudizio di esperti". Per le altre variabili, invece, non si riscontra una variazione statisticamente significativa rispetto alla variabile-fattore considerata, ovvero la disponibilità a spendere dei soggetti appartenenti al campione di riferimento.

4.4 Il ruolo della digital communication nello sviluppo della conoscenza del prodotto

L'ultima fase dell'analisi è stata indirizzata a verificare dell'utilità mediamente assunta da diverse fonti di informazione *online* per gli intervistati, distinguendo tra questi le tre categorie di consumatori scaturite dalla *cluster analysis* (s.v. figura 6).

Fig. 6: L'utilità delle informazioni presenti sul web



Fonte: ns. elaborazione. Agli intervistati è stato chiesto di esprimere un valore compreso tra 1 = "pochissimo utili" e 5 = "moltissimo utili"

È evidente come i consumatori "parsimoniosi", per i quali il prezzo costituisce il principale *driver* d'acquisto, siano quelli per i quali il *web* riveste meno importanza nel processo d'acquisto del vino. Ciò è spiegabile con la loro scarsa propensione a ricercare informazioni sul prodotto, che non siano quelle già presenti sull'etichetta della bottiglia che vanno ad acquistare. Particolarmente importante, invece, risulta la *social communication* per i consumatori "interessati", coerentemente con quanto in precedenza rilevato, ovvero la loro tendenza a risentire prevalentemente dell'influenza esercitata dal macro-fattore "comunicazione", qui declinato in chiave digitale. Per i consumatori "informati", infine, rivestono la massima utilità le recensioni *online* degli esperti del settore: la conoscenza del prodotto che essi già possiedono li porta, dunque, ad attribuire maggior peso alle informazioni fornite sul *web* da figure professionali piuttosto che da altri consumatori.

Fig. 7: Cluster ed informazioni online



Fonte: ns. elaborazione

Di particolare rilievo i risultati dell'ANOVA, condotta in questo caso considerando come variabile-fattore l'appartenenza ai *cluster* e come variabili dipendenti l'importanza attribuita alle diverse fonti di informazione *online*. Tali risultati indicano una differenza statisticamente significativa tra le medie dei tre *cluster* per tutte le dimensioni incluse nell'analisi. Allo scopo di verificare quale *cluster* si differenzia statisticamente dagli altri in merito a ciascuna di tali dimensioni, sono stati effettuati dei confronti Post-Hoc mediante test LSD:

Tab. 2: Confronti multipli

Variabile dipendente	(I) Cluster	(J) Cluster	Differenza della media (I-J)	Errore std.	Sign.	Intervallo di confidenza 95%	
						Limite inferiore	Limite superiore
video degustazioni	1,0	2,0	-,3086*	,1392	,027	-,582	-,035
		3,0	,4774*	,1420	,001	,198	,757
	2,0	1,0	,3086*	,1392	,027	,035	,582
		3,0	,7859*	,1497	,000	,491	1,080
	3,0	1,0	-,4774*	,1420	,001	-,757	-,198
		2,0	-,7859*	,1497	,000	-1,080	-,491
articoli su wine blog	1,0	2,0	-,0979	,1287	,447	-,351	,155
		3,0	,8118*	,1313	,000	,554	1,070
	2,0	1,0	,0979	,1287	,447	-,155	,351
		3,0	,9097*	,1385	,000	,637	1,182
	3,0	1,0	-,8118*	,1313	,000	-1,070	-,554
		2,0	-,9097*	,1385	,000	-1,182	-,637
recensioni di esperti	1,0	2,0	,3060*	,1360	,025	,039	,573
		3,0	1,0312*	,1388	,000	,758	1,304
	2,0	1,0	-,3060*	,1360	,025	-,573	-,039
		3,0	,7252*	,1464	,000	,437	1,013
	3,0	1,0	-1,0312*	,1388	,000	-1,304	-,758
		2,0	-,7252*	,1464	,000	-1,013	-,437
sito web del produttore	1,0	2,0	-,1079	,1386	,437	-,381	,165
		3,0	,7817*	,1414	,000	,504	1,060
	2,0	1,0	,1079	,1386	,437	-,165	,381
		3,0	,8897*	,1492	,000	,596	1,183
	3,0	1,0	-,7817*	,1414	,000	-1,060	-,504
		2,0	-,8897*	,1492	,000	-1,183	-,596
social network produttore	1,0	2,0	-,4446*	,1362	,001	-,712	-,177
		3,0	,5169*	,1389	,000	,244	,790
	2,0	1,0	,4446*	,1362	,001	,177	,712
		3,0	,9614*	,1465	,000	,673	1,250
	3,0	1,0	-,5169*	,1389	,000	-,790	-,244
		2,0	-,9614*	,1465	,000	-1,250	-,673
rubriche enologiche su giornali online	1,0	2,0	-,0024	,1412	,987	-,280	,275
		3,0	,7837*	,1440	,000	,500	1,067
	2,0	1,0	,0024	,1412	,987	-,275	,280
		3,0	,7861*	,1519	,000	,487	1,085
	3,0	1,0	-,7837*	,1440	,000	-1,067	-,500
		2,0	-,7861*	,1519	,000	-1,085	-,487

Cluster 1="Informato"; Cluster 2="Interessato"; Cluster 3"Parsimonioso"

Fonte: ns. elaborazione

Dalla lettura dei dati emerge come le uniche differenze statisticamente non significative sono quelle tra il *cluster* dei consumatori informati e quello degli interessati rispetto alle dimensioni "articoli su wine blog", "sito web del produttore" e "rubriche enologiche su giornali online".

5. Osservazioni conclusive

Il presente lavoro ha consentito di indagare le principali dinamiche di consumo di vino tra i giovani della *Millennial Generation* in Italia, generando conoscenza utile alla definizione delle strategie competitive delle aziende vitivinicole, per le quali l'interesse da essi manifestato nel prodotto può rappresentare un'importante opportunità per far fronte alle tendenze in atto nel settore.

Pur tenendo conto della impossibilità di generalizzare i risultati, a causa della difficoltà di definire il campione secondo opportune regole statistiche, ne è scaturito un interessante quadro d'insieme relativamente alle abitudini ed alle preferenze di una categoria di consumatori -quella dei *Millennial*- che si è recentemente resa protagonista di un nuovo modo di concepire e vivere l'esperienza di consumo del vino. L'indagine empirica ha confermato come essa rappresenti per i giovani un momento di socialità e condivisione: è emersa, infatti, la loro propensione a gustare il prodotto soprattutto fuori dalle mura domestiche ed in particolare nell'ambito di eventi o comunque in compagnia di amici.

Per ciò che concerne le motivazioni di acquisto, l'indagine non ha permesso di individuare variabili di scelta ritenute decisamente più importanti di altre nel processo di acquisto. Nella verifica delle tre categorie di vino, gli acquirenti di vino bianco e rosato pongono attenzione maggiore alla dolcezza, in riferimento ai caratteri intrinseci, ed alle certificazioni di qualità e al giudizio degli esperti, quanto ai caratteri estrinseci. Coloro che acquistano abitualmente vino rosso guardano, invece, con più interesse all'intensità del vino ed alla sua origine territoriale. In linea generale, tuttavia, gli intervistati hanno manifestato carenti informazioni sul prodotto, anche se due su tre hanno avuto cognizione diretta di luoghi di coltivazione o di produzione di vino.

Ai fini della individuazione dei principali *purchase drivers*, informazioni utili sono state fornite dalla *cluster analysis*, la quale ha evidenziato la presenza di tre diverse categorie di consumatori, ciascuna influenzata da una specifica macro-variabile di acquisto: la qualità, l'informazione ed il prezzo. Il *cluster* più numeroso è quello attento alla qualità del prodotto, i cui caratteri sono evidenziati da specifici *item* (territorio, certificazioni, *brand*) o suggeriti da esperti. Insieme al *cluster* degli interessati, esso rappresenta il 70% degli intervistati. Il resto è attento esclusivamente al prezzo. Proprio tale variabile rappresenta una linea di confine tra coloro che non sono interessati ad acquisire particolare conoscenza del prodotto e chi invece vuole essere più informato. La disponibilità a spendere eleva l'attenzione del consumatore verso determinate variabili, quali l'origine territoriale, l'innovazione nel *packaging* e la *digital communication*. Tali variabili rappresentano, dunque, leve fondamentali per una competizione fondata sulla differenziazione del prodotto.

L'immagine dei consumatori appartenenti alla *Millennial Generation* ritratta in questo lavoro si presta ad alcune riflessioni sulle possibili implicazioni manageriali a beneficio degli operatori del settore. In particolare, le informazioni raccolte forniscono utili indicazioni alle aziende vitivinicole che guardano ai giovani come opportunità di sviluppo del proprio *business*: esse dovrebbero scegliere le leve competitive da utilizzare in funzione del proprio specifico *target* di riferimento, tenendo conto della presenza all'interno della popolazione giovanile di diverse tipologie -qui identificate in tre differenti *cluster*- di consumatori e potenziali acquirenti. La dissimile inclinazione da essi dimostrata nella ricerca di informazioni e nell'approfondimento della conoscenza del prodotto acquistato, inoltre, non può essere trascurata nella pianificazione di un'adeguata strategia di comunicazione, che, in ogni caso, non potrà prescindere dall'utilizzo, seppur con vario interesse, del *web* e dei canali *social* da parte dei *Millennial*.

Di fondamentale importanza, dunque, diviene la capacità delle aziende di mettersi in ascolto delle esigenze manifestate dalle nuove generazioni di consumatori, affinché possa instaurarsi un proficuo dialogo volto alla co-creazione di valore. In tal senso, future linee di ricerca attengono proprio alla verifica di una simile capacità da parte del sistema delle imprese, con specifico riferimento alla loro presenza *online* ed alle modalità di utilizzo delle tecnologie digitali. In particolare, sarebbe auspicabile indagare preliminarmente sull'eventuale attuazione, da parte delle aziende vitivinicole, di specifiche politiche di web marketing e comunicazione nei confronti delle

fasce più giovani di consumatori, così da individuare le *best practice* ed i margini di miglioramento per le imprese più innovative, oltreché la direzione da seguire e le iniziative da intraprendere da parte degli operatori che dovessero dimostrarsi più indietro in questo campo, il tutto in funzione delle preferenze di consumo e dei comportamenti di acquisto manifestati dai *Millennial* ed analizzati nel presente contributo.

Bibliografia

- AAKER D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
- AGNOLI L., BEGALLI D., CAPITELLO R. (2011), "Generation Y's perception of wine and consumption situations in a traditional wine-producing region", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n. 2, pp. 176-192.
- AHMED M.A., ZAHID Z. (2014), "Role of social media marketing to enhance CRM and brand equity in terms of purchase intention", *Asian Journal of Management Research*, vol. 4, n. 3, pp. 533-549.
- BARBARANELLI C. (2006), *Analisi dei dati con SPSS. Le analisi multivariate*, LED Edizioni, Milano.
- BARBER N., DODD T., GHISELLI R. (2008), "Capturing the younger wine consumer", *Journal of Wine Research*, vol. 19, n. 2, pp. 123-141.
- BARBER N., TAYLOR C., STRICK S. (2009), "Wine consumers' environmental knowledge and attitudes: Influence on willingness to purchase", *International Journal of Wine Research*, n. 1, pp. 59-72.
- BATT P., DEAN A. (2000), "Factors influencing the consumer's decision", *Australian and New Zealand Wine Industry Journal*, vol. 15, n. 4, pp. 34-41.
- BEVERLAND M. (2005), "The Freal thing: Branding authenticity in the luxury wine trade", *Journal of Business Research*, n. 59, pp. 251-258.
- BOUQUET P., *Social media marketing in the American and French wine industry in 2011*. <http://ablesocial.com/market-research> (consultato in data 8 febbraio 2017).
- BROWN D., HAYES N. (2008), *Influencer Marketing: who really influences your customers?*, Elsevier, Oxford.
- BRUWER J., LESSCHAEVE I., CAMPBELL B.L. (2012), "Consumption dynamics and demographics of Canadian wine consumers: Retailing insights from the tasting room channel", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, n. 1, pp. 45-58.
- CAVALLO F., IAIA L., FAIT M., SCORRANO P. (2015), *Wine Web Words: come i blogger comunicano i vini. Un confronto tra vino autoctono e vino internazionale*, Referred Electronic Conference Proceeding, XXVII Convegno annuale di Sinergie, "Heritage, management e impresa: quali sinergie?", Università degli Studi del Molise - sede di Termoli, 9-10 luglio.
- CHARTERS S., PETTIGREW S. (2007), "The dimensions of wine quality", *Food Quality and Preference*, vol. 18, n. 7, pp. 997-1007.
- CHREA C., MELO L., EVANS G., FORDE C., DELAHUNTY C., COX D.N. (2011), "An investigation using three approaches to understand the influence of extrinsic product cues on consumer behavior: An example of Australian wines", *Journal of Sensory Studies*, vol. 26, n. 1, pp. 13-24.
- COSENZA T.R., SOLOMON M.R., KWON W. (2015), "Credibility in the blogosphere: A study of measurement and influence of wine blogs as an information source", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 14, n. 2, pp. 71-91.
- DIDIER T., LUCIE S. (2008), Measuring consumer's willingness to pay for organic and fair trade products, *International Journal of Consumer Studies*, vol. 32, n. 5, pp. 479-90.
- DOLAN R., GOODMAN S., HABEL C. (2013), "How (and why) are wineries using Facebook for marketing?", *Grapegrower & Winemaker*, vol. 595, 2013, pp.85-86.
- FORBES S.L., GOODMAN S., DOLAN R. (2015), "Adoption of Social Media in the Australian and New Zealand Wine Industries", *Journal of New Business Ideas & Trends*, vol. 13, n. 2, pp.1-14.
- FRANKE N., SCHREIER M. (2008), "Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization", *Marketing Letters*, vol. 19, n. 2, pp. 93-107.
- GABRIELIAN G., MCCLUSKEY J.J., MARSH T.L., ROSS C.F. (2014), "Willingness to Pay for Sensory Attributes in Beer", *Agricultural and Resource Economics Review*, vol. 43, n. 1, pp.125-139.
- HOLMQUIST C., MCCLUSKEY J.J., ROSS C.F. (2012), "Consumer Preferences and Willingness to Pay for Oak Attributes in Washington Chardonnays", *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 94, n. 2, pp. 556-561.
- KOZINETZ R.V. (1999), "E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption", *European Management Journal*, vol. 17, n. 3, pp. 252-264.
- KOZINETZ R.V., DE VALCK K., WOJNICKI A.C., WILNER S.J.S (2010), "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities", *Journal of Marketing*, vol. 74, pp. 71-89.
- LANCASTER L., STILLMAN D. (2002), *When generations collide*, HarperBusiness, New York.

- LAVERIE D.A., HUMPHREY W.F., VELIKOVA N., DODD T.H., WILCOX J.B. (2011), *Building wine brand communities with the use of social media: A conceptual model*, Proceedings of the 6th AWBR International Conference, 9-10 June, Bordeaux Management School.
- LECOCQ S., MAGNAC T., PICHERY M., VISSER M. (2005), "The Impact of Information on Wine Auction Prices: Results of an Experiment", *Annales D'Économie et de Statistique*, n. 77, pp. 38-57.
- LEWIS G., ZALAN T. (2014), "Strategic Implications of the Relationship Between Price and Willingness to Pay: Evidence from a Wine-Tasting Experiment", *Journal of Wine Economics*, vol. 9, n. 2, pp. 115-134.
- LOCKSHIN L., HALL J. (2003), "Consumer purchasing behaviour for wine: What we know and where we are going", in Lockshin L., Rungie C. (a cura di), *International colloquium in wine marketing*, Adelaide, University of South Australia.
- LOCKSHIN L., HALSTEAD L. (2005), *A comparison of Australian and Canadian wine buyers using discrete choice analysis*, presented at second annual international wine marketing symposium, California, Sonoma State University.
- LOCKSHIN L., JARVIS W., D'HAUTEVILLE F., PERROUTY J.P. (2006), "Using simulations from discrete choice experiments to measure consumer sensitivity to brand, region, price, and awards in wine choice", *Food Quality and Preference*, n. 17, pp. 166-178.
- MAGISTRIS T.D., GROOT E., GRACIA A., ALBISU L.M. (2011), "Do Millennial generation's wine preferences of the "New World" differ from the "Old World"? A pilot study", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n. 2, pp. 145-160.
- MINTEL (2009), "Mintel younger wine drinkers failing to engage", *Wine Business International*, vol. 4, p. 34.
- MITCHELL V.W., GREATORIX M. (1988), "Consumer risk perception in the UK wine market", *European Journal of Marketing*, vol. 22, n. 9, pp. 5-15.
- MITCHELL V.W., GREATORIX M. (1989), "Risk reducing strategies used in the purchase of wine in the UK", *European Journal of Marketing*, vol. 23, n. 9, pp. 31-46.
- MUELLER S., LOCKSHIN L., SALTMAN Y., BLANFORD J. (2010), "Message on a bottle: The relative influence of wine back label information on wine choice", *Food Quality and Preference*, vol. 21, n. 1, pp. 22-32.
- MUELLER S., SZOLNOKI G. (2010), "The relative influence of packaging, labelling, branding and sensory attributes on liking and purchase intent: Consumers differ in their responsiveness", *Food Quality and Preference*, n. 21, pp. 774-783.
- NOWAK L., THACH L., OLSEN J.E. (2006), "Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, n. 5, pp. 316-323.
- OLSON J.C. (1977), "Price as an informational cue: effects in product evaluation", in Woodside A.G., Sheth J.N., Bennet P.D., *Consumer and industrial buying behaviour*, North-Holland Publishers, New York, pp. 267-286.
- OLSON J.C., JACOBY J. (1972), "Cue utilization in the quality perception process", *Advances in Consumer Research*, n. 3, pp. 167-179.
- PANTINI D. (2014), "La competitività del vino italiano nel mercato mondiale", *Agricoltura/Alimentazione/Economia/Ecologia*, n. 17-18, pp. 25-39.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- RAZ C., PIPER D., HALLER R., NICOD H., DUSART N., GIBOREAU A. (2008), "From sensory marketing to sensory design: How to drive formulation using consumers'input?", *Food Quality and Preference*, vol. 19, n. 8, pp. 719-726.
- REMAUD H., LOCKSHIN L. (2009), "Building brand salience for commodity-based wine regions", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 21, n. 1, pp. 79-92.
- RICHARD K. MILLER AND ASSOCIATES (2011), *Consumer Behavior 2011: Millennial Consumers*, Richard K. Miller and Associates (RKMA), Loganville, GA.
- RITCHIE C. (2007), "Beyond drinking: the role of wine in the life of the UK consumer", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, pp. 534-540.
- RITCHIE C. (2011), "Young adult interaction with wine in the UK", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 23, n. 1, pp. 99-114.
- ROCCHI B., STEFANI G. (2006), "Consumers' perception of wine packaging: A case study", *Journal of Wine Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 33-44.
- SÁENZ-NAVAJAS M.P., BALLESTER J., PEYRON D., VALENTIN D. (2014), "Extrinsic attributes responsible for red wine quality perception: A cross-cultural study between France and Spain", *Food Quality and Preference*, n. 35, pp. 70-85.
- SCHIFFMAN L., BEDNALL D., O'CASS A., PALADINO A., WARD S., KANUK L. (2008), *Consumer Behaviour*, 4th ed., Pearson Education Australia, Frenchs Forest.
- STRICKLAND P. (2013), *The importance of social media technology of Yarra Valley wineries in Australia*, Proceedings of 7th AAWE Conference, 26-29 June, Stellenbosch.
- TEAGLE J., MUELLER S., LOCKSHIN L. (2010), *How do millennials' wine attitudes and behaviour differ from other generations?*, Proceedings 5th International Academy of Wine Business Research Conference, Auckland.

- TEMPESTA T., ARBORETTI GIANCRISTOFARO R., CORAIN L., SALMASO L., TOMASI D., BOATTO V. (2010), "The importance of landscape in wine quality perceptions: an integrated approach using choice-based conjoint analysis and combinationbased permutation tests", *Food Quality and Preference*, n. 21, pp. 827-836.
- THACH L. (2010), "Wine blogs: expressing diverse wine opinions in a new realm of online wine relationship marketing", 5th International Academy of Wine Business Research Conference, 8 - 10 February, Auckland, New Zealand.
- THACH L., OLSEN J.E. (2006), "Market segment analysis to target young adult wine drinkers", *Agribusiness*, vol. 22, pp. 307-322.
- TRELOAR P., HALL C.M., MITCHELL R. (2004), *Wine tourism and the Generation Y market: any possibilities?*, paper presented at CAUTHE Conference, Brisbane.
- VAN ITTERSUM K., CANDEL M., MEULENBERG M.T.G. (2003), "The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation", *Journal of Business Research*, vol. 56, n. 3, pp. 215-226.
- VEALE R., QUESTER P. (2008), "Consumer sensory evaluation of wine quality: The respective influence of price and country of origin", *Journal of Economics*, vol. 3, n. 1, pp. 10-29.
- VEALE R., QUESTER P. (2009), "Do consumer expectations match experience? Predicting the influence of price and country of origin on perceptions of product quality", *International Business Review*, vol. 18, n. 2, pp. 134-144.
- VERDÚ JOVER A.J., MONTES F.J.L., FUENTES M.D.M.F. (2004), "Measuring perceptions of quality in food products: the case of red wine", *Food Quality and Preference*, n. 15, pp. 453-469.
- VOELCKNER F. (2006), "An empirical comparison of methods for measuring consumers' willingness to pay", *Marketing Letters*, vol. 17, n. 2, pp. 137-49.
- WERTENBROCH K., SKIERA B. (2002), "Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n. 2, pp. 228-41.
- WINE INTELLIGENCE (2009), *Generation Y: why?*, paper presented at the London International Wine Fair (LIWF), London, 12-14 May.
- WOLF M., CARPENTER S., QENANI-PETRELA E. (2005), "A comparison of X, Y, and boomer generation wine consumers in California", *Journal of Food Distribution Research*, vol. 36, n. 1, pp. 186-191.

La cooptation nell'era dell'Open Innovation

GIUSEPPE RUSSO* FEDERICA EVANGELISTA•

Abstract

Obiettivi. Lo scopo di questo studio è di esplorare il fenomeno della cooptation in un contesto reticolare adottando la prospettiva dell'Open Innovation. L'attenzione è rivolta a evidenziare come tale prospettiva possa implementare sia l'innovatività delle aziende associate in rete che le performance della rete stessa.

Metodologia. Il lavoro, adottando una metodologia di tipo qualitativo incentrata sull'analisi della letteratura nazionale ed internazionale relativa all'adozione di relazioni cooptative nei network di imprese, è volto ad indagare come il cambiamento di prospettiva rispetto all'innovazione possa incidere positivamente sull'adozione di strategie di cooptation nei sistemi reticolari d'impresa.

Risultati. Lo studio evidenzia come l'adozione di un framework concettuale incentrato sull'Open Innovation nei network d'impresa possa influenzare l'implementazione di relazioni cooptative incentrate sulla fiducia e sulla collaborazione.

Limiti della ricerca. Le riflessioni proposte rappresentano un primo passo nello studio delle strategie di cooptation nei network di imprese, ricerche future potrebbero essere indirizzate ad analizzare empiricamente come l'adozione di modelli di innovazione aperta possa incidere sulle performance dei partner e, più in generale, della rete.

Implicazioni pratiche. L'adozione di una prospettiva reticolare consente di focalizzare l'attenzione sugli effetti derivanti dall'operare in rete piuttosto che isolatamente, in quanto le aziende cooperando possono godere di benefici legati alle risorse, alle conoscenze, alle competenze che discendono dall'essere parte di un network.

Originalità del lavoro. Il paper evidenzia come l'adozione di strategie di Open Innovation possa influenzare positivamente l'adozione di strategie di cooptation volte a migliorare l'innovatività e le performance sia delle singole imprese aderenti alla rete d'impresa che del network nel suo complesso.

Parole chiave: Cooptation, Open Innovation, Reti d'impresa, cooperazione, competizione

Objectives. The purpose of this study is to explore the phenomenon of cooptation in the network framework by adopting the Open Innovation perspective. The principal aim is to show in which way the Open Innovation perspective can improve innovativeness and performances of both networked firms and network.

Methodology. The work adopts a qualitative approach focused on the analysis of national and international literature on the adoption of cooptative relationships in business networks in order to investigate in which ways innovation affect the adoption of cooptative strategies in company networks.

Findings. The study shows how the adoption of a conceptual framework based on the Open Innovation in company networks can affect the implementation of cooptative relationships focused on trust and collaboration.

Research limits. The reflections herein represent a first step in the study of cooptation strategies in company networks. Future research could be directed to empirically analyse how the adoption of Open Innovation models may affect the performance of the partners and, more generally, of the network.

Practical implications. The adoption of a reticular perspective allows to focus the attention on the advantages offered by the network configuration in terms of shared resources, knowledge, and skills.

Originality of the study. The paper highlights how the adoption of Open Innovation strategies can positively influence the adoption of cooptation strategies in order to improve the innovativeness and the performance of both companies and network.

Key words: Cooptation, Open Innovation, Company Network, Cooperation, Competition

* Associato *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
e-mail: giuseppe.russo@unicas.it

• Dottoranda - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.
e-mail: f.evangelista@unicas.it

1. Introduzione

La globalizzazione dell'economia e dei mercati (Levitt, 1983; Ohmae, 1985, Vacca e Zanfei, 1987; Ohmae, 1990; Varaldo, 2004), la dinamica evolutiva dei fenomeni economici, tecnologici (Rullani, 2004), sociali, istituzionali e politici hanno influito sul livello di complessità (Rullani, 1984; Benevolo, 1995; Cammarrata, 1999; De Angelis, 1999; Golinelli, 2000; Barile, 2009; Sciarelli, 2011) del contesto competitivo in cui le imprese contemporanee operano. L'evoluzione intercorsa a livello di sistema economico generale ha spinto le imprese a intraprendere strategie incentrate sia su processi di utilizzazione e valorizzazione delle conoscenze e delle competenze esistenti, che di creazione continua di nuove conoscenze e competenze, attraverso lo sviluppo di relazioni cooperative (Celenza, 2011) tra imprese che fanno leva su sulle reciproche potenzialità cognitive.

Sono numerosi gli studi (Powell *et al.*, 1987; Tsai, 2001; Inkpen e Tsang, 2005) che hanno evidenziato come lo sviluppo e la generazione di nuove conoscenze, anche in virtù dell'accresciuta complessità delle conoscenze e degli ingenti investimenti necessari per realizzare nuove conoscenze (Chesbrough, 2003), implica una tendenza delle imprese ad aggregarsi in *network* interorganizzativi (Boari e Presutti, 2004; Bruni, 2007; Levanti, 2008).

Le relazioni di cooperazione tra impresa consentono alle stesse di condividere e trasferire le loro conoscenze e competenze, beneficiando di conoscenze non disponibili sul mercato e difficilmente generabili al proprio interno per sviluppare nuova conoscenza attraverso l'interazione (Choen e Levintal, 1990; Harnel, 1991; Powell e Brantley, 1992; Dogson, 1993; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Lorenzoni e Lipparini, 1999; Eisenhardt e Gallinich, 2000).

Ne discende che, le interazioni e le relazioni cooperative tra imprese sono state oggetto di un crescente interesse (Kogut, 1988; Hangedoorn, 1993; Khanna, 1998). Più nello specifico l'attenzione è stata posta dapprima sull'analisi della singola relazione diadica (Granovetter, 1973; Burt, 1992; Larson, 1992; Hite, 2003; Pellegrini, 2010) tra due aziende per poi spostarsi sulle aggregazioni tra imprese caratterizzate sia da legami diretti che indiretti.

In tale contesto, assumono rilievo sia la singola relazione tra imprese che l'insieme coordinato di relazioni che si instaurano tra le aggregazioni tra imprese (Lai, 1991; Cecchi, 2005; Iuzzolino, 2005; Fazzini, 2006; Cimbrini, 2010; Fazzini, 2006; D'Amico e Di Cimbrini, 2010).

In particolare, emerge una relazione diadica e paradossale quando due imprese concorrenti cooperano nella realizzazione di alcune attività e allo stesso tempo competono in riferimento ad altre. Tale fenomeno noto come fenomeno della "coopetition" (Walley, 2007) assume una particolare rilevanza nell'ambito delle reti d'impresa (Bengtsson e Kock, 2000). In quanto, la relazione che si instaura implica sia lo sviluppo e l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze nell'ambito del *network* di cui le aziende fanno parte che una maggiore propensione delle stesse alla realizzazione di prodotti, idee e tecnologie innovative nell'ambito della relazione competitiva. Da un lato le aziende si aiutano a vicenda, creano relazioni collaborative che posano migliorare le *performance*, dall'altro competono per creare offerte innovative e attrattive per il mercato.

In tal senso, la *network perspective* (Gulati, 1999; McEvily e Zaheer, 1999; Gulati *et al.*, 2000; Zeheer, Bell, 2005; Lavie, 2006) consente di estendere i confini di indagine all'insieme delle relazioni, sociali e economiche, in cui le organizzazioni sono inserite al fine di indagare gli effetti del contesto relazionale sulle decisioni (Del Giudice *et al.*, 2016) e sulle *performance* aziendali (Saviano, Berardi, 2009).

L'adozione di un *framework* interpretativo incentrato sul paradigma dell'*Open Innovation*, quale modello evoluto di gestione dell'innovazione, facendo leva sulle relazioni instaurate tra le aziende in rete consente una migliore applicazione di idee e tecnologie esterne prevenendo, al contempo, che le idee e le innovazioni sviluppate dall'azienda e inutilizzate possano essere sfruttate da altre imprese.

L'instaurarsi di una molteplicità di collaborazioni tra l'azienda e le diverse fonti di innovazione, tra cui clienti (Barile *et al.*, 2014) e fornitori, aziende di altri settori, università (Di Nauta *et al.*, 2015) e centri di ricerca, enti ed agenzie governative, attività a supporto

dell'innovazione e concorrenti, al fine di ampliare e rendere più flessibile la base di competenze dell'azienda, ridurre e condividere i rischi e migliorare le *performance* innovative dell'azienda.

A partire da tali premesse, lo studio si propone di analizzare nel *framework* dell'*Open Innovation* il fenomeno della *coopetition* nei *network* aziendali.

Il paper è strutturato come di seguito dopo l'introduzione, verrà analizzata la letteratura internazionale relativa ai temi delle reti d'impresa, della coopetizione nelle alleanze strategiche e, in particolare, nelle reti d'impresa e dell'*Open Innovation*, definito il quadro concettuale verranno poi analizzati gli effetti che l'adozione di una strategia di innovazione aperta può avere sull'adozione di relazioni coopetitive tra le aziende partner di una rete e come tali relazioni possano incidere sulle *performance* aziendali. Infine, verranno formulate le considerazioni conclusive, evidenziati i limiti della ricerca e definite le linee di indirizzo per la ricerca futura.

2. Analisi della letteratura

2.1 Le reti d'impresa. Profili introduttivi

A partire dagli anni '50 del XX secolo, l'applicazione dei concetti provenienti dalla *Social Network Analysis* (Wasserman e Faust, 1994; Scott, 2000; Thompson, 2003; Scott, 2012) ai sistemi reticolari o *network* di imprese (Lomi, 1991; AA.VV, 1995; Anzera, 1999; Grandori, 1999; Newman, Barabasi, Wats, 2006) ha consentito sia di analizzare e interpretare in una prospettiva relazionale le organizzazioni aziendali, che di analizzare il *network* quale organizzazione sociale a se stante.

Il modello reticolare è definito da Soda (1998) quale “*trama di relazioni che connette entità istituzionalmente diverse, senza intaccarne l'autonomia formale e in assenza di una direzione e di un controllo unitario, un'organizzazione basata sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese o altre organizzazioni che si trovano sotto condizioni di interdipendenza*”.

Pertanto, le reti d'impresa sono caratterizzate dall'interazione ripetuta tra imprese distinte, dotate di autonomia decisionale il cui coordinamento è realizzato tramite meccanismi di coordinamento (Capaldo, 2004) delle relazioni inter-impresa finalizzate al perseguimento di obiettivi comuni.

Ciò implica un comportamento attivo delle imprese, che valorizzando le conoscenze e le competenze individuali sono in grado di realizzare risultati competitivi altrimenti non raggiungibili o che richiederebbero tempi e risorse maggiori.

Tra le caratteristiche delle reti di impresa vi è sicuramente un'ottica temporale almeno di medio lungo periodo, che consente la creazione di legami forti (Friedkin, 1984; Nelson, 1989), incentrati sulla fiducia e sulla condivisione delle conoscenze e delle competenze, finalizzati ad incrementare le capacità di ricerca e sviluppo, il potere contrattuale nei confronti di terze parti - soggetti pubblici, soggetti privati, sistema finanziario, fiscale e amministrativo-; la forza sul mercato e la presenza di accordi scritti che identifichino le aree di mutuo interesse e l'impegno a collaborare.

Le strutture e le organizzazioni che possono assumere le reti d'impresa sono differenti a seconda di come viene regolato il rapporto tra i partner.

In relazione alle attività svolte è possibile individuare una collaborazione orizzontale, verticale e mista.

Si parla di una collaborazione orizzontale se le imprese svolgono la medesima attività e sono finalizzate allo sfruttamento di economie di scala o alla realizzazione di una funzione specifica. Tale tipologia di collaborazione è realizzata tipicamente da aziende che competono sul medesimo mercato al fine di acquisire nuove conoscenze, competenze e idee per lo svolgimento delle proprie attività.

In ipotesi di collaborazione verticale le aziende della rete appartengono a diversi stadi della catena del valore e, integrando le proprie competenze, realizzano attività finalizzate sia al

superamento delle barriere all'ingresso per lo sviluppo di nuovi prodotti o l'accesso in nuovi mercati, che a migliorare la qualità o rendere più flessibile il servizio.

La collaborazione mista, invece, si realizza nell'ipotesi in cui un committente richiede la fornitura di sottogruppi di prodotto ad aziende selezionate e in fase di composizione si coordina con altre imprese.

In particolare, in ipotesi di collaborazione orizzontali sorgono una serie di problematiche legate alla *governance* (Zattoni, 2000) e al coordinamento dei rapporti tra le imprese che, da un lato, hanno l'interesse comune a collaborare e condividere conoscenze, dall'altro, hanno interessi divergenti in quanto competono per l'acquisizione sia di maggiori quote di mercato che di un maggior consenso da parte dei principali *stakeholder* aziendali (Mitchell *et al.*, 1997; Freeman *et al.*, 2007, Caputo, Evangelista, Russo, 2016).

Pertanto, ci si chiede come sia possibile per le aziende concorrenti collaborare, condividere conoscenze e competenze e come tale rapporto possa essere gestito?

2.2 Il fenomeno della *coopetition* nelle reti d'impresa

La complessità del contesto competitivo in cui le aziende operano, la globalizzazione dei mercati e gli elevati costi e rischi associati all'innovazione fa sì che sovente la realizzazione di prodotti di qualità elevata o il possesso di vantaggi connessi alle risorse detenute non siano sufficienti a garantire la sopravvivenza nel lungo periodo delle aziende (Sherer, 2003).

In tale contesto, la capacità delle aziende di competere e realizzare *performance* positive è legata alla loro capacità di cooperare.

Studi relativi all'adozione congiunta di strategie di cooperazione e di concorrenza, quali fattori strategici in grado di incidere sulla competitività aziendale, sono stati realizzati nell'ultimo ventennio (Bengtsson e Kock, 2000; Garcia e Velasco, 2002; Gnyawali e Madhavan, 2001, Luo, 2005).

In particolare, la collaborazione delle aziende in alcune attività commerciali e la contemporanea concorrenza in altre è definita *coopetition* (Luo, 2005).

Bengtsson e Kock (2000) riferendosi alla collaborazione tra imprese concorrenti che realizzano diverse categorie di prodotti, definiscono la *coopetizione* come la semplice combinazione di cooperazione e competizione.

Dagnino e Padula (2002), invece, sostengono che *coopetizione* rappresenta una nuova tipologia di relazione strategica tra imprese discendente dalla fusione delle strategie di cooperazione e concorrenza.

Inoltre, Bengtsson e Kock (2000) asseriscono che è possibile individuare nel rapporto *coopetitivo* diversi livelli di cooperazione e competizione. Essi descrivono tre tipi di relazioni basate sul peso assegnato ad ogni comportamento:

- *cooperation-dominated*. Le relazioni tra le aziende sono prevalentemente incentrate sulla cooperazione;
- *competition-dominated*. Le relazioni sono basate principalmente sulla competizione;
- *equal relationships*. Le relazioni tra le aziende sono basate sull'adozione di strategie di cooperazione e competizione in egual misura.

L'adozione di una delle sovraccitate relazioni piuttosto che un'altra può essere influenzata dal grado di distanza tra le aziende ed i loro acquirenti (Bengtsson e Kock, 2009). Maggiore è la distanza tra le attività svolte dalle aziende rispetto ai loro acquirenti, maggiore è la frequenza della loro collaborazione. Al contrario, più le attività sono vicine agli acquirenti, più le aziende tendono a competere con maggiore intensità.

Inoltre, l'intensità della competizione sembra essere legata anche all'eterogeneità delle risorse. Il possesso di risorse uniche e difficilmente accessibili ai *competitor* implica un maggior livello di cooperazione, in quanto l'impresa percepisce che la condivisione di tali risorse non incide sulla propria posizione competitiva.

La letteratura sulle alleanze strategiche, in generale, e sulle reti d'impresa, in particolare, ha contribuito a una comprensione più ampia della coopetizione, sottolineando che i concorrenti in molte occasioni cooperino tra di loro (Ring e Van de Ven, 1992; Bucklin e Sengupta, 1993; Kanter, 1994).

David e Slocum (1992) e Mason (1993) sostengono che le imprese cooperando attraverso le alleanze strategiche possono integrare le loro conoscenze e competenze e migliorarsi a vicenda nelle attività che realizzano, quali la produzione, l'introduzione di nuovi prodotti e/o tecnologie, l'ingresso in nuovi mercati, ecc.

Flanagan (1993) ricomprende tra i vantaggi connessi alla cooperazione la riduzione dei costi sostenuti dalle imprese e la condivisione dei rischi, mentre Prahalad e Doz, (1987) sottolineano il ruolo assunto dalle alleanze strategiche nel trasferimento di tecnologie, capacità e competenze. (Berg *et al.*, 1982).

L'aggregazione in reti d'impresa consente alle aziende di soddisfare molteplici esigenze, ma la realizzazione di reti di successo tra concorrenti non è semplice. Gli aspetti da considerare non sono pochi, ne sono esempio la distribuzione del controllo e del potere tra i partner (Harrigan, 1988; Killing, 1982), la reciprocità della relazione e la realizzazione di condizioni di equità tra i partner.

In tale contesto, la definizione di obiettivi comuni, la presenza di esigenze complementari, la condivisione del rischio e la fiducia sono fattori importanti per il buon esito della relazione. (Lewis, 1992)

Pertanto, ci si chiede se l'adozione di una comune prospettiva incentrata sulla fiducia e la condivisione degli obiettivi possa influenzare positivamente l'adozione di strategie cooperative.

3. L'Open Innovation e i rapporti cooperativi

Il modello dell'innovazione chiusa (Almirall, Casadesus-Masanell, 2010; Herzog, Leker, 2010) incentrato esclusivamente sulle risorse sviluppate internamente dalle imprese è stato per molti anni il modello adottato dalle imprese per sostenere il proprio processo di crescita. Secondo il modello della "Closed Innovation" l'impresa è un sistema verticalmente integrato in cui l'attività innovativa, i successivi sviluppi, la produzione e la commercializzazione del prodotto finito viene condotta internamente.

Fu Chesbrough, nel 2003, con il suo libro "Open Innovation" ad individuare per primo il cambiamento nell'attività innovativa delle imprese e ad evidenziare il crescente livello di attenzione delle organizzazioni nei confronti delle risorse sviluppate da partner esterni.

Pur sostenendo che per lungo tempo il modello di innovazione chiuso era stato considerato il Dall'analisi del mercato e del *framework* competitivo degli anni '80 del XX secolo, l'autore osserva che le grandi imprese *leader*, dapprima nei settori *hi-tech* e successivamente in altri settori considerati maturi, iniziano a subire la pressione della concorrenza proveniente da imprese di minori dimensioni.

In tale contesto, le imprese reagiscono attraverso l'adozione di un modello di innovazione più aperto. In particolare, da un lato invece di sviluppare le tecnologie solo internamente le acquistano anche presso organizzazioni esterne, accelerando lo sviluppo di nuovi prodotti e riducendone i costi, dall'altro cedono all'esterno le conoscenze generate internamente e inutilizzate, ottenendo maggiori ritorni economici e la possibilità di accedere a nuovi mercati.

Quanto descritto è sintetizzabile dalla definizione di *Open Innovation* fornita dall'autore:

"[...] *the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.*

[This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology " (Chesbrough, 2003a, pp. 5).

L'adozione da parte delle aziende del modello dell'innovazione aperta discende dall'analisi di alcuni fattori determinati, tra questi un certo rilievo è assunto dall'aumento dei costi di sviluppo

delle nuove tecnologie e dalla progressiva riduzione del ciclo di vita dei prodotti (Day, 1981; Klepper, 1996) che hanno comportato una maggiore spesa nelle attività di ricerca e sviluppo, talvolta seguiti da esiti incerti, e una minore possibilità per le aziende di recuperare l'investimento realizzato.

Le moderne organizzazioni aprendosi a fonti esterne di conoscenze e integrandole a quelle sviluppate internamente, possono ridurre sia i costi di ricerca e sviluppo che il *time to market* (Cohen *et al.*, 1996; Bayus, 1997) ottenendo, in aggiunta, entrate addizionali dalla vendita delle tecnologie sviluppate internamente e non usate.

L'apertura del modello di *business*, inoltre, attraverso la mobilità dei lavoratori favorisce una migliore diffusione della conoscenza sul mercato (Grant, 1996; Tamer Cavusgil *et al.*, 2003; Marinova, 2004) in quanto le idee, il *know how* e le competenze sviluppate durante il rapporto lavorativo precedente saranno a disposizione del nuovo datore di lavoro (Droege e Hoobler, 2003; Franco, Filson, 2006).

Infine, la crescente disponibilità di *private venture capital* ha consentito il finanziamento di progetti innovativi anche di piccole imprese (Chesbrough, 2003b).

Nella seguente tabella (tabella 1) alcune definizioni di *Open Innovation* sono riportate al fine di chiarirne contenuti e potenzialità.

Tab. 1: Definizioni di *Open Innovation*

Autore	The Open Innovation
Chesbrough, 2003a	"...means that valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well. This approach places external ideas and external paths to market on the same level of importance as that reserved for internal ideas and paths to market during the Closed Innovation era." (pag. 43)
Chesbrough, Vanhaverbeke, West, 2006	"...is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology." (pag. 1)
Gassmann, 2006	"...is not an imperative for every company and every innovator." (pag. 223)
West, Vanhaverbeke, Chesbrough, 2006	"...both a set of practices for profiting from innovation and a cognitive model for creating, interpreting and researching those practices." (pag. 286)
West, Gallagher, 2006	"[...] exploring a wide range of internal and external sources for innovation opportunities, consciously integrating that exploration with firm capabilities and resources, and broadly exploiting those opportunities through multiple channels. Therefore, the open innovation paradigm goes beyond just utilizing external sources of innovation such as customers, rivals, and universities and is much a change in the use, management, and employment of IP as it is in the technical and research driven generation of IP." (pag. 320)
Enkel, Gassmann, Chesbrough, 2009	"Today's business reality is not based on pure open innovation but on companies that invest simultaneously in closed as well as open innovation activities. Too much openness can negatively impact companies' long-term innovation success, because it could lead to loss of control and core competences. Moreover, a closed innovation approach does not serve the increasing demands of shorter innovation cycles and reduced time to market." (pag. 312)
Lichtenthaler 2011	"is defined as systematically performing knowledge exploration, retention, and exploitation inside and outside an organization's boundaries throughout the innovation process." (pag. 77)

Fonte: Elaborazione propria

Analizzando le definizioni riportate nella precedente tabella emergono prevalentemente due modelli di *Open Innovation* (Gassman e Enkel, 2004):

- *inbound open innovation*, incentrata nella ricerca di soluzioni innovative esterne da integrare a quelle sviluppate internamente. Una società può acquisire in licenza una tecnologia

sviluppata altrove integrando la soluzione tecnologica nel proprio modello di *business* piuttosto che cercare di svilupparne un equivalente *in-house*;

- *outbound open innovation* sintetizzabile nella ricerca di nuovi percorsi di mercato finalizzati alla commercializzazione delle tecnologie non utilizzate dall'impresa (Chesbrough e Growther, 2006) al fine di sfruttare le capacità tecnologiche, le idee e le conoscenze sviluppate internamente attraverso modalità di commercializzazione sia interne che esterne.

In entrambi i modelli la cooperazione con le aziende nell'ambito di un network favorisce l'individuazione dei partner con cui instaurare la relazione. Nel primo caso le aziende possono più facilmente individuare le aziende appartenenti al network detentrici di conoscenze e competenze in grado di favorire l'innovatività aziendale. Nel secondo, invece, è possibile individuare quelle aziende dotate di un modello di business in grado di usare efficacemente le tecnologie sviluppate, generando consenso sul mercato.

In tale prospettiva, sono sovente i competitor aziendali a detenere conoscenze e competenze critiche per l'azienda, la cui acquisizione sovente si scontra con le resistenze da parte sia dei decision makers, che delle risorse aziendali.

Pertanto, la decisione di collaborare con una o più aziende, pur continuando a competere con esse, nell'ambito di una strategia di Open Innovation, implicando il superamento della Not Invented Here (NIH) syndrome (Katz e Allen, 1982), comporta un cambiamento dell'orientamento manageriale e/o della mentalità convenzionale. La capacità di concettualizzare correttamente la coopetizione nel contesto dell'Open Innovation richiede di affrontare il comportamento cooperativo nel contesto del comportamento competitivo.

Alla base dello sviluppo del rapporto vi sono prevalentemente tre dimensioni chiave: vantaggio reciproco, fiducia e impegno.

Svensson (2002) sottolinea l'importanza del mutuo vantaggio tra i partner quale misura della reciproca dipendenza tra loro. Nell'ambito di un rapporto coopetitivo normalmente l'aspetto competitivo della relazione non richiede una reciprocità di vantaggio, mentre quello cooperativo non può avvenire senza reciproco vantaggio. In quanto, il lato competitivo di un rapporto coopetitivo coinvolge interessi conflittuali, mentre il lato cooperativo coinvolge interessi compatibili (Bengtsson *et al.*, 2003). Nel framework dell'Open Innovation anche l'aspetto competitivo del rapporto può incidere positivamente sulla reciprocità del vantaggio, in quanto le aziende partner potrebbero cedere l'un l'altra conoscenze e tecnologie sviluppate ma non usate poiché distanti dal proprio modello di business. Tale pratica comporterebbe vantaggi sia per il partner cedente la tecnologia, il quale può monetizzare l'investimento realizzato, che per il partner che acquisisce la tecnologia, il quale potrà utilizzarla per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti e migliorare le proprie performance sul mercato.

Inoltre, partecipare ad una relazione cooperativa consente ai partner di condividere risorse e capacità uniche fondamentali per competere efficacemente con gli altri concorrenti presenti sul mercato (Dowling e Roering, 1996; Amaldoss *et al.*, 2000; Hakansson, Ford, 2002).

La fiducia assume un ruolo fondamentale nelle relazioni di lungo periodo (Farrelly e Quester, 2003; Sargeant e Lee, 2004). Nell'adozione di una prospettiva coopetitiva il concetto di fiducia assume un significato più complesso, in quanto le aziende devono fidarsi dei propri partner in due ambiti abbastanza diversi: cooperazione e concorrenza, i quali implicano armonia e conflitti tra aziende (Bengtsson, Kock 2000).

Il partner avrà un certo livello di fiducia su come l'altra azienda condividerà risorse, comunicherà, rispetterà le scadenze, utilizzerà le informazioni e non intraprenderà azioni competitive che potrebbero minare significativamente la propria posizione di mercato.

L'adozione di strategie incentrate sull'Open Innovation e le interazioni ripetute che caratterizzano i network aziendali favoriscono l'instaurarsi di un clima di fiducia e il delinearci di aspettative comuni sul modo in cui i vantaggi della relazione verranno condivisi.

Infine, l'ultima dimensione del rapporto coopetitivo è l'impegno, definito come il desiderio di mantenere un rapporto apprezzato investendo in esso (Sargeant e Lee, 2004). Tale desiderio comprende la volontà di mantenere in essere il rapporto e gli investimenti finanziari e non -scambi

di conoscenze esistenti, attività di ricerca e sviluppo congiunte, alleanze per impostare nuovi standard- realizzati.

L'impegno dei diversi partner in una rete d'impresa che adottano strategie di Open Innovation è sintetizzabile nel risultato delle prestazioni che ogni membro della rete può realizzare rispetto a sistemi di valori alternativi. Quindi, sarà necessario valutare i benefici discendenti dalla relazione per assicurarsi che ogni partner ottenga un ritorno e che possa beneficiarne (Norman, Ramirez, 1993).

L'impegno comporta un processo di adattamento reciproco, in quanto due parti adeguano le loro aspettative, il loro modelli di comunicazione, le operazioni, i processi interni e/o le modalità di allocazione delle risorse per riflettere le esigenze e le caratteristiche delle parti coinvolte nella relazione. Questo tipo di adattamento deriva dall'apprendimento organizzativo e dal continuo sviluppo congiunto di conoscenze.

4. La coopetition nel framework dell'Open Innovation

Sovente, la letteratura ha indagato l'ipotesi in cui un'azienda collabora con un concorrente ed è in competizione sul mercato con altri competitor, tale ipotesi fa riferimento a due relazioni diverse con diversi attori. Il lavoro presuppone, in accordo con Hunt (1996), che un'azienda può essere coinvolta in entrambi i rapporti -di cooperazione e di competizione- simultaneamente con uno o più membri della rete e beneficia di entrambi.

In particolare, l'autore asserisce che *“For a theory of competition to provide a theoretical foundation for relationship marketing, the theory must admit at least the possibility that some kinds of cooperative relationships among firms may actually enhance competition, rather than thwart it.”* (Hunt, 1996; p. 8) Quindi è importante sottolineare sia la dimensione cooperativa che quella competitiva del rapporto.

Tali relazioni coocompetitive sono complesse, in quanto caratterizzate da due logiche di interazione diametralmente diverse, da un lato vi sono gli interessi contrastanti ingenerati dalla competizione, dall'altro gli interessi comuni. Queste due logiche di interazione sono in conflitto tra loro e devono essere separate in modo corretto per rendere possibile un rapporto coo competitivo.

Gli studi realizzati in merito ai rapporti tra i *competitor* (D'Aveni e Gunter, 1994; Ilinitch *et al.* 1996) evidenziano i vantaggi offerti da una forte concorrenza tra le imprese. Modelli dinamici di concorrenza, costruiti sulla tradizione schumpeteriana, evidenziano che la stessa è caratterizzata da molteplici livelli di intensità. L'intensificarsi della concorrenza può rappresentare un elemento chiave per l'innovatività aziendale, in quanto stimola le imprese ad innovare e a migliorare il proprio vantaggio competitivo.

Porter (1990) asseriva che in presenza di molti concorrenti locali la pressione cui le aziende sono sottoposte incide positivamente sia sull'innovatività aziendale che sul miglioramento delle *performance* rispetto ai concorrenti.

Anche i fattori psicologici, come il prestigio e l'orgoglio, incoraggiano le aziende a competere attivamente ed a essere innovative nel loro operato.

Per raggiungere una più profonda comprensione dei rapporti tra i concorrenti e i vantaggi offerti dalla concorrenza è, quindi, necessario analizzare la concorrenza.

Al di là delle caratteristiche strutturali, la concorrenza è un processo interattivo in cui le percezioni e le esperienze dei soggetti che operano in azienda e delle aziende stesse influenzano le azioni organizzative e, quindi, incidono sulle interazioni tra concorrenti (Gadde e Mattsson, 1987; Porac, 1989; Bogner e Howard, 1993). Per comprendere le relazioni che si sviluppano attraverso processi interattivi, l'adozione di una prospettiva di rete combinata con i principi dell'*Open Innovation* può essere d'aiuto.

Di norma tale prospettiva è applicata alle relazioni verticali tra acquirenti e venditori, mentre le relazioni orizzontali tra concorrenti non sono state oggetto di studio nella stessa misura.

Sovente i rapporti considerati sono di tipo indiretto, ovvero i concorrenti sono collegati indirettamente da rapporti con il medesimo acquirente. Ci si riferisce alle posizioni relative dei concorrenti (Granovetter, 1985).

Alcuni studi, tuttavia, hanno dimostrato che i concorrenti sono coinvolti in relazioni dirette che tali relazioni oltre ad essere differenti dai rapporti verticali possono assumere configurazioni diverse. Easton e Arajou (1992) sostengono che le relazioni tra concorrenti differiscono sia per le motivazioni delle società che per il grado di distanza tra i concorrenti.

Grotte e Porter (1977) sottolineano che la concorrenza all'interno delle reti d'impresa è meno intensiva rispetto a quella tra le reti d'impresa. Essi sostengono che i concorrenti all'interno di un *network* d'impresе tendono ad evitare la rivalità ed i comportamenti opportunistici, poiché vi è maggiore consapevolezza della dipendenza reciproca tra le imprese all'interno del *network*.

Confrontando le relazioni verticali e orizzontali nei *network* emerge che le prime sono spesso incentrate su un reciproco interesse di interazione (Easton e Arajou, 1992; Morgan e Hunt, 1994), mentre nelle seconde i concorrenti spesso sono spinti ad interagire tra loro per far fronte alla crescente complessità del contesto competitivo e per colmare le lacune di conoscenze e competenze di cui necessitano per poter innovare ed essere competitivi. Ciò implica una relazione caratterizzata sia da rivalità che da interdipendenza (Ring e Van de Ven, 1992; Burke *et al.*, 1988).

Inoltre, i rapporti di cooperazione tra gli attori verticali sono più facili da capire, in quanto sono di solito visibili e incentrati sulla distribuzione delle attività e delle risorse tra attori appartenenti a una catena di fornitura. Le relazioni orizzontali, invece, sono più informali e meno visibili, poiché caratterizzate prevalentemente da scambio di informazioni (Caputo *et al.*, 2016), conoscenze e competenze, piuttosto che da scambi di carattere economico. Ciò può avvenire indirettamente, attraverso gli acquirenti, o direttamente, con incontri, acquisto di prodotti della concorrenza, partecipazione a fiere, etc.

L'adozione di un modello di innovazione aperta limitando la chiusura dei confini aziendali circoscrive il rischio di trascurare le opportunità di acquisire e condividere conoscenze con i concorrenti creando di processi di integrazione delle conoscenze esterne, nonché facilitando la condivisione delle stesse al fine di stimolare ritorni sia di profitti che in termini di miglioramento delle *performance* aziendali (Chesbrough, 2003a). Conoscenze uniche possono essere realizzate rafforzando i legami tra i partner della rete attraverso l'instaurarsi di legami profondi incentrati sulla fiducia emersa a seguito delle ripetute interazioni (Gulati, 1999).

Tale cambio di prospettiva consente alle aziende di comprendere la rilevanza delle conoscenze presenti sul mercato per colmare le proprie lacune di conoscenze e competenze e il ruolo assunto dalla condivisione delle proprie conoscenze, competenze ed innovazioni al fine di stimolare l'innovatività del mercato. In quanto i flussi di conoscenze in ingresso e in uscita consentendo alle imprese di gestire proficuamente la creazione di nuove conoscenze (Chesbrough, 2003b, Moore, Davis, 2004) potendo beneficiare delle conoscenze create anche sulla base di quelle condivise con il mercato.

A tal proposito, Simard e West (2006: 207) asseriscono che *“knowledge flows between firms are crucial to many innovations. Such knowledge flows through networks of formal and informal ties, enabling firms to build upon the broad pool of knowledge outside the boundary of the firm”*.

Inoltre, gli investimenti in innovazione aperta consentono lo sviluppo e l'implementazione dell'*absorptive capacity* aziendale. Pertanto, sarà meno complesso per le risorse aziendali individuare nuove conoscenze e competenze utili per il miglioramento dell'innovatività aziendale e la loro integrazione nelle conoscenze detenute dall'azienda.

In tale contesto, l'adozione di un modello di *Open Innovation* favorisce, in presenza di legami formali (Gulati, 1998) contrattualmente concordati, lo scambio di conoscenze tra le aziende, in quanto consente di identificare lacune di conoscenze interne e individuare potenziali partner con cui collaborare al fine di colmarle. In caso di legami informali il filone di studi dell'innovazione aperta consente di sviluppare la capacità di riconoscere gli effetti imprevisti di una collaborazione e far propri i loro potenziali benefici (Agrawal, Henderson, 2002; Murray, 2002).

Tali legami informali assumo una rilevanza crescente nell'ambito delle reti d'impresa tra aziende concorrenti caratterizzate da un minor grado di fiducia tra i partner, implicando la necessità per le aziende di investire risorse nella formazione e di apprendimento delle risorse umane impiegate al fine di migliorare la loro *absorptive capacity* (Choen, Levintal, 1990).

5. Conclusioni e prospettive per la ricerca futura

Studi precedenti hanno evidenziato i vantaggi che le aziende possono trarre dalla cooperazione e i prerequisiti necessari per il loro corretto operato, enfatizzando la dimensione cooperativa del rapporto, mentre la rivalità e i conflitti erano visti come una minaccia in grado di ostacolare le *performance* della rete. Sicché, la possibilità di combinare cooperazione e competizione al fine di beneficiare dei vantaggi derivanti poteva essere trascurata (Jorde, Teece, 1989).

È stato evidenziato che sia la cooperazione e competizione sono necessari nei rapporti orizzontali tra imprese (Mattsson, Lundgren, 1992; Wilkinson, Young, 1995). Inoltre, l'adozione delle lenti interpretative dell'*Open Innovation* consente di evidenziare, da un lato, l'importanza della competizione tra i partner per assicurare l'efficacia della rete, dall'altro, l'esigenza di cooperare e creare relazioni di lungo termine incentrate sulla fiducia. In tal modo, i partner instaurando legami diretti e indiretti possono conoscersi l'un l'altro e acquisire informazioni (Evangelista *et al.*, 2016) circa conoscenze e competenze detenute dai partner e funzionali a colmare le proprie lacune di conoscenze, competenze e tecnologie (Kanter, 1993, Caputo *et al.*, 2016) e condividere le proprie al fine di consentire la creazione di nuova conoscenza nella rete di cui tutti partecipanti possono beneficiare.

Tuttavia, il rapporto cooepetitivo comporta anche costi per le parti coinvolte nella relazione. Parker (2000) sottolinea la possibile perdita di controllo sulle attività e le risorse chiave dell'azienda. (Hakansson e Ford, 2002). Ciò potrebbe verificarsi nell'ipotesi in cui i partner sono meno impegnati nell'attività cooperativa del rapporto o si concentrano prevalentemente sui propri benefici (Amaldoss *et al.*, 2000).

Tali riflessioni offrono un contributo ai precedenti studi in tema di *coopetition* nelle reti d'impresa sia dal punto di vista teorico che dal punto di vista pratico.

Dal punto di vista teorico emerge la necessità di:

- sviluppare modelli che favoriscano l'instaurarsi di legami fiduciari e una maggiore collaborazione tra le aziende concorrenti aderenti alle reti d'impresa e le loro risorse;
- di realizzare nuovi modelli di apprendimento per le risorse umane impiegate in azienda, affinché siano sia in grado valutare le conoscenze e competenze presenti nell'ambito della rete, individuare quelle maggiormente funzionali alla realizzazione dei loro obiettivi e al miglioramento dell'innovatività aziendale e integrarle nelle conoscenze aziendali, che propense alla condivisione delle loro conoscenze con i partner per implementare le conoscenze a disposizione della rete e contribuire alla creazione di nuove;
- implementare modelli atti a realizzare un'equa distribuzione dei benefici derivanti dalla collaborazione al fine di limitare i comportamenti opportunistici dei partner.
- Mentre dal punto di vista pratico emerge la necessità di:
- migliorare la comprensione da parte delle aziende e delle loro risorse dei benefici che l'adozione di un modello di innovazione aperta può apportare alle singole aziende ed alla rete nel suo complesso;
- prendere coscienza del ruolo assunto dai legami, formali e informali, che si instaurano tra le aziende appartenenti alla rete i benefici che possono apportare e come favorire la creazione di tali legami ed il loro perdurare nel tempo;
- concepire la competizione all'interno delle alleanze strategiche, non più come un elemento negativo, ma come un fattore in grado di incidere positivamente sull'innovatività aziendale;
- realizzare meccanismi di coordinamento e *governance* della rete in grado di favorire la cooperazione tra le aziende pur consentendo loro di competere.

Lo studio rappresenta un primo *step* nell'analisi del fenomeno della *coopetition* nelle reti d'impresa adottando il *framework* dell'*Open Innovation*, studi futuri potrebbero essere indirizzati nell'analisi dei rapporti di *coopetition* nelle reti d'impresa evidenziando come l'adozione di un *framework* di riferimento incentrato sull'innovazione aperta possa favorire l'identificazione dei possibili settings di *coopetition* a diversi livelli che si sviluppano nei network di imprese.

Bibliografia

- AA.VV. (1995), *Reti. L'analisi di network nelle science sociali*, Donzelli, Roma.
- ACKOFF R.L. (1961), "Systems, organizations and interdisciplinary research", in Eckman D.P. (ed.), *Systems: Research and design*, J. Wiley & Sons Inc. New York.
- AGRAWAL A., HENDERSON R. (2002), "Putting patents in context: Exploring knowledge transfer from MIT", *Management Science*, vol. 48, n. 1, pp. 44-60.
- ALBERTINI S. (1991), *Gli accordi strategici. Strumenti per la costruzione di una impresa network*, Egea, Milano.
- AMALDOSS W., MEYER R., RAJU J., RAPOPORT, A. (2000), "Collaborating to Compete", *Marketing Science*, vol. 19, n. 2, pp. 105-126.
- ALMIRALL E., CASADESUS-MASANELL R. (2010), "Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence", *Academy of Management Review*, vol. 35, n. 1, pp. 27-47.
- AMADUZZI A. (1965), *Ricerche di economia delle aziende industriali*, Utet, Torino.
- AMALDOSS W., MEYER R., RAJU J., RAPOPORT A. (2000), "Collaborating to Compete", *Marketing Science*, vol. 19, n. 2, pp. 105-126.
- ANZERA G. (1999), *L'analisi dei reticoli sociali*, Euroma, Roma.
- ARROW K. (1974), *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1992), "Specific and General Knowledge and Organizational Structure", in Werin L., Wijkander H., (Eds.), *Contract Economics*, Blackwell, Oxford.
- BARILE S. (2009), "Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica", *Sinergie*, n. 79, pp. 47-79.
- BARILE S., SAVIANO M., CAPUTO F. (2014), "A systems view of customer satisfaction", *National Conference "Excellence in quality, statistical quality control and customer satisfaction"*, University Campus "Luigi Einaudi", University of Turin, September 18-19.
- BASTIA P. (1989), *Gli accordi tra imprese. Fondamenti Economici e strumenti informativi*, Editrice Clueb, Bologna.
- BAYUS B.L. (1997), "Speed to market and new product performance trade-offs", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, n. 6, pp. 485-497.
- BENEVOLO C. (1995), "Complessità", in Castelli L., *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, pp. 152-160.
- BENGTSSON M., KOCK S. (2000), "Coopetition in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n. 5, pp. 411-426.
- BENGTSSON M., HINTTU S., KOCK S. (2003), "Relationships of Cooperation and Competition between Competitors", 19th. Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland.
- BERG S.V., DUNCAN J., FRIEDMAN P. (1982), *Joint Venture Strategies and Corporate Innovation*, Oelgeschlager, Gunn & Hain, Cambridge.
- BOARI C., PRESUTTI M. (2004), "Le determinanti del social capital nei network inter-organizzativi: evidenze empiriche nel cluster high-tech nella Tiburtina Valley", *Economia e Politica Industriale*, vol. 123, n. 4, pp. 81-109.
- BOGNER W.C., HOWARD T. (1993), "The Role of Competitive Groups in Industry Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n. 1, pp. 51-67.
- BOSWORTH D., WEBSTER E. (2006), *The Management of Intellectual Property*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- BRUNI A. (2007), "Apprendimento inter-organizzativo e biotecnologie: dai network al networking", *Studi organizzativi*, vol. 1, n. 1, pp. 197-214.
- BUCKLIN L.P., SENGUPTA S. (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 2, pp. 32-46.
- BURT R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Harvard.
- BURKE T., GENN-BASH A., HAINES B. (1988), *Competition in Theory and Practice*, Croom Helm, London.
- CAMMARATA S. (1999), *Complessità 2000. Un'odissea fra ordine e caos*, Etas, Milano.
- CAPALDO A. (2004), *Strategia, reti di imprese e capacità relazionali*, Cedam, Padova.
- CAPUTO F., DEL GIUDICE M., EVANGELISTA F., RUSSO G. (2016), "Corporate disclosure and intellectual capital. The light side of information asymmetry", *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, vol. 8, n. 1, pp. 75-96.
- CAPUTO F., EVANGELISTA F., RUSSO G. (2016), "Information Sharing and Communication Strategies: A Stakeholder Engagement View", in Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E. (Eds.), *Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems*, EuroMed Press, Cipro, pp. 436-442.

- CAPUTO F., FORMISANO V., BURONOVA B., WALLETZKY L. (2016), "Beyond the digital ecosystems view: insights from Smart Communities", in Vrontis D., Weber Y., Tsoukatos E. (eds.) *Innovation, Entrepreneurship and Digital Ecosystems* (pp. 443-454), EuroMed press, Cyprus.
- CAVES R., PORTER M.E. (1997), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectured Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n. 1, pp. 241-267.
- CECCHI M. (2005), *Economia dei gruppi e delle aggregazioni aziendali*, vol. 24, Franco Angeli, Milano.
- CELENZA D. (2011), *Le imprese cooperative nell'economia della conoscenza*, Edizione Scientifiche Italiane, Napoli.
- CHESBROUGH, H.W. (2003a), *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHESBROUGH H.W. (2003b), *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHESBROUGH H.W. (2003c), "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 3, pp. 35-41.
- CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W., WEST J. (2006), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University press, New York.
- CHESBROUGH H.W., GROWTHER A.K. (2006), "Beyond hightech: early adopters of open innovation in other Industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- COHEN M.A., ELIASBERG J., HO T.H. (1996), "New product development: The performance and time-to-market tradeoff", *Management Science*, vol. 42, n. 2, pp. 173-186.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- DAGNINO G.B., PADULA G. (2002), "Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamic for Value Creation", *European Academy of Management*, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, Stockholm, Sweden.
- DAMANPOUR F. (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, pp. 555-590.
- D'AMICO L., DI CIMBRINI T. (2010), "Le aggregazioni di imprese e la formazione dei gruppi", a cura di marchi l., zavani m., *Economia dei Gruppi e Bilancio Consolidato*, Giappichelli, Torino, pp. 13-24.
- DAY G. S. (1981), "The product life cycle: analysis and applications issues", *The Journal of Marketing*, Vol. 45, No.4, pp. 60-67.
- D'AVENI R., GUNTER R. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York.
- DAVID L., SLOCOM J.W.JR. (1992), "Global strategy, Competence-Building and Strategic Alliances", *California Management Review*, vol. 35, n. 1, pp. 81-97.
- DE ANGELIS V. (1996), *La logica della complessità, Introduzione alla teoria dei sistemi*, Mondadori, Milano.
- DEL GIUDICE M., CAPUTO F., EVANGELISTA (2016), "How are decision systems changing? The contribution of social media to the management of decisional liquefaction", *Journal of Decision Systems*, vol.25, n. 3, pp. 214-226.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Sciences*, vol. 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- DI NAUTA P., MEROLA B., CAPUTO F., EVANGELISTA F. (2015), "Reflections on the Role of University to Face the Challenges of Knowledge Society for the Local Economic Development", *Journal of the Knowledge Economy*, pp. 1-19.
- DOGSON M. (1993), "Learning, trust, and technological collaboration", *Human Relations*, vol. 46, n. 1, pp. 77-95.
- DOWLING M. J., ROERING W. D. (1996), "Multifaceted Relationships under Coopetition: Description and Theory", *Journal of Management Inquiry*, vol. 5, n. 2, pp. 155-167.
- DROEGE S. B., HOOBLER J. M. (2003), "Employee turnover and tacit knowledge diffusion: A network perspective", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, No. 1, pp. 50-64.
- EASTON G., ARAJOU L. (1992), "Non-Economic Exchange in Industrial Network, in Industrial Networks", in Björn A., Easton G. (eds), *A New View of Reality*, Routledge, London.
- EISENHARDT K., SCHOONHOVEN C. (1996), "Strategic Alliance Formation in Entrepreneurial Firms: Strategic Needs and Social Opportunity for Cooperation", *Organization Science*, vol. 7, n. 2, pp.136-150.
- EISENHARDT K.M., GALLUNIC D.C. (2000), "Co-evolving: At Last, a Way to Make Synergies Work", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 99-111.
- EMINENTE G. (1972), *Politiche di impresa e strategie di marketing*, Isedi, Milano.
- ERNST D., KIM L. (2002), "Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation", *Research Policy*, vol. 31, n. 8, pp. 1417-1429.
- EVANGELISTA F., CAPUTO F., RUSSO G., BUHNOVA B. (2016), "Voluntary corporate disclosure in the Era of Social Media", in Caputo F. (Ed.), *The 4rd International Symposium Advances in Business Management. "Towards Systemic Approach"*, Business Systems. E-book series, Avellino, pp. 124-128.
- FARRELLY F., QUESTER P. (2003), "The Effects of Market Orientation on Trust and Commitment: The Case of the Sponsorship Business-to-Business Relationship", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 3/4, pp. 530-553.
- FAZZINI M. (2006), *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano.
- FERRERO G. (1980), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

- FLANAGAN P. (1993), "Strategic Alliances Keep Customers Plugged", *Management Review*, vol. 82, n. 3, pp. 10-15.
- FRANCO A.M., FILSON D. (2006), "Spin-outs: knowledge diffusion through employee mobility", *The RAND Journal of Economics*, vol. 37, n. 4, pp. 841-860.
- FREEMAN R.E., RUSCONI G., DORIGATTI M. (2007), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano.
- FRIEDKIN N.E. (1984), "Information flow through strong and weak ties in intraorganizational social networks", *Social networks*, vol. 3, n.4, pp. 273-285.
- GADDE L.E., MATTSSON L.G. (1987), "Stability and Change in Network Relationships", *International Journal of Research in Marketing*, vol.4, n. 1, pp. 29-41.
- GARCIA C.Q., VELASCO C. (2002), "Coopetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry", *European Academy of Management*, 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, Stockholm, Sweden.
- GASSMAN O., ENKEL E. (2004), "Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes", *Proceedings of the R&D Management Conference*, Lisbon, Portugal, July 6-9, pp. 1-18.
- GNYAWALI D., MADHAVAN R. (2001), "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 3, pp. 431-449.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo delle imprese. L'impresa sistema vitale*, vol. 1, Cedam, Padova.
- GOMES-CASSERES B. (2003), *Competitive advantage in alliance constellations*, in *Strategic Organization*, vol. 1, n. 3, pp. 327-335, 2003.
- GRANDORI A. (1999), "Interfirms network: Organizational mechanisms and economic outcomes", in Grandori A. (a cura di), *Interfirm network. Organizational and industrial competitiveness*, London-New York, Routledge, pp. 1-14.
- GRANT R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. S2, 109-122.
- GRANOVETTER M.S. (1985), "Economic Action and Social Structure the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, pp.481-510.
- GRANOVETTER M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380.
- GULATI R. (1998), "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 4, pp. 293-317.
- GULATI R. (1999), "Network Location and Learning: The Influences of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategy Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- GULATI R., NOHRIA N., ZEHEER A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 203-215.
- HAGEDOORN J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Models of Cooperation and Sectorial Differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 4, pp. 371-385.
- HAKANSSON H., FORD D. (2002), "How Should Companies Interact in Business Networks", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 2, pp. 133-139.
- HARNEL G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. S1, pp. 83-103.
- HARRIGAN K.R. (1988), "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", in Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative Strategies*, in International Business, (eds), Lexington Books, Lexington, pp. 141-158.
- HERZOG P., LEKER J. (2010), "Open and closed innovation-different innovation cultures for different strategies", *International Journal of Technology Management*, vol. 52, n. 3/4, pp. 322-343.
- HITE J.M. (2003), "Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms", *Strategic Organization*, vol. 1, n. 1, pp. 9-49.
- HUNT S.D. (1996), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing", *Resource-Advantage Theory*, in Paper presented at the Fourth International Colloquium on Relationship Marketing, September 23-24, Helsinki.
- ILINITCH A.Y., D'AVENI R.A., LEWIN A.Y. (1996), "New Organizational Forms and Strategies for Managing", *Hypercompetitive Environments Organization Science*, vol. 7, n. 3, pp. 211-220.
- INKPEN A.C., TSANG E.W. (2005), "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, pp. 146-165.
- IUZZOLINO G. (2005), "Le agglomerazioni territoriali di imprese nell'industria italiana", *Economie Locali e Competizione Globale*, Il Mulino, Bologna, pp. 41-64.
- LEWIS J.D. (1992), "The New Power of Strategic Alliances", *Planning Review*, vol. 20, n. 5, pp. 35-46.
- JORDE T.M., TEECE D.J. (1989), "Competition and Cooperation: Striking the Right Balance", *California Management Review*, vol. 31, n. 3, pp. 25-37.
- KANTER R.M. (1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, vol. 72, n. 4, pp. 96-108.
- KLEPPER S. (1996). "Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle", *The American Economic Review*, vol. 86, n. 3, pp. 562-583.
- KHANNA T. (1998), "The scope of Alliances", *Organization Science*, vol. 9, n. 3, pp. 340-355.

- KILLING J.P. (1982), "How to Make a Global Joint Venture Work", *Harvard Business Review*, vol. 60, n. 3, pp. 120-127.
- KOGUT B. (1988), "Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 2, n. 4, pp. 319-332.
- KOGUT B., ZANDLER U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol.3, n. 3, pp. 383-397.
- LAI A. (1991), *Le aggregazioni tra imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- LARSON A. (1992), Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationship, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n. 1, pp. 76-104.
- LAVIE D. (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-based View", *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 3, pp. 638-658.
- LEVANTI G. (2008), "Architettura connettiva e potenziale cognitivo nelle reti di imprese: una prospettiva sistemica complessa", *Sinergie*, n. 76, pp. 153-173.
- LEVITT T. (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, vol. 61, n. 3, pp. 92-102.
- LOMI A. (1991), *Reti organizzative. Teoria, tecnica e applicazioni*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999), "The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 4, pp. 317-338.
- LUO Y. (2005), "Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries", *Journal of World Business*, vol. 40, n. 1, pp. 71-90.
- MANCINI D. (2011), *Il sistema informativo e di controllo relazionale per il governo della rete di relazioni collaborative d'azienda*, vol. 91, Giuffrè Editore, Milano.
- MARINOVA D. (2004), "Actualizing innovation effort: the impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 3, pp. 1-20.
- MASON J.C. (1993), "Strategic Alliances: Partnering for Success", *Management Review*, vol. 82, n. 5, pp. 16-22.
- MATTSSON, L.G., LUNDGREN A. (1992), "En Paradox? Konkurrens i industriella nätverk (A Paradox? Competition in Business Networks)", *MTC Kontakt*, vol. 8, n. 22, pp. 8-9.
- MCEVILY B., ZAHEER A. (1999), "Bridging Ties: A Source of Interfirm Heterogeneity in Competitive Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 12, pp. 1133-1156.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886.
- MOORE G., DAVIS K. (2004), "Learning the Silicon Valley way", in Bresnahan T., Gambardella A., *Building High-Tech Clusters: Silicon Valley and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 7-39.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, pp. 20-38.
- MURRAY F. (2002), "Innovation as co-evolution of scientific and technological networks: Exploring tissue engineering", *Research Policy*, vol. 31, n. 8-9, pp. 1389-1403.
- NELSON R.E. (1989), "The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n. 2, pp. 377-401.
- NEWMAN M., BARABASI A.L., WATS D.J. (2006), *The Structure and Dynamics of Networks*, Princeton University Press, Princeton.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- NORMANN R., RAMÍREZ R. (1993), "From value chain to value network: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 71, No. 4, pp. 65-77.
- OHMAE K. (1990), *The borderless world*, Harper Business, New York.
- OHMAE K. (1985), *Triad Power*, The Free Press, New York.
- PASSAPONTI B. (1975), *Politiche di aggregazione aziendale. Attinenze e diversificazioni*, Curzi, Pisa.
- PARKER H. (2000), "Interfirm Collaboration and the New Product Development Process", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 100, n. 6, pp. 255-260.
- POWELL W.W. (2001), *Patterns in Western enterprise*, in Di Maggio P., *The Twenty-First Century Firm*, Princeton University Press, Princeton.
- POWELL W.W., BRANTLEY P. (1992), "Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks?", in Nohria N., Eccles R. (eds), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 366-394.
- POWELL W.W., KOPUT K.W., SMITH-DOERR L. (1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 1, pp. 116-145.
- PORTER M.E. (1990), *The Competitive Advantages of Nations*, Macmillan, London.
- PORAC J.F., HOWARD T., BADEN-FULLER C. (1989), "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Journal of Management Studies*, vol. 26, n. 4, pp. 397-410.
- PRAHALAD C.K., DOZ Y.L. (1987), *The Multinational Mission*, Free Press, New York.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992), "Structuring Cooperative Relationships between Organisations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 7, pp. 483-498.

- ROSENBERG N. (1994), *Exploring the Black Box: Technology, Economics, and History*, Cambridge University Press, Cambridge.
- ROSENBERG N., STEINMUELLER W.E. (1988), "Why are Americans such poor imitators?", *American Economic Review*, vol. 78, n. 2, pp. 229-235.
- RULLANI E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (1984), "La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione", in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia e management*, Il Mulino, Bologna, pp.12-110.
- SARGEANT A., LEE S. (2004), "Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector", *Psychology & Marketing*, 21(8): 613- 635.
- SAVIANO M., BERARDI M. (2009), *Decision making under complexity. The case of SME*, in Vrontis V., Weber Y., Kaufmann R., Tarba S. (Eds), *Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area*, 2nd Annual Euromed Conference Readings Book Proceedings, EuroMedPress, pp. 1439-1463.
- SCIARELLI S. (2011), *Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica, Sinergie*, n. 61-62, pp. 97-115.
- SCIARELLI S. (1985), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.
- SCOTT J. (2012), *Social network analysis*, Sage, London.
- SCOTT J. (2000), *Social Network Analysis: A Handbook*, Sage, Newbury Park.
- SHERER S.A. (2003), "Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n. 4, pp. 325- 345.
- SIMARD C., WEST J. (2006), "Knowledge networks and the geographic locus of innovation", in Chesbrough H.W., Vanhaverbeke W., West J., *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, pp. 205-220.
- SODA G. (1998), *Le reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Carocci, Roma.
- SØRENSEN J.B., STUART T.E. (2000), "Aging, obsolescence, and organizational innovation", *Administrative science quarterly*, vol. 45, n.1, pp. 81-112.
- STARK D. (2001), "Ambiguous assets for uncertain environments: Heterarchy in postsocialist firms", in Di Maggio P., *The 21st Century Firm*, Princeton University Press, Princeton.
- SUBRAMANIAN A., NILAKANTA S. (1996), "Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance", *Omega*, vol. 24, n. 6, pp. 631-647.
- SVENSSON G. (2002), "The Measurement and Evaluation of Mutual Dependence in Specific Dyadic Business Relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17, n. 1, pp. 56- 74.
- TAMER CAVUSGIL S., CALANTONE R.J., ZHAO Y. (2003), "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 6-21.
- THOMPSON M. (2003), "Structural and Epistemic Parameters in Communities of Practice", *Organization Science*, vol. 26, n. 2, pp. 151-164.
- TSAI W. (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 5, pp. 996-1004.
- VACCÀ S., ZANFEI A. (1987), "L'economia globale e i processi di internazionalizzazione: un approccio teorico", *Economia e Politica Industriale*, vol. 64, n. 2, pp. 47-89.
- VARALDO R. (2004), "Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo", *Economia e politica industriale*, vol. 121, n. 1, pp. 43-66.
- WALLEY K. (2007), "Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research", *International Studies of Management & Organization*, vol. 37, n. 2, pp. 11-31.
- WASSERMAN S., FAUST K. (1994), *Social Network Analysis: Methods and application*, Cambridge University Press, New York.
- WILKINSON I.F., YOUNG L.C. (1995), "Business Dancing-The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy", *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 2, n. 1, pp. 67-79.
- WILKINSON I., YOUNG L., (2002), "On Cooperating Firms, Relations and Networks", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 2, pp. 123-132.
- ZATTONI A. (2000), *Economia e governo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano.
- ZEHEER A., BELL G.G. (2005), "Benefit from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 9, pp. 809-825.

TRACK

INNOVATION IN PRACTICE

*Technological discontinuities and incumbents' sourcing strategy:
The case of electric batteries in the automotive industry*

ANNA CABIGIOSU

*How innovation processes open up.
The adoption of open innovation practices throughout R&D projects*

FRANCESCO CAPONE, VINCENZO ZAMPI, NICCOLÒ INNOCENTI

Academic spin-offs' team heterogeneity: An exploratory analysis on growth performance

GIULIA TAGLIAZUCCHI, GIANLUCA MARCHI, BERNARDO BALBONI

Open innovation, ambiguity, and technological convergence

BEATRICE ORLANDO* MARIA ANTONELLA FERRI[•]
ANTONIO RENZI[▲] GIUSEPPE SANCETTA**

Abstract

Objectives. *Current paper aims to provide a fresh conceptual framework on the relationship among open innovation, ambiguity, and technological convergence. We argue that technological convergence fosters cross-firms collaborations in open innovation, in spite of the ambiguity carried by collaborations and innovation in itself. In short, ambiguity is an impediment to open innovation, whereas technological convergence is a fostering factor.*

Methodology. *After accurately reviewing main literature antecedents, we propose a conceptual framework for open innovation decisions.*

Findings. *We suggest an inverse u-shaped relationship between technological convergence and open innovation. As far as technological convergence increases, so does firm willingness to engage in open innovation projects. Though, more technological convergence is useless when ambiguity of the decision is too extreme.*

An excess of ambiguity hinders open innovation, in spite of technological convergence.

Research limits. *The paper mostly offers theoretical insights on the investigated issue, but it lacks of an empirical investigation aimed to test the likelihood of the model.*

Practical implications. *The proposed conceptual framework is a ready-made tool for open innovation decision making.*

Originality of the study. *Searching the literature, we find out there are almost none previous contributions investigating this intriguing relationship. Our paper tackles this main gap, further providing a practical tool for the analysis of innovation decisions under ambiguity.*

Key words: *open innovation; ambiguity; technological convergence; technological diversity; decision making; inverse u-shaped curve.*

[•] Associate Professor of *Business Management* - Universitas Mercatorum, Rome
e-mail: a.ferri@unimercatorum.it

[▲] Associate Professor of *Business Management and New Ventures Finance* - Sapienza University of Roma
e-mail: antonio.renzi@uniroma1.it

^{**} Associate Professor of *Corporate Restructuring* - Sapienza University of Roma
e-mail: giuseppe.sancetta@uniroma1.it

1. Introduction

Some might say: “This whole technology thing... It’s kind of complicated”. A fact is we are witnessing to a massive digitalization of the overall society, which reshapes the way businesses were traditionally meant. Firms are challenged to innovate continuously. The pace of rivalry is beaten by the hot pursuit of revolutionary and outstanding solutions for matters that are most complex than ever before. In a convergent society with shared matters, there’s a request for convergent solutions as well. As far as interactions and interrelations increase, so does the complexity of problems, bringing to an extreme ambiguity of information. Information overload and complexity of problems make to loom more attractive sharing the burden of innovation with other partners and finding alliances; but, at the same time, they are both an undisputed carrier for ambiguity thyself. Technological convergence stands in between of open innovation and ambiguity. Such a premise underscores the relevance of the topic.

Despite the intricate and intriguing relationship between ambiguity, open innovation, and technological convergence, the academic debate is far from offering a appropriate framework which unravels this bundle. By checking in-depth previous literature, it emerges a gap regarding the relationship either between open innovation and ambiguity, or open innovation and technological convergence. Whereas the motivation of this study springs from the self-evident relevance of the topic, its intent is to tackle the recovered gap. So, the underlying research question is: how these variables deal with each other? Or, put simply, how does open innovation is emphasized by the technology trend to convergence and what happens when information overload and complexity drive an excess of ambiguity? From the reasoning around these wonders, a fresh conceptual framework has taken shape. Its aim is to serve as an insight to clarify the relationship among constructs and to stimulate future research, opening up the road to a new and under-explored route. Beside the academic relevance, the framework can be used by practitioners when deciding if entering or not in a new open innovation project. Observing the raise of technological convergence and open innovation, this study assumes that the first one is a driver for open innovation. Though, when an innovation is way too complex and far from being realized (due to complexity of alliances; information overload; lack of information at all; asymmetries, poor tools for managing problems arising from incomplete agreements or complexity of relationships), or when technological convergence let other alternatives appearing more pleasing than a mere partnership (as instance, when more value can be extracted with mergers and acquisitions of the target partner), the odds of open innovation decrease sharply. The second assumption is that ambiguity hinders open innovation. Bringing all assumptions together, current study proposes an inverse u-shaped relationship between open innovation and technological convergence. As far as technological convergence among partners increases, that’s a reason for signing an open innovation settlement. In fact, it can be used as a short-cut or as a heuristic in open innovations decisions: intuitively, it is a signal that profitable synergies can be implemented and more value can be extracted by the innovation. That reduces the natural ambiguity of both the alliance decision and of the innovation process, at least for what concerns technological infrastructure and operational process. However, other factors induces an increase of ambiguity, as instance as: more valid alternatives stemming from technological convergence, as M&A; the project is way too complex (including for those reasons linked to incompleteness of agreements); or there’s poor relatedness among businesses, which eventuality implies that the transaction could add poor or no value to the corporation. When ambiguity growths after tolerable levels, a new heuristic take the place of the first one: open innovation is no longer a business, because it doesn’t worth the trouble. In this case, further technological convergence are useless for open innovation matters, and the curve slope decrease sharply. The paper is structured as follows: after explaining the theoretical background, authors introduce an original framework for open innovation decision under technological convergence and ambiguity, discussing how it extends and novel theory, through acknowledging different explanations. The last section details future research questions and developments for the area of

study; it presents a guidance for the practical implementation of the novel framework, restating, at the end, authors' concluding remarks.

2. Open innovation and technological convergence

Paraphrasing Chesbrough (2006), in such information-rich world, solipsism in innovation can be afforded no longer. In lieu of closed R&D, the new open innovation paradigm entails openness of firms boundaries to external partners (Chesbrough *et al.*, 2006).

Thus, open innovation can be intended as means for carrying the innovation process jointly with other actors. Enkel, Gassmann, and Chesbrough (2009) distinguish three core processes in open innovation: the outside-in; the inside-out; and the coupled process, according to the locus of knowledge and innovation. Not only high-tech industries can benefit from the paradigm of open innovation; the span of its usefulness embraces also mature industries and other traditional sectors (Chesbrough and Crowther, 2006). Similarly, the size of firms undertaking open innovation practices seems to be not an actual matters, since even SMEs are used to it (Van de Vrande *et al.*, 2009).

The main factors which have facilitated the diffusion of open innovation are the information and communication technologies, whose role was of enabling the exchange of distributed sources of information (Dodgson, Gann, and Salter, 2006), for what reason, some have seen open innovation as a technology transaction matter (Lichtenthaler, 2008). Profitably, Gassmann, Enkel, and Chesbrough (2010) categorized approaches to open innovation into different perspectives, grouped as follows: a) the spatial perspective, focused on globalization of innovation; b) the structural perspective, interested in R&D outsourcing; c) the user perspective, which studies the involvement of users in innovation process; d) the supplier perspective, for what the mark is posed on supplier integration within companies innovation process; e) the leveraging perspective, which underscores the relevance of the relationship between the created technology and issues related to intellectual property; f) the aforementioned process perspective, g) the tool perspective, whose locus is enabling tools for participating actors; h) the institutional perspective; which studies the knowledge spillovers, with and without compensations; i) the cultural perspective, focused on innovative mindset of actors.

The matters why open innovation arose so explosively deserves some in-depth considerations. Chesbrough (2004) addresses the problem in terms of technological and market uncertainty in the early-stage of innovation projects: thus, relying on some external sources of knowledge could be of help for the firm to enhance its performances. In the author's view, open innovation is seen as means to harnessing collective creativity (Chesbrough, 2007). Another stream of the literature links the rise of open innovation to the recognition of the role of communities in technological and social innovation diffusion (West and Lakhani, 2008), and in particular to the advent of open source software communities (Urban and Von Hippel, 1988): such events led to interfirm cooperation for the creation of innovative ecosystems.

Such cooperative ecosystems are aimed both to gather heterogeneous knowledge useful for the development of innovation and to share the uncertainty and risk of the overall project.

Although open innovation might seem a panacea for curing different pains, some issues spurs from cooperating ecosystems: one is technology related; the other is relationship-related. Overall, both of them cause an ambiguity problem in open innovation decision. As instance, some studies find that the cost of alliances for technology diversity in portfolio can exceeds the benefits of alliances thyself (Faems *et al.*, 2010).

The technology-related issue can be further qualified as a matter of technology diversity/homogeneity between open innovation partners; or as a matter of technology diversity within the portfolio of the firm.

We name these types of issues as technological convergence, for what cross-partners similarities in technology are helpful for open innovation.

Convergence has been defined as “the blurring of boundaries between industries by converging value propositions, technologies and markets” (Brorong, 2010, p. 273). It is said to be technology driven, through sharing among partners; it creates new interfaces (Brorong, 2010); it is a source of corporate advantage (Christense, 2006); and it is distinct from market convergence (Gambardella and Torrisi, 1998), but can be a trigger for it, through converging technological platforms. Thus, convergence refers to a trend in technology and in technology platforms (Malhorta and Gupta, 2001; Pennings and Puranam, 2001).

Despite the relevance of the technological trend to convergence, few antecedent contributions focus on how it affects open innovation dynamics.

Among exceptions, some scholars investigate exploitation oriented alliances in technological convergence and the mobile industry (Lee *et al.*, 2008); and open innovation alliances between food and pharmaceutical industries (Broring, 2013).

3. Notes on ambiguity

Uncertainty in decision making is a driver of ambiguity. Specifically, ambiguity occurs when there are information biases and equivocal messages, factors which lead to misinterpretations of events. Strategic ambiguity (Eisenberg, 1984) is related to conflicting goals.

Traditionally, Organizational Theory and Role Theory explain that ambiguity occurs in a coping behavior by the role incumbent, as a mechanism of defence (Rizzo *et al.*, 1970).

Consistently with the aim of our study, we find that similarities and approximation are intended as a way to solve ambiguity (Slowinski and Vanderpooten, 2000).

Generally, Theory of expected utility is based on the assumption of ambiguity aversion (Ghirardato and Marinacci, 2002).

4. A conceptual model for open innovation decision under technological convergence and ambiguity

4.1 *The open innovation decision model*

Current model analyzes the decision whether to choose open innovation or not, according to two dimensions: technological convergence among actors; and ambiguity. Technological convergence depends on structural factors. We define ambiguity as an information-related issue.

Decision makers base their judgments on short-cuts; thus, they use the presence of similarities with partners for strategic alliances as an heuristic for making the decision. In short, they rely on some degrees of approximation of the information.

Basing on this logic, the presence of cross-partners similarities in technologies are a reason why to engage in open innovation alliances. Precisely, we refer to technological convergence as an approximation for substantial cross-partners similarities.

In this light, technological convergence emerges as a mitigating factor for ambiguity in open innovation decisions. To some extent, technological convergence is seen as a sign of isomorphism.

One problem in open innovation is how to choose and to set alliance for profiting from the innovation and avoiding transaction costs. Thus, the presence of similarities allows a better exploitation of synergies among partners. Moreover, technological homogeneity between partners increases the absorptive capacity of the firm. Absorptive capacity is “the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends” (Cohen and Levinthal, 1990, p. 128) and is seen as critical for innovative performance of firms.

4.2 An inverse u-shaped interpretation for the relationship between open innovation and technological convergence

Consistently with the logic early described, we further clarify the open innovation as an inverse u-shaped curve of technological convergence. Ambiguity moderates the positive relationship between open innovation and technological convergence.

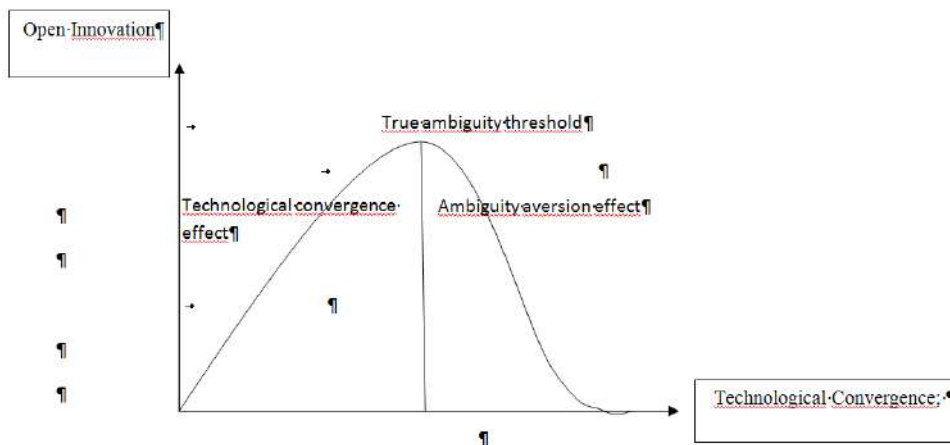
More precisely, the expected utility of open innovation is a positive function of technological convergence.

Technological convergence mitigates the effect of strategic and information ambiguity. Thus, as far as technological convergence between partners increases, so does the probability of open innovation alliances, for contained level of ambiguity. Though, when ambiguity increases after acceptable and bearable levels, further technological convergence is useless.

The open innovation model is depicted in Figure 1.

The expected utility of open innovation increases when technological convergence in the ecosystem increases as well. generally speaking, technological convergence is a moderator factor for ambiguity. The decision of open innovation decision has option-like characteristics: the greater is the ambiguity the greater is also its value, and, hence, its expected utility. Ambiguity increases uncertainty and, then, risk of the initiative. However, after a certain threshold of ambiguity, the aversion effect prevails: the decision maker prefers to avoid an excess of risk. Furthermore, in that case, the open innovation function becomes un-elastic to technological convergence: a growing convergence has no effect on utility and preferences.

Fig. 1: Open innovation decision under technological convergence and ambiguity



Source: our elaboration

The elasticity of open innovation adoption is a cross function of ambiguity and technological convergence. We can describe elasticity in the following way:

$$e_A = \frac{\partial TC / TC}{\partial A / A}$$

Where e_A is the cross-elasticity of open innovation adoption; A is ambiguity; and TC is technological convergence.

At the ambiguity threshold, the elasticity of open innovation adoption becomes negative, $e(A') < 1$ when $A = A'$.

The threshold determines the maximum level of ambiguity that can be carried in open innovation. After the threshold, the adoption becomes un-elastic to growing technological convergence and the elasticity is an inverse function of ambiguity.

$$A = \bar{A} \Rightarrow A = a - bTC \wedge b = \frac{\partial A}{\partial TC}$$

5. Managerial and practical relevance

As antecedent scholars suggest, it is of importance to create a conceptual framework which allows to understand how open innovation can add value in knowledge intensive processes (Enkel *et al.*, 2009). Such processes are markedly characterized by ambiguity. In business ecosystems, the technological convergence among actors can help balancing the value creation with value capturing (Chesbrough, 2007). Since judgments on the value of open innovation adoption can be biased by false negative results (Chesbrough, 2004), new metrics for the correct evaluation of open innovation initiatives may help firms salvaging value. This situation occurs when the innovation path is unknowable and the decision is harnessed by uncertainty.

However, the value capture also depends on the risk of the initiative: sustainability of risk can determine the decision to innovate and may drive the choice between closed and open innovation.

Antecedent studies on the relationship between open innovation and ambiguity are surprisingly scant. Current paper make an early attempt to fill this gap. Second, the model offers useful practical insights: it is a ready-made tool for open innovation decision. It allows the comparison between alternative scenarios. In case of technological convergence, the firm might benefit from the open innovation strategy, as a way to reinforce its competitive posture. Open innovation creates entry barriers, determining a lock-out for new entrants and for rivals, who are not aligned to technological standards.

6. Concluding remarks and suggestions for future research

The increasing technological convergence can foster open innovation. Future research should investigate how open innovation can be used for complex and social innovations. After reviewing the literature, we propose a conceptual model for the open innovation decision, in function of technological convergence and ambiguity. We argue there is an inverse u-shaped relationship between open innovation and technological convergence: some technological convergence might be useful for many factors, such as increasing firm's absorptive capacity. However, an excess of technological convergence is useless when ambiguity is too extreme or there are more profitable alternatives. The threshold is identified in terms of true ambiguity. Though, our study suffers from this main limitation: it lack of a proper empirical test.

Future studies should focus on the development and testing of the model, as well as on further investigating the relationship among open innovation and technological convergence.

References

- BRÖRING S. (2010), "Developing innovation strategies for convergence-is' open innovation' imperative?", *International Journal of Technology Management*, vol. 49, n. 1-3, pp. 272-294.
- BRÖRING S. (2013), "The role of open innovation in the industry convergence between foods and pharmaceuticals", *Open innovation in the food and beverage industry*, pp. 39-62.
- CHESBROUGH H. (2004), "Managing open innovation", *Research-Technology Management*, vol. 47, n. 1, pp. 23-26.
- CHESBROUGH H. (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy & Leadership*, vol. 35, n. 6, pp. 12-17.

- CHESBROUGH H., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHESBROUGH H., VANHAVERBEKE W., WEST J. (2006), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press on Demand.
- CHESBROUGH H.W. (2006), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press, Harvard.
- CHESBROUGH H.W., APPEYARD M.M. (2007), "Open innovation and strategy", *California Management Review*, vol. 50, n.1, pp. 57-76.
- CHRISTENSEN J.F. (2006). "Wither core competency for the large corporation in an open innovation world", in *Open innovation: Researching a new paradigm*, 35-61. Oxford University Press on Demand.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- DODGSON M., GANN D., SALTER A. (2006), "The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 333-346.
- EISENBERG E.M. (1984), "Ambiguity as strategy in organizational communication", *Communication monographs*, vol. 51, n. 3, pp. 227-242.
- ENKEL E., GASSMANN O., CHESBROUGH H. (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 311-316.
- FAEMS D., DE VISSER M., ANDRIES P., VAN LOOY B. (2010), "Technology alliance portfolios and financial performance: value-enhancing and cost-increasing effects of open innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 27, n. 6, pp. 785-796.
- GAMBARDELLA A., TORRISI S. (1998), "Does technological convergence imply convergence in markets? Evidence from the electronics industry", *Research Policy*, vol. 27, n. 5, pp. 445-463.
- GASSMANN O., ENKEL E., CHESBROUGH H. (2010), "The future of open innovation", *R&D Management*, vol. 40, n. 3, pp. 213-221.
- GHIRARDATO P., MARINACCI M. (2002), "Ambiguity made precise: A comparative foundation", *Journal of Economic Theory*, vol. 102, n. 2, pp. 251-289.
- LEE Y.G., LEE J.H., SONG Y.I., KIM H.J. (2008), "Technological convergence and open innovation in the mobile telecommunication industry", *Asian Journal of Technology Innovation*, vol. 16, n.1, pp. 45-62.
- LICHTENTHALER U. (2008), "Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 55, n. 1, pp. 148-157.
- MALHORTA, A. AND GUPTA, A.K. (2001), "An investigation of firm's strategic response to industry Convergence", Academy of Management Proceedings, Best Paper Series: G1.
- PENNINGS J.M., PURANAM P. (2001), "Market convergence and firm strategy: new directions for theory and research", *Proceedings ECIS Conference, The Future of Innovation Studies*, Eindhoven, Netherlands, 20-23 September 2001.
- RIZZO J.R., HOUSE R.J., LIRTZMAN S.I. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, pp.150-163.
- SLOWINSKI R., VANDERPOOTEN D. (2000), "A generalized definition of rough approximations based on similarity", *IEEE Transactions on knowledge and Data Engineering*, vol. 12, n. 2, pp. 331-336.
- URBAN G.L., VON HIPPEL E. (1988), "Lead user analyses for the development of new industrial products", *Management Science*, vol. 34, n. 5, pp. 569-582.
- VAN DE VRANDE V., DE JONG J.P., VANHAVERBEKE W., DE ROCHEMONT M. (2009), "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges", *Technovation*, vol. 29, n. 6, pp. 423-437.
- WEST J., LAKHANI K.R. (2008), "Getting clear about communities in open innovation", *Industry and Innovation*, vol. 15, n. 2, pp. 223-231.

Technological discontinuities and incumbents' sourcing strategy: the case of electric batteries in the automotive industry

ANNA CABIGIOSU*

Abstract

Objectives. *Electric vehicles (EVs) affect car technologies and architecture and, in turn, carmakers' core competences especially as regard power train technologies. Carmakers have traditionally distinctive competences in the design of internal combustion engine vehicles (ICEVs) but not in the batteries technology. This paper explores how the three biggest carmakers (Toyota, Volkswagen and General Motors) managed their sourcing strategy to cope with this technological discontinuity.*

Methodology. *We use a longitudinal research design and secondary sources to disentangle two separate domains: the technological evolution of batteries and the evolution of three carmakers' sourcing strategy. Both dimensions are then represented and compared using the "life-cycle" model.*

Findings. *This paper contributes to the innovation and supply chain management literature by describing how carmakers' sourcing strategy evolved during a period of technological discontinuity and in a context characterized by a high technological uncertain. Results suggest that carmakers followed a three-steps sourcing strategy characterized by an inversed u-shaped breath of suppliers base and that this u-shaped breath is correlated to the batteries' technology life-cycle.*

Research limits. *The study includes top carmakers but not all incumbents that operate in the EVs segment. Also the study relies on secondary sources.*

Practical implications. *Managers can rely on the "life-cycle" model of sourcing strategies to plan and analyze their portfolio of partners depending of the level of technological uncertainty.*

Originality of the study. *To the best of our knowledge, this study is the first to use the "life-cycle" model to compare incumbent firms' sourcing strategies at different levels of technological fluidity.*

Key words: *batteries; electric vehicles; sourcing strategy; technological discontinuities; product life-cycle.*

* Assistant Professor of *Operations Management and Strategy* - Ca' Foscari University, Venice
e-mail: anna.cabigiosu@unive.it

1. Introduction

How did carmakers manage the sourcing of electric batteries during a period of high technology uncertainty? This is a relevant research question because carmakers have core competences in the design and production of Internal Combustion Engine Vehicles (ICEV), while they historically lack the knowledge of cells and battery packs that are the distinctive components of Electric Vehicles (EVs). In this context the positioning of incumbents (the carmakers) may be threatened because new technologies make existing competences (at least partially) obsolete (Tushman and Anderson, 1986).

Electric and hybrid vehicles constitute an example of discontinuous technology. Electric vehicles require both architectural and component changes, while hybrid vehicles are often built on pre-existing platforms and include a new power train technology. But both types of EVs require a shift from combustion engine to electric propulsions. This shift interrupts the display of the automotive industry characterized by long-term incremental improvement of core technologies. The incremental trajectory of the industry prevailed since the introduction of Model T. Carmakers added equipment for emissions treatment and efficiency enhancement, but maintained conventional motorizations. In the core activities of the automotive makers, the internal combustion engine has remained largely unchallenged ever since almost 100 years ago (Fujimoto, 2014). Nevertheless this pattern changed in the last 10 years due to new stringent legislations, a renewed increase of fuel prices and the higher attention of clients and media toward environmental issues. These forces pushed incumbents and new entrants, such as Tesla, to initiate a technology-based competition focused on the technological innovation in the very core component of the vehicle, the automotive power train. The introduction of new and competing technologies, such as nickel and lithium batteries, in this mature industry generated an era of ferment and fluidity (Anderson and Tushman, 1990), characterized by increased technological experimentation and uncertainty (Bergek *et al.*, 2013). Batteries technology is still evolving and their performance, weight and cost are crucial for electrified vehicles. In the last years, carmakers have been investing in two main technologies: the nickel-metal hydride (Ni-Mh) and the lithium (Li-Ion) batteries. The Ni-Mh is a technology developed during the 80s and today is a mature technology. The Li-Ion technology is still under development and seems having great potential. Today the Li-Ion technology is the most diffused technology for laptops and mobile phones and has become widespread also in the automotive industry (Herrmann and Rothfuss, 2015; Schott *et al.*, 2015). While the electric and hybrid vehicles market is expected to increase further, there is still uncertainty about future volumes and also some skepticism about the impact of these technologies on the environment: the cost of electricity as well as the emissions produced to generate it do vary from countries to countries and the recycling of batteries is expensive and complex (Steinhilber *et al.*, 2013).

Overall, the market of EVs is highly uncertain from the demand, supply and technology side. In this paper we aim at increasing our understanding about how incumbent firms managed their sourcing strategy during this cycle of technological discontinuity (Anderson and Tushman, 1990). In this respect we mainly focus on incumbents' open innovation search strategy analyzing the breath of their search strategy (Laursen and Salter, 2006) and how they managed and control external relationships (Dyer and Singh, 1998; Paulraj and Chen, 2007; Parmigiani, 2007). This paper explores how the three biggest carmakers, Toyota, Volkswagen (VW) and General Motors (GM), managed their sourcing strategy in this setting. Interestingly enough, despite the differences in the analyzed carmakers' EVs strategy, we identified a similar pattern in their sourcing strategy. The analyzed carmakers first selected few external partners, then they explored the technological landscape by engaging multiple partners in strategic alliances and finally they selected few technologies and suppliers eventually starting a concurrent sourcing strategy. Results suggest that carmakers followed a sourcing strategy characterized by an inversed u-shaped breath of suppliers base and that this u-shaped breath is correlated to the batteries' technology life-cycle. Finally, all carmakers gradually increased their control over batteries technology by moving from market to hierarchy.

Overall, this paper contributes to the innovation and supply chain management literature by identifying a sourcing strategy that correlates with Abernathy and Utterback (1990) product life-cycle thus increasing our understanding about incumbents sourcing behavior in highly uncertain environments. In an era of a rapid technological evolution of multiple complex products and services, such as robots or virtual reality, it becomes crucial to understand how established firms manage their sourcing strategy and how this strategy evolves with the technological landscape. Also this paper contributes to supply chain management and open innovation literature by describing how incumbents rely on external sources of innovation and how they approach evolve in time with the technology. Open innovation literature emphasize the relevance of external sources of innovations but some authors also argued that too many partners may be detrimental. Accordingly, in this paper we suggest that the breath of external search strategy has an inverted u-shape relationship with time and that many partners are beneficial only during specific phases of technology evolution (Laursen and Salter, 2006; Katila and Ahuja, 2002). Finally the paper contributes to the supply chain management and modularity literature by supporting the mirroring hypothesis in the case of integral products and by emphasizing the relevance of the most recent contributes that ask for a contingent view of the mirroring in which technological uncertainty is central in shaping sourcing strategies (Furlan *et al.*, 2014).

The paper is organized as follows. The next section debates sourcing strategies in technological uncertain environments. Then the research design is presented. In the findings section we present the supply strategies of the three selected carmakers (Toyota, General Motors and Volkswagen) while the discussion and conclusion section compares the three strategies and identifies the main theoretical and managerial implications.

2. Technological discontinuity and sourcing strategies of incumbent firms

Today batteries technology is still evolving and uncertainty is high (Magnusson and Berggren, 2011). Competing technologies are compared along several dimensions, such as safety, performance and cost, and among these variables several trade-offs exist (Hermann and Rothfuss, 2015). Carmakers have not specific competences in batteries design and production. The effect of discontinuous technological change on existing industries is a central topic in the literature on technological development and industrial innovation. Technological discontinuities can lead to intensified competition because ex-ante established technologies of incumbents are, at least partially, substituted by new knowledge endowments and competences (Abernathy and Clark, 1985; Anderson and Tushman, 1990). As a consequence, a period of uncertainty and fluidity about new technologies and market leaders starts. One of the most cited frameworks depicting the dynamic pattern of industrial innovation is the Abernathy-Utterback model of the “industry life cycle” (Abernathy and Utterback, 1978). In this model the authors hypothesize that industries face cycles of technological discontinuities characterized by a wave of numerous technologies followed by the selection of a dominant design. In the automotive industry the dominant design is constituted by the 1908 Ford Model T (Fujimoto, 2014). When a “dominant design” is selected and the technological uncertainty is reduced, the focus of competition shifts from product to process innovations. At this “specific stage” of the industry life cycle, the focus of competition becomes economies of scale and unit production costs.

In this paper we are interested in the first wave of innovation, which focuses on products. The product life-cycle model is graphically illustrated as a hilly curve representing the frequency of product innovations that flats when a dominant design emerges. Incumbents are mainly triggered by the pick of this wave especially when new technologies require competences distant from incumbents' endowment. The literature argues that incumbents fail when innovations are “competence-destroying” and render their existing knowledge base (at least partially) obsolete (Tushman and Anderson, 1986). Industry incumbents are burdened with “core rigidities” and the legacy of old technology (Leonard-Barton, 1992). Therefore, technological discontinuities may

open up possibilities for new entrants. Hence key questions follow: How do incumbents, lacking new core competences, manage their sourcing strategy during the wave of technological fluidity? Which is the carmakers sourcing strategy for electric batteries? How did this strategy evolved in time?

Various authors in the competence perspective suggest that incumbents use alliances to expand their set of distinctive capabilities and engage suppliers in an intense knowledge and information sharing (Lee, Liang and Liu, 2010). Hence inter-organizational learning is a mechanism through which incumbents acquire the competences necessary to survive in the new technological paradigm (Hamel, 1991; Hodgson, 1998; Kogut, 1988, Russo, 2012). Alliances may be instrumental in a) transferring existing knowledge from external suppliers of new technologies to incumbent firms, thus allowing incumbents to build absorptive capacity and internalize new competences (Khanna *et al.*, 1998); b) creating synergies and mixing multiple external sources of innovation by building on an open innovation framework firms with multiple partnerships have more chances to develop new technologies (Laursen and Salter, 2006). Technological innovation implies problem-solving activities that involve the creation and recombination of multiple ideas and knowledge bodies. External partners can bring to incumbents complementary capabilities, which generate unique synergies. Firms sign alliances to create knowledge and integrate knowledge (Dyer and Nobeoka, 2000; Dyer and Singh, 1998; Grant and Baden-Fuller, 2004; Das and Teng, 2000).

Carmakers typically buy their components from few selected first tier suppliers with whom they have collaborative relationships (Zirpoli and Becker, 2011; Goffin *et al.*, 1997). But in case of electrified vehicles carmakers face, for the first time after decades, a high level of market and technological uncertainty. In this context, we still lack studies that look at how carmakers managed and structured their exchange relationships with battery suppliers or directly with components producers (Ulrich and Barney, 1984). Specifically we do not know which was the breath of carmakers' external search (i.e. how many partners they involved (Laursen and Salter, 2006)) and the contract form they selected to collaborate with suppliers. The external search breadth is the number of external sources or search channels that firms rely upon in their innovative activities. Laursen and Salter (2006) suggest that external search breadth is curvilinearly (taking an inverted U-shape) related to innovative performance. While multiple partners improve firms' knowledge endowment too many partners may generate an over-searching that may have a negative influence on performance. Firms with a too broad search strategy may have too many ideas to manage that cannot be fully exploited. Hence there is a point at which external search breadth becomes disadvantageous.

Furthermore carmakers need to define how to manage such external relationships. Carmakers may move from market-based transactions to supply relationship strategies that ensure a higher level of control over resources to minimize dependence on other firms (Dyer and Singh, 1998; Paulraj and Chen, 2007; Walter and Veloso, 2008). As suggested by Dyer and Sigt (1998) effective governance can generate relational rents. A governance is effective when partners are able to align their governance structure with the nature of their transactions. Under a resource dependence theory point of view transactions are evaluated on the basis of control that the buyer needs to exert over the supplier. If a firm is deficient in a particular resource that is essential for gaining a competitive advantage, then the firm will take purposive actions to acquire the resource, such as engage suppliers in joint ventures, alliances, M&As or long term contracts through which stabilize their relationships, share knowledge and information and align incentives and risks (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996; Paulraj and Chen, 2007; Reid *et al.*, 2001). Moreover, supply chain management is crucial to foster the firm's resources and competences combination with the complementary resources of their suppliers. This unique combination of complementary assets may be a source of competitive advantage (Harrison *et al.*, 1991; Huang *et al.*, 2014; Paulraj and Chen, 2007). Particularly, technological uncertainty and dynamism may require hand-in-glove relationships with suppliers to integrate their innovative components into the car's architecture (Cabigiosu, 2013; Furlan *et al.*, 2014; Cabigiosu *et al.*, 2013). These are typically supply relationships in which buyers and suppliers share high-powered integration tools, such as cross-

organizational or co-located teams (Dyer, 1996; Helper 1991; Narus and Anderson 1995). Batteries need to be inserted into the car's architecture and technology and this requires the pooling of buyer and supplier's knowledge bases and expertise. Carmakers do not only face the problem of selecting the most promising batteries' technology: carmakers need to learn how batteries perform and interact with the other car's components that are model-specific. And knowledge sharing and learning ask for tightly coupled relationships or a concurrent sourcing strategy (Cabigiosu, 2013; Furlan *et al.*, 2014; Parmigiani, 2007). Bensaou and Anderson (1999) suggest that firms prefer specific investments under a greater pace of technological change because firms refusing to bet until late in the horse race may find themselves too late to place any bet at all. Buyers may find no available supplier. Also, strategic partnerships can help firms to leverage their reputation and legitimacy, as in the case of EVs (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). Overall, the literature suggests that uncertainty increases buyers' convenience to engage suppliers in strategic alliances. Carmakers may establish strong links with suppliers and have exclusive access to their know-how, technology, and production. However, relationships of this kind can limit a carmaker's ability to react quickly to technological advances achieved by other players. Hence, the supplier's selection process becomes a central issue.

This paper, by analyzing the three biggest carmakers, sheds light on how incumbent firms manage their sourcing strategy during a cycle of technological discontinuity (Anderson and Tushman, 1990). In this respect we mainly focus on incumbents open innovation search strategy analyzing the breath of their search (Laursen and Salter, 2006) and the contractual forms used to manage and control external relationships (Dyer and Singh, 1998; Paulraj and Chen, 2007; Parmigiani, 2007).

3. Research design

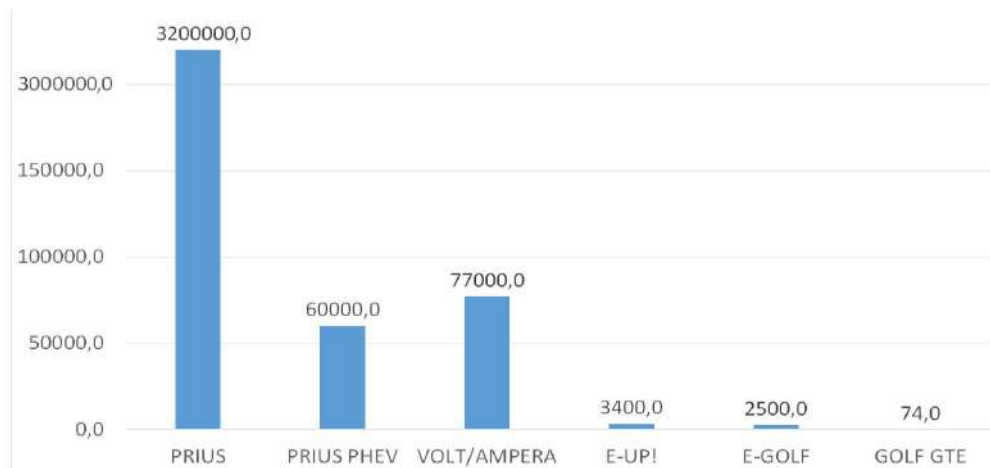
Studying how sourcing strategies evolved in time in a context of technological fluidity demands a detailed understanding of the change processes themselves that occur within the technical domain and the industry domain. This, in turn, requires a longitudinal research design (Poole *et al.*, 2000). Our research framework fundamentally establishes two separate domains: the technology evolution and the evolution of incumbents sourcing strategy. In the technology domain already exists studies that analyze the development of batteries technology using the "life-cycle" framework (Schott *et al.*, 2015, Sierzchula *et al.*, 2012), while we still lack studies that look at sourcing strategies. As far as batteries technology is concerned, we know that lithium-ion technology became the leading technology by 2011 and literature already provides a life-cycle model of this technology (see Figure 6). Hence we are interested in understanding how carmakers managed their sourcing strategies before (during the highest technological uncertainty) and after 2011 (when uncertainty was reduced) and to create a life-cycle model of sourcing strategies to be compared with the life-cycle model already available for batteries.

To build the life-cycle model of sourcing strategies we used secondary sources to grasp incumbents' strategy along two dimensions: a) the breath of sourcing strategies, which is measured as the number of partnerships in each year. We considered all types of partners, from suppliers to competitors, for the development and/or production of batteries (Laursen and Salter, 2006) and b) the contractual form dimension (how carmakers managed their supply relationships, e.g. via alliances, mergers, long-term contracts, etc.). We then created a "life-cycle" model for sourcing strategies in which the x-axis represents the time and the y-axis represents the number of incumbents' external partners for the supply of batteries (the breath). We created this graph for each car-maker and then we synthesized our findings in one unique graph. While the graphs focus on the breath of sourcing strategies, we used the information about contracts, and how carmakers managed their relationships with each partner, to have a more in-depth understanding of the nature of each supply relationship or collaboration identified and hence of the carmakers' sourcing strategy. We finally compared the technological and sourcing strategy "life-cycle" models (Abernathy and

Tushman, 1990) to understand if and how technological and sourcing trajectories are correlated before and after 2011, the threshold of technological uncertainty.

Particularly, this article analyses the supply chain strategies for batteries of three carmakers: General Motors, Toyota and Volkswagen. These carmakers have been selected because they represent the top selling carmakers, different strategies as regard electrified vehicles and the three most relevant geographical areas as long as the carmakers history is concerned (US, Japan and Europe). The United States is the largest electric car market in the world. The results of the sales in the US in 2014 show that among the most sold electrified cars hybrid vehicles there are the Toyota Prius Liftback and the GM Chevy Volt (<http://fortune.com/2015/01/08/electric-vehicle-sales-2014/>). VW does not appear in the 2014 ranking because they only recently entered the market with the electric models E-Up! and E-Golf. In 2014 in Europe the two models obtained the 5% and the 3%, respectively, of the electric vehicles market share (<http://evobsession.com/europe-ev-sales-update-october-sales/>). Figure 1 synthesizes the cumulative sales of the most sold electric and hybrid models of the three analyzed carmakers from their launch to the end of 2013. Toyota is the carmaker that most heavily invested in electrified cars, followed by GM, which worldwide has a strategy similar to that of many other carmakers that entered soon the market but without heavy investments, and finally we find VW that entered later.

Fig. 1: Cumulative sales of the main electric and hybrid vehicles of the analyzed carmakers



Source: Our elaboration.

We collected the data about the three OEMs supply strategies by analyzing multiple dataset till the end of 2014. The aim of the research was to analyze how carmakers managed their supply strategies for batteries/cells since when they started investing in EVs, when the uncertainty of batteries technology was significantly reduced in 2011 (Sierzchula et al. 2012) and how their strategy changed in the subsequent years till the end of 2014. First, we run a broader research on Business Source Complete (BSC), “Il Sole 24 Ore” and “The Economist” by entering different combinations of the following keywords: hybrid, “electric vehicle”, carmaker, OEM, partnership, “supply relationships”, batteries, “cell manufacturer”. This research helped us in gathering data and making sense of recent trends in the EVs industry and in identifying the main sources information and news about carmakers sourcing strategies. We then focused our analysis on the partnerships that GM, Toyota and VW signed for the supply of batteries and we performed this second research mainly on Business Source Complete, Automotive News (www.autonews.com), Green car congress (www.greencarcongress.com), Green car reports (www.greencarreports.com), Hybrid cars (www.hybridcars.com), Edmunds Auto Observer (www.edmunds.com/autoobserver-archive), EV Obsession (www.evobsession.com) using as keywords: General Motors (or Toyota or Volkswagen) and electric battery (or cell) and cooperation (or contract or partnership or supplier or joint-venture or M&A). Furthermore we performed targeted researches in the web sites of the three carmakers.

This procedure allowed identifying the main collaborations that the three carmakers activated for the supply of batteries, their technological choices and the formal partnership/contract used to manage such relationships. Once the suppliers have been identified we surfed the web and their websites to collect further information about them. Overall, we collected about 300 documents including reports and articles. The data collected about supply relationships were organized using temporal lines in which to report, for each OEM, the year in which a supply relationship for the provision of batteries has been activated and, eventually, when it ended. Each supply relationship has a distinctive color. These temporal lines allow quantifying the number of supply relationships and partnerships for batteries activated by each OEM and hence evaluating each OEM research breath (i.e. the number of partnership each year).

A histogram, the “life-cycle” model of sourcing strategies, synthesizes the overall number of supply relationships observed each year (the breath). The histogram allows comparing the different sourcing strategies of the three carmakers especially as regards the external search breath. Furthermore, this graph helps identifying when carmakers started investing in electric batteries, the pick of such investments and the overall trend. Finally, we used the histogram of Sierzchula *et al.* (2012), which represents the “life-cycle” model of battery technologies, to compare and correlate sourcing and technology “life-cycle” models.

4. Findings

4.1 EVs and batteries technology

Electric vehicles debuted in California in 1996. EVs vehicles were the carmakers' answer to new California's state requirements. California legislated the so-called Zero Emission Vehicles (ZEV) mandate, which required major car manufacturers to introduce emission-free power trains for part of their vehicle sales (Bergek, *et al.*, 2013). Following the ZEV mandate, all incumbents launched battery electric cars but none of them produced more than 1,500 units (Mangusson and Berger, 2013). Nevertheless, starting from that experience, several carmakers went on investing in EVs technologies. In 2016 the International Energy Agency (IEA) has published the Global EV outlook on electric cars showing that in 2015 the global threshold of 1 million electric cars on the road has been exceeded, closing at 1.26 million, about the double of 2014. The 2020s is expected to be the decade of EVs. Electric Vehicles (EVs) are of three types: Hybrid Electric Vehicles (HEVs), Plug-In Hybrid Electric Vehicles (PHEVs)¹ and Battery Electric Vehicles (BEVs). Interestingly, hybrids are more complex than BEVs because engineers have to combine the virtues of combustion engines with that of electric drives. Also hybrids require contemporarily managing diverse technologies and the necessity of parallel testing and development. Today, hybrid-electric power trains remain the dominant alternative power train in the global automotive industry. According to recent estimates, HEVs (including plug-in hybrids) could become the dominant vehicle technology in the next two decades, while pure electrics may require extensive policy support until the late 2020s (Schott, Püttner and Müller, 2015). The main reason for this is that hybrids offer key performance advantages in comparison with EVs in terms of driving range, cost, and ease of charging. But all EVs require electric batteries, as opposite to Internal Combustion Engine Vehicles (ICEVs) historically produced by carmakers, and hence constitute a technological discontinuity. For some carmakers this discontinuity led to the development of innovative platforms, for others the new motorizations required the adaptation of existing platforms. Carmakers have so far followed two different strategies. Some carmakers have developed their electric vehicles (EVs) on the same Internal Combustion Engine Vehicles (ICEVs) platforms, such as Ford, Toyota, GM and Renault-

¹ Plug-in hybrid vehicles (PHEV) are a combination of a conventional combustion engine with an electric motor. Depending on the battery size and use, a solely electric propulsion is possible over an adequate distance. Compared to hybrid types, plug-in hybrid vehicles have a more powerful electric traction motor.

Nissan. Others, such as BMW, VW, Tesla and Mercedes-Benz have developed a new electric car platform.

Electric-car batteries consist of modules assembled into battery packs (including an electronic control unit and a cooling system). Batteries and their technology play a significant role in determining technical attributes and performance of EVs. Energy storage devices can be differentiated by type of rechargeable battery. Multiple competing technologies exist, e.g. lead-acid, nickel-metal hydride, or lithium-ion battery. These competing technologies can be compared along six dimensions: safety, life span (measured in terms of number of charge-and- discharge cycles and overall battery age), performance (peak power at low temperatures, state-of-charge measurement, and thermal management), specific energy (how much energy the battery can store per kilogram of weight), specific power (how much power the battery can store per kilogram of mass), and cost (on the business side the challenge will be to reduce manufacturing costs through scale and experience effects). Today no single technology dominates along all six dimensions and several technological trade-offs exist, such as the trade-off between the performance and the safety of a technology.

After a period of search and experimentation, in 2011 carmakers heavily converged on lithium technologies because the maximum energy they can generate is higher than that of nickel batteries (Sierzchula *et al.*, 2012). Also, lithium batteries are lighter and smaller because they have a higher recharge density and they dissipate less energy. Furthermore, Li-ion batteries do not display memory effects: batteries can be recharged multiple times before their energy is fully consumed without reducing their storage capacity. Finally Li-ion batteries have a lower rhythm of auto discharge. But lithium batteries have a shorter life-cycle than nickel batteries independently from the number of recharges. Also, when electrified cars employ lithium batteries they also need additional security systems to avoid overheating and explosions. Finally, lithium is available in nature in limited quantities and these batteries are more expensive (Lu, Han, Li, Hua and Ouyang, 2013). Overall, even if today lithium-ion batteries are the most diffused they still comprise a family of battery chemistries that employ various combinations of anode and cathode materials and are still under development (Herrmann and Rothfuss, 2015; Schott, Püttner and Müller, 2015).

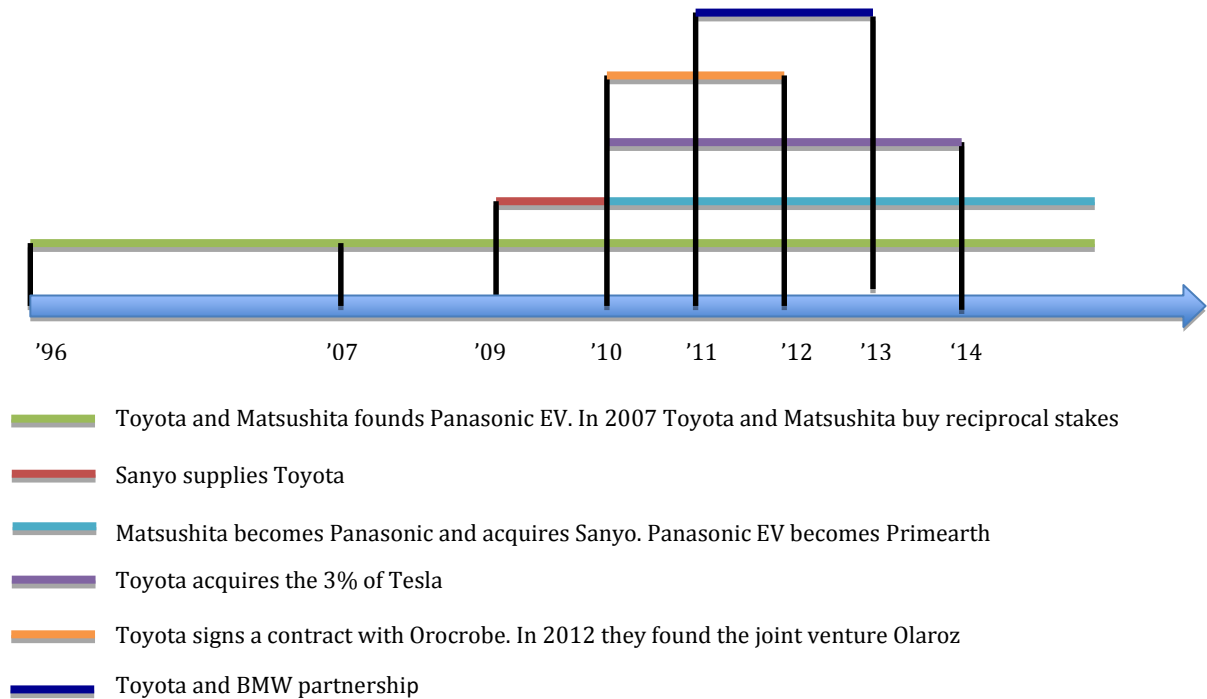
4.2 Toyota

Toyota Motor Corporation (henceforth Toyota) is a Japanese carmaker. Toyota also owns Lexus, Scion, Daihatsu and Hino Motors. In 2014 Toyota sold 10.23 million vehicles in 170 countries and produced them in 28 countries employing more than 338 thousand people all around the world (<http://www.toyota-global.com/company/profile/>). Figure 2 shows the Toyota's timeline that synthesizes the main partnerships that Toyota activated for the batteries.

Toyota attention toward hybrid cars started during the 90s. In 1996 Toyota and Matsushita Electric Industrial founded Panasonic EV Energy Co. This joint venture, owned by Matsushita Electric Industrial for the 60% and by Toyota for the 40%, invested in R&D activities and produced nickel metal-hydrate (Ni-Mh) batteries. At the end of 1997 Toyota launched the first hybrid model, the first generation of Toyota Prius, which sold about 160 million vehicles all around the world (<http://www.greencarcongress.com/2007/06/toyota-and-mats.html>). So Toyota became a significant mass producer of electric motors and engaged in intimate collaboration with its supplier of electric vehicle batteries, Panasonic, to develop hybrid-electric battery systems to be integrated in the hybrid power train. The companies formed a joint venture and during the development project Toyota located a significant number of vehicle engineers at Panasonic. At a later stage, Toyota acquired a controlling interest in this joint venture. In 2003 Toyota launched the second generation of Prius. Technological improvements allowed increasing the size of Prius and its autonomy and efficiency. The batteries were still produced by Panasonic EV Energy. In 2005 Toyota increased its participation in Panasonic EV Energy till buying the 80.5% of shares. Toyota heavily invested in Panasonic EV Energy and triplicated the production capacity of the Miyagi plant investing about 300 million dollars. These investments were necessary to cope with the market success of the Prius (<http://www.greencarcongress.com/2010/03/tmc-20100330.html>). In 2007 Toyota and Matsushita

Electric Industrial reinforced their partnership: Toyota acquired 20.7 million shares in Matsushita (<http://www.industryweek.com/companies-amp-executives/toyota-boosts-ties-matsushita>). In 2008 Matsushita Electric Industrial changed its name in Panasonic (<http://news.panasonic.com/press/news/official.data/data.dir/en081001-4/en081001-4.html>). In 2009 Toyota decided to switch from a single sourcing strategy to a double sourcing strategy starting a new supply relationship with Sanyo for the supply of lithium batteries (Berman, 2009; Fallah, 2010). At the end of 2009 Panasonic completed a 400 billion yen acquisition of a 50.2% stake in Sanyo, making Sanyo a subsidiary of Panasonic. In 2010, Panasonic announced that they would acquire the remaining shares of Sanyo (Wakabayashi, 2010).

Fig. 2: Timeline of the main Toyota's partnerships for the production of batteries



Source: Our elaboration

In 2010 Toyota bought the 3% of Tesla Motors and signed a contract with Orocobre. Tesla is a Californian firm founded in 2003 that produces electric vehicles. Orocobre is a mineral firm, which headquarter is in Australia, specialized in the extraction of lithium and boric compounds. Orocobre has invested in an extraction project in Argentina that enables the firm to extract 16000 high quality tons of lithium a year at competitive costs. In 2012 Toyota enters in a joint venture with Orocobre and the two firms found Olaroz. Toyota owns the 25% of Olaroz (http://www.orocobre.com.au/Projects_Olaroz.htm). In 2011 Toyota and BMW signed a “memorandum of understanding” to jointly develop the next generation of electric lithium batteries. The technologies jointly developed have been applied in BMW in the models i3 and i8, while Toyota is going to use them for the Prius. These new batteries have a longer duration and a higher power than the nickel metal-hydrate (Ni-Mh) batteries. In 2011 Toyota invested other 60 million dollars in the relationship with Tesla; the agreement was to jointly develop the RAV4, a plug-in electric vehicle. For Toyota this is the first full electric vehicle. The project combines the Tesla knowledge of electric cars technology with the Toyota production and distribution capacity (http://www.teslamotors.com/it_CH/forum/forums/tesla-signs-60-mln-deal-toyota-develop-electric-version-rav4). But in 2014 Toyota, after three years and several million dollars invested, decided to end this partnership. Several may be the causes of this decision: the RAV4 failure, the Toyota focus on hybrid and hydrogen cars, or the Tesla strategy aimed at opening its technology (Quinn, 2014; Volkman, 2014). In 2014 Primearth (the new name of Panasonic EV from 2010) has increased the

production of nickel metal-hydrate (Ni-Mh) batteries to satisfy the demand of Toyota hybrid cars. The Miyagi plant will be expanded to supply 500 million cars a year, 200 millions more than the cars today produced (<http://economictimes.indiatimes.com/auto-technology/toyota-subsiary-to-expand-hybrid-car-battery-production/articleshow/38424116.cms>).

Overall, Toyota in 2014 still invested in both nickel metal-hydrate (Ni-Mh) and lithium batteries mainly through its joint venture and reciprocal investments with Panasonic, a first tier supplier.

4.3 General Motors

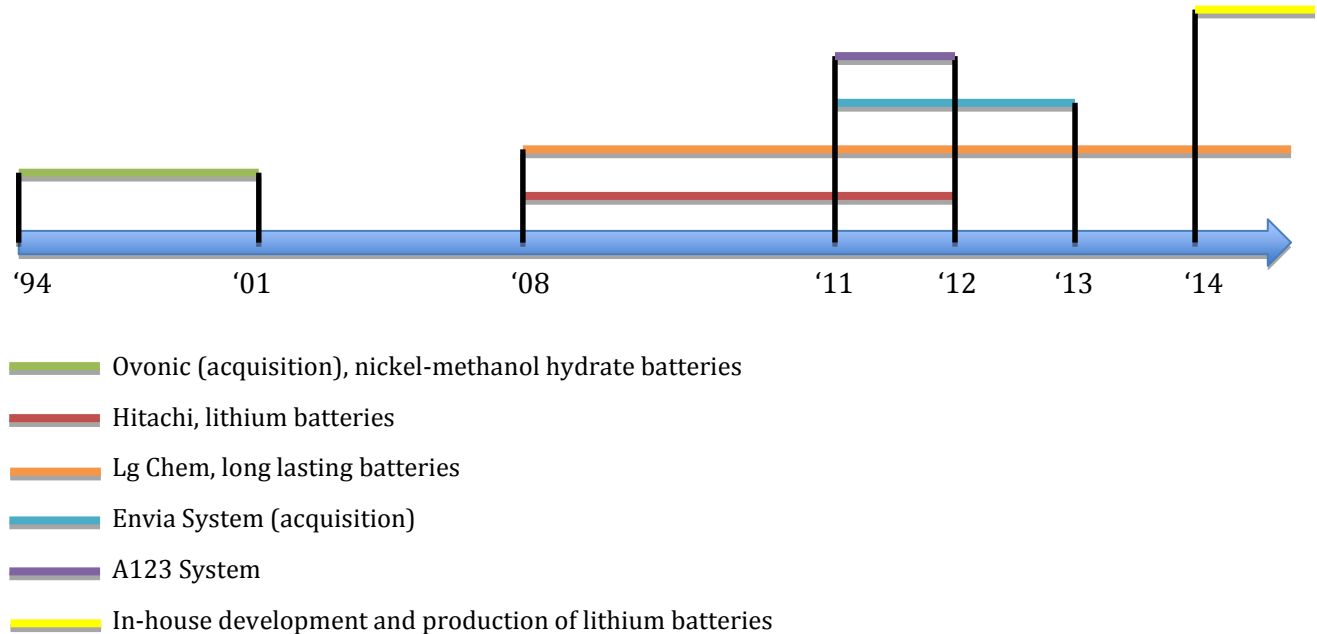
General Motors (GM) is a US firm whose headquarter is in Detroit (Michigan). GM owns ten brands: Opel, Cadillac, Chevrolet, GMC, Holden, Vauxhall Motors, Buick, Auto Baojun, Wuling Motors and Fawjiefang. GM sells his products in 157 countries and produces his vehicles in 37 countries employing more than 219 thousand people all round the world. GM is the third carmakers for global sales in 2014 with 9.924 million vehicles and he is the leader in the light vehicles segment

(<http://media.gm.com/media/us/en/gm/news.detail.html/content/Pages/news/us/en/2015/Jan/0114-gm-2014-global-sales.html>). Figure 3 shows the GM's timeline that synthesizes the main partnerships that GM activated for the batteries. In 1994 GM acquired Ovonic, which produces batteries and it is owned by Ovshinsky the inventor of the modern nickel-methanol hydrate battery (Ni-Mh). GM and Ovonic founded the joint venture GM Ovonic (Wald, 1994). The original aim of this acquisition was to control the development of the Ni-Mh technology for the first GM electric car, the EV1 BEV. Nevertheless, GM had to face the action of the US Auto Battery Consortium (USABC), which was willing to pursue the interest of the carmakers belonging to the consortium by limiting the development of the Ni-Mh technology. Indeed, GM decided to renounce to his project and in 2001 the oil company Texaco acquired the GM's share of Ovonic (http://en.wikipedia.org/wiki/Who_Killed_the_Electric_Car%3F). In 2008 GM started producing the Chevrolet Malibu hybrid, which embodies the batteries produced by Cobasys (<http://www.cobasys.com/news/20070313.shtml>). During the same year GM and Hitachi, a Japanese firm leader in the electronic and electric industry, signed an agreement for the supply of lithium batteries to be installed on more than 100.000 cars produced by GM (<http://www.hitachi.com/New/cnews/080304.html>). The 2008 is a very dynamic year: GM announced a project with LG Chem Ltd to develop long lasting batteries. LG Chemical is the biggest Korean chemical company and operates in the battery industry through a subsidiary, the Compact Power. LG Chem started supplying GM for the full electric version of the Chevrolet Volt and in 2010 LG started supplying GM also for the new Chevrolet Cruze (<http://www.reuters.com/article/2008/10/22/gm-volt-idUSN2239779020081022>).

In 2011 GM invested more than 17 million dollars in Envia Systems, with the aim of reducing of about one third the final cost of the electric vehicles and to create batteries able to supply 400 watt-hour per kilo (the Tesla batteries supplied a maximum of 130 watt-hour per Kilo) (Ingram, 2013). Also, in 2011 GM enlarged its partnership with LG to the design and production of a large set of components for electric vehicles and they realized the new structure of the cathode of the Li-ion battery (<http://www.greencarcongress.com/2011/08/gmlg-20110825.html>). The same year GM presented two new car models that rely on the Li-Ion batteries supplied by Hitachi: the hybrid model Buick LaCrosse and the electric model Chevrolet Volt. The Chevrolet Volt has the motor, invert and batteries all supplied by Hitachi (Greimel, 2011). In 2011, GM starts a partnership with A123 System, which is a chemical firm founded within the MIT. The partnership is mainly focused on the co-developed of the software to control the batteries (Cobb, 2012). In 2012 the new Buick Regal embodies the Hitachi Li-Ion batteries. This will be the last model produced with the Hitachi technology. The main reason of this departure is the Hitachi strategy: the firm aims at becoming a global supplier without having close relationships with specific carmakers. During the same year GM ended also the collaboration with A123 System, which will be acquired by the Chinese Auto

Industry Wanxiang Group. In 2013 GM launched the EV Spark with the Nanophosphate Li-Ion batteries developed with A123. In 2013 GM ended its partnership with Envia that was not able to meet the GM's expectations (Ingram, 2013). In 2013 also GM presented the new Volt with LG batteries. The relationship between GM and LG is stable and GM invests 449 million dollars to produce electric vehicles with LG. (<http://cleantechnica.com/2013/08/09/lg-chem-plant-to-make-american-batteries-for-chevy-volt/>).

Fig. 3: Timeline of the main GM's partnerships for the production of batteries



Source: Our elaboration

Indeed, GM is investing in lithium batteries and in an exclusive partnership with LG Chem. But in 2014 GM announced that General Motors Co. is moving production of the battery pack for its all-electric model of the Chevrolet Spark minicar in-house at the company's battery assembly plant in Detroit. The pack was previously supplied by A123 Systems. GM is going to invest \$65 million to expand the production of lithium-ion batteries. Larry Nitz, executive director of GM global transmission and electrification engineering, said in a May 14, "Using our in-house engineering and manufacturing expertise enabled us to deliver a battery system that is more efficient and lighter" (<http://www.plasticsnews.com/article/20140515/NEWS/140519948/gm-bringing-more-lithium-ion-battery-production-in-house>). In 2014 LG Chem announced that they would supply also VW and the Audi brand (http://www.greencarreports.com/news/1085827_battery-maker-lg-chem-biggest-electric-car-winner-of-all).

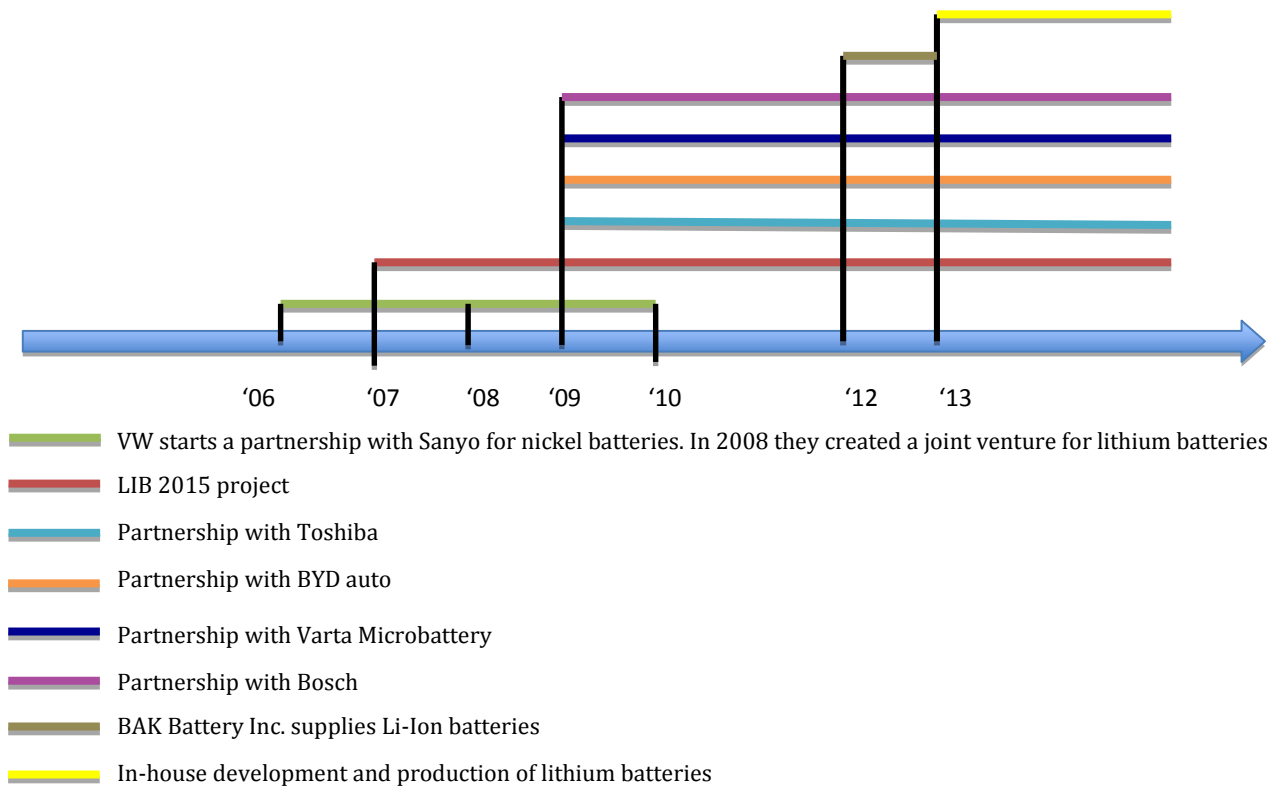
Overall, GM entered in multiple supply relationships, more or less tighten, with a number of first tiers and one component supplier. At the end of 2014, GM relied on lithium technology, one first tier supplier and on a concurrent sourcing strategy.

4.4 Volkswagen

Volkswagen Group (henceforth VW) is controlled by the holding Volkswagen AG, which headquarter is in Wolfsburg (Germany). The holding owns several car brands: Audi, Lamborghini, Bentley, Bugatti, Porche, Seat, Skoda, Scania AB, MAN SE and Volkswagen.

VW is the main European carmaker and the second worldwide in 2014 with more than 10.14 million vehicles sold in more than 150 countries. VW produces in 27 countries and employ more than 550 million people (http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.html). Figure 4 shows the VW's timeline that synthesizes the main partnerships that VW activated for the supply of batteries.

Fig. 4: Timeline of the main VW's partnerships for the production of batteries



Source: Our elaboration

VW started investing in the electric/hybrid niche only in 2006 with a partnership with Sanyo to develop nickel batteries. Sanyo was not yet entered in the Toyota-Panasonic relationship (<http://www.greencarcongress.com/2008/05/vw-and-sanyo-fo.html>). In 2007, VW participated to an R&D project named LIB 2015 (Lithium Ion Battery) (<http://www.isi.fraunhofer.de/isi-en/t/projekte/at-lib-2015-roadmapping.php>) sponsored by the government and aimed at increasing the performance and sustainability of lithium batteries. The project involves several firms such as BASF, Bosch, Evonic Degussa and Li-Tec. The hybrid model Audi A1 presented in 2007 embodies the technologies developed during this project. In 2008 Sanyo started supplying also lithium batteries to VW and they created a joint venture (Chang-Ran, 2008). In 2009 VW empowered its relationships with the suppliers of batteries. VW signed a letter of intents with Toshiba to join their technologies to develop more efficient electric propulsions and batteries with a higher energy density (<http://www.volkswagen.co.uk/about-us/news/128>). The same year VW and the Chinese BYD Auto signed an agreement for the co-development of hybrid and electric cars with a Li-Ion technology. The BYD Auto is a subsidiary of the BYD group, which is the global leader of the production of Ni-Cd batteries and of mobile batteries. The partnership was supposed to improve VW knowledge of batteries and to help BYD entering the automotive industry as carmaker (Kaufmann, 2009). In 2009 VW also signed a partnership with Varta Microbattery: Varta would have shared his know-how about batteries and accumulators with VW with the aim of increasing batteries performance and VW would have ensured a large purchase of batteries (<http://in.reuters.com/article/2009/09/25/us-volkswagen-varta-idUSTRE58O2KN20090925>). But VW went on searching further partners and monitoring the market. For example VW shared information with Bosch-Samsung JV and LG Chem. Particularly VW believes that the Japanese carmakers have batteries more performing than that produced by BYD (Doggett, 2010).

In 2010 VW ended its supply relationship with Sanyo, which has been acquired by Panasonic, a partner of Toyota. The same year VW presented the first model of hybrid SUV, the Tuareg Hybrid, for the EU market. The batteries are Ni-Mh batteries produced by Bosch. In 2012 VW started

purchasing Li-Ion batteries from the Chinese BAK Battery. VW aim was to test these batteries on some models to evaluate their performance. But this relationship did not go on (http://www.bak.com.cn/news_detail.aspx?NewsCateID=21&CateID=21&NewsID=790). In 2013 VW presented two new electric models: the e-Up! and the e-Golf. Both models have lithium batteries. The motor, gear and batteries are all developed produced in-house. Furthermore, VW announced that he is going to increase investments in electrified motorizations and also in the batteries technology (<http://www.greencarcongress.com/2013/09/20130911-vw.html>).

Overall VW purchased batteries from multiple first tier suppliers but also had as partners one carmaker. At the end of 2014 VW was investing directly in lithium batteries technology and production.

4.5 Toyota, GM and Volkswagen's supply chain strategies comparison

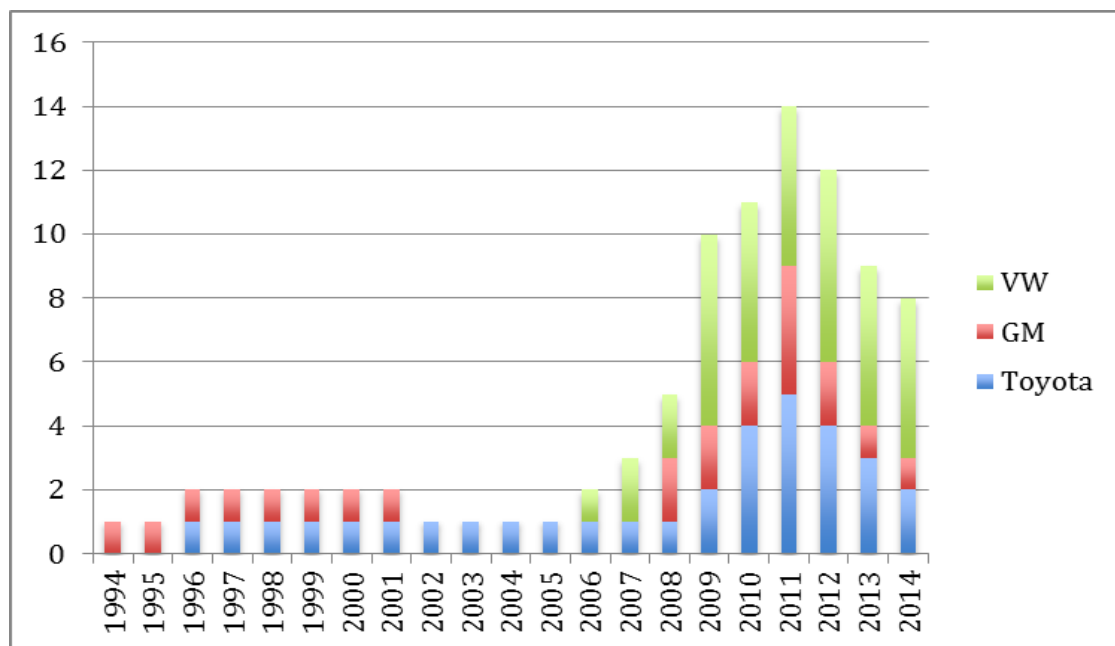
The histogram represented in Figure 5 shows the number of relationships for each carmaker from 1994 to 2014. VW entered the market when the other OEMs started heavily exploring new partnerships.

All the analyzed carmakers contemporarily increased the number of their partnerships and investments for batteries in 2008 with a pick in between 2010 and 2012. Interestingly this is the period during which lithium became the widespread dominant chemistry used in batteries. "The period of 2008–2011 saw an increase in the number of EV models using lithium batteries and a decrease in the use of all other battery chemistries. This indicates that EV manufacturers have determined that lithium batteries represent the best opportunity for EVs to be competitive in the automobile industry" (pp. 58, Sierzchula *et al.*, 2012).

In 2014, all the three analyzed carmakers mainly focused on lithium technology.

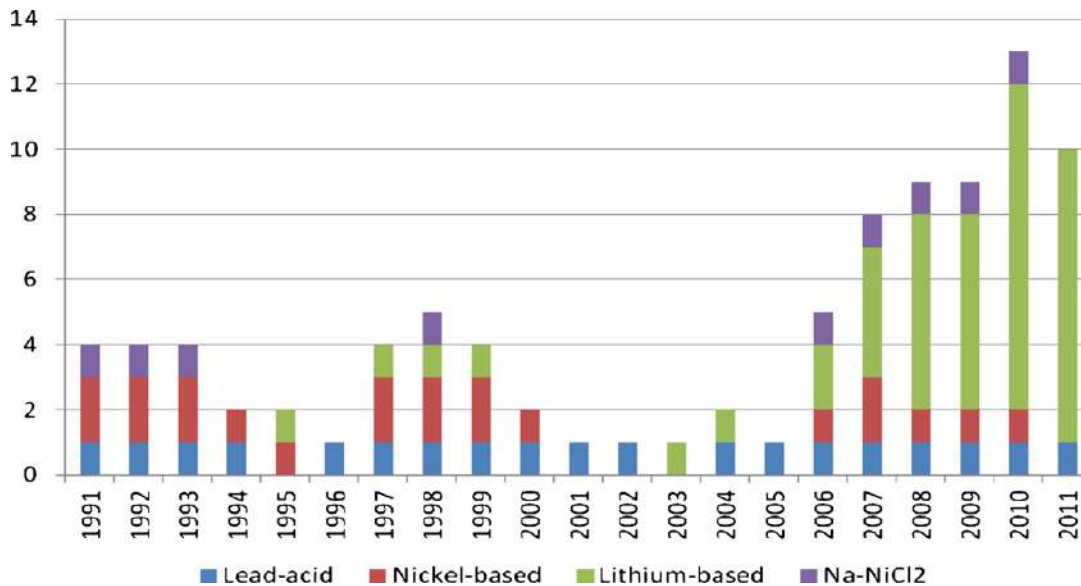
Sierzchula *et al.* (pp. 58, 2012) provide the Abernaty and Utterbach curve for the number of unique battery chemistries used in EV models from 1991 to 2011 (see figure 6). This number shows a trend overlapping with Figure 5 thus suggesting a tight correlation between technological discontinuities and incumbents sourcing strategy: the higher the technological turbulence the higher the incumbents exploration of the technological landscape through multiple strategic alliances. Both curves have an inverted u-shaped relationship.

Fig. 5: Number of partnerships that the three carmakers managed from 1994 to the end of 2014



Source: Our elaboration

Fig. 6: Number of unique battery chemistries developed from 1991 to 2011



Source: Sierzchula *et al.* 2012, page 58

Figure 6 shows that carmakers started increasing sharply the number of batteries technologies and particularly lithium technologies since 2006 and they contemporarily increased the breadth of their open innovation search strategy. This period of high investments in batteries technology lead to significant improvements in lithium-ion technology and a decrease in the number of battery chemistries produced. Uncertainty about dominant technology is reduced after 2011. Figure 5 also shows that after 2011 the number of suppliers decreased and the three carmakers started selecting the partners with whom to collaborate: Toyota confirmed his relationship with Matsushita, GM consolidated his relationship with LG Chem. VW, the later entrant, still maintained multiple partnerships. Correlation between data in Figure 5 and 6 is stronger for Toyota and GM that had a longer experience in EVs.

Overall the three OEMs approached batteries technology with one main partner and then faced a period of exploration in which they added further suppliers, partners and technologies. Often these partnerships were strategic alliances aimed at improving and at exploring different battery technologies. Then, Toyota and GM confirmed their initial main supplier increasing the strength of this relationship, while VW, who entered later, is still exploring multiple partners. Furthermore, when a dominant technology emerged, both GM and VW started developing and producing batteries in-house.

5. Discussion and conclusions

Despite the differences in the timing of entry of the analyzed carmakers, they relied on a similar sourcing strategy characterized by three steps. First, carmakers gradually approached batteries technology by selecting one main partner with whom they had a long lasting relationship. In all three cases the selected supplier was a big industry player. Hence carmakers built gradually a knowledge base about batteries technology and subsequently this knowledge base allowed managing a higher number of partners and multiple different technologies and projects. We label this first step the “absorptive capacity” step during which OEMs acquired the basics of electric batteries (Cohen and Levinthal, 1990).

Second, carmakers started signing and entering in multiple partnerships, mainly strategic alliances, coherently with the high technological dynamism of this niche: all carmakers experimented multiple suppliers, partners and technologies in search for the most performing

solutions. As Grant and Baden-Fuller (2004) argue the primary advantage of alliances over market is in accessing and applying knowledge. Alliances let carmakers explore and access to additional and new complementary competences. Alliances contribute not only to the acquisition of new knowledge but also to the efficiency in the application of knowledge (Brown and Eisenhardt, 1997; Kogut, 1991; Kogut and Kulatilaka, 1994). In this study joint ventures, co-ownerships and concurrent sourcing are the supply chain management models most used by carmakers. These relationships, and the carmakers knowledge base, are also nurtured by other shorter supply relationships (with components suppliers and competitors) aimed at exploring new technologies.

During the third phase carmakers, after having explored multiple technologies via multiple partnerships, focused on big and few first tiers to develop and apply the selected technologies. Carmakers first explored multiple technologies and then exploited them via selected partnerships. This third phase corresponds to lower levels of technological dynamism, uncertainty and to the predominance of lithium technology. The first and second phases also allowed acquiring the competences needed to start producing in-house batteries during the third phase. The tight control over few selected suppliers and the concurrent sourcing strategy are both coherent with the relevance that electric batteries have for EVs.

These three steps describe an inversed U-shaped model (see Figure 5) that resembles the Abernathy and Utterback product life cycle (1978) in Figure 6. The product life-cycle model is graphically illustrated as a hilly curve representing the frequency of product innovations that flats when a dominant design emerges. Our study shows that incumbents lacking core competences about the new discontinuous technology employ a U-shaped sourcing strategy in which the number of relationships has a pick when carmakers explore multiple technologies and then goes down when a dominant technology arises.

Our findings are also in line with, and suggest a dynamic interpretation of, the Laursen and Salter (2006) model of firms' external search strategy. The authors suggest that organizations often have to go through a period of trial and error to learn how to gain knowledge from an external source. During this process of learning firms learn how to absorb further external knowledge. This is the first step of our model in which carmakers create absorptive capacity through few partners. Secondly firms can manage a higher number of partners and explore further the technological landscape till uncertainty is reduced. When technological uncertainty is reduced firms are better-off limiting their external search breadth. Using Laursen and Salter own-words "firms may 'over-search' and this will have negative consequences for their innovation performance" (pp.135, 2006). Over-searching may have a negative influence on performance because firms may have too many ideas to manage, ideas may come at the wrong time and in the wrong place to be fully exploited and few of these ideas can be taken seriously or given the required level of effort. Hence there is a point at which external search breadth becomes disadvantageous. In sum, external search breadth is curvilinearly (taking an inverted U-shape) related to innovative performance. Our data suggest that this inverted U-shape relationship may be also depicted as a learning process through which firms create a knowledge base, explore the environment and retain selected partners.

Also this paper contributes to supply chain management literature by describing how incumbents rely on external partners and how they approach evolve in time with the technology. EVs' performance heavily depends on batteries: the distance covered with a recharge, the recharge time, the price, the consumption and efficiency. This explains why OEMs, willing to enter in this market niche, opted for strict partnerships with suppliers and invested to improve the technology of batteries. Furthermore, today carmakers outsource the most of the car's components to specialized suppliers but they still retain core competences and production capacity about car's motorization: this may explain why they are interested in maintaining a high control also over electric motorizations. This is why they engage suppliers in close partnerships through which exchange knowledge and information and have also started producing batteries in-house.

Moreover, batteries have to be designed to suit specific car models and thick/long lasting relationships with suppliers favor complex design activities aimed at including batteries into cars architectures. In fact, as previous studies suggested, even in case of incremental/modular

innovations, carmakers cannot simply plug-in the modular component into the car architecture. Carmakers need to maintain the control over the car architecture and integrate the new components via hand-in-glove relationships with suppliers through which exchange data and information about the components to integrate (Brusoni and Prencipe, 2001; Cabigiosu, 2013; Furlan *et al.*, 2014).

Automakers are highly involved in the design and production of batteries for their vehicles. As GM observed, “the Volt’s battery pack design is directly coupled with the vehicle design to assure complete integration between the battery pack and the vehicle.” This means that the automaker’s decision about which batteries to buy, and the supplier to involve, will be in effect for a prolonged period, perhaps the life of the vehicle model, as a battery designed for one vehicle may not function optimally in another. This dependency over suppliers may favor control or concurrent sourcing strategies (Parmigiani, 2007).

Our findings about VW and GM are also in line with Parmigiani (2007) who suggests that in times of technological change, concurrent sourcing may offer increased learning by combining internal and external knowledge streams. Also, concurrent outsourcing may help firms facing variable volumes of sales by adapting their production capacity, it may improve suppliers’ benchmarking or generate economies of scope. Similarly, our findings about the choice of a concurrent strategy are in line with Brusoni and Prencipe (2001) who suggest that firms need to make in order to know and effectively design complex systems.

Hence the paper also contributes to the modularity literature by supporting the mirroring hypothesis in the case of integral products: batteries are supplied via tight relationships with suppliers and/or concurrent sourcing strategies coherently with the integrality of the components supplied. Battery packs are developed to fit specific car models and constitute an idiosyncratic investment, especially for those carmakers that develop dedicated EVs platforms. Hence battery packs cannot be easily standardized and sold as modules by big suppliers via market-based transactions (Cabigiosu and Camuffo, 2012; Colfer and Baldwin, 2016).

This study also emphasizes the relevance of the most recent contributes about modularity and the mirroring hypothesis that ask for a contingent view of the mirroring in which technological uncertainty is central in shaping sourcing strategies (Furlan *et al.*, 2014).

Finally, the study also has practical implications by offering a representation of how supply relationships evolve in turbulent environments especially when technology is uncertain. Managers can rely on the “life-cycle” model of sourcing strategies to plan and analyze their portfolio of partners depending on the level of technological uncertainty.

Even if this paper has the merit to extend existing knowledge about the incumbents’ sourcing strategies during technological discontinuities, future studies may enlarge the sample including leading players in this niche market, such as Nissan, and offer a more in-depth explanation of the strategic reasons behind suppliers’ choice and relationships mode of governance. Also primary data and focused interviews may increase our understanding of how and why OEMs pursued specific sourcing strategies. Finally, future studies may look at the most recent incumbents’ choices as regards sourcing and technology strategies.

References

- ABERNATHY W.J., CLARK K.B. (1985), “Innovation: Mapping the winds of creative destruction”, *Research Policy*, vol. 14, pp. 3-22.
- ANDERSON P., TUSHMAN M. (1990), “Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 604-633.
- ABERNATHY W.J., UTTERBACK J.M. (1978), “Patterns of industrial innovation”, *Technology Review*, vol. 80, n. 7, pp. 40-47.
- BENSAOU M., ANDERSON E. (1999), “Buyer-supplier relations in industrial markets: when do buyers risk making idiosyncratic investments?”, *Organization Science*, vol. 10, n. 4, pp. 460-481.
- BERGEK A., BERGGREN C., MAGNUSSON T., HOBDDAY M. (2013), “Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation?”, *Research Policy*, vol. 42, n. 6, pp. 1210-1224.

- BERMAN B. (2009), "Toyota Will Buy Lithium Batteries from Sanyo", *Hybrid Cars*, <http://www.hybridcars.com/toyota-will-buy-lithium-batteries-sanyo-26026/>
- BOSTON CONSULTING GROUP (2010), "Batteries for Electric Cars Challenges, Opportunities, and the Outlook to 2020", <http://www.bcg.com/documents/file36615.pdf>.
- CABIGIOSU A. (2013), "The impact of electric motorizations on cars' architecture and supply chain relationships within the automotive industry", *Automotive Strategy and Organization*, pp. 45-64, Edizioni Ca' Foscari.
- CABIGIOSU A., ZIRPOLI F., CAMUFFO A. (2013), "Modularity, interfaces definition and the integration of external sources of innovation in the automotive industry", *Research Policy*, vol. 42, n. 3, pp. 662-675.
- CHANG-RAN K., (2008), "Volkswagen, Sanyo to develop lithium-ion batteries", *Reuters*, May 2008, <http://uk.reuters.com/article/2008/05/28/us-sanyo-volkswagen-idUKT26662320080528>
- COBB J. (2012), A123 Systems and GM announce large but unspecified battery supply contract, *Automotive News*, <http://gm-volt.com/2011/08/12/a123-systems-and-gm-announce-large-but-unspecified-battery-contract/>
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative science quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.
- COLFER L.J., BALDWIN C.Y. (2016), "The mirroring hypothesis: theory, evidence, and exceptions", *Industrial and Corporate Change*, forthcoming.
- CROCKER K.J., REYNOLDS K.J. (1993), "The efficiency of incomplete contracts: an empirical analysis of air force engine procurement", *The RAND Journal of Economics*, vol. 24, n. 1, pp. 126-146.
- DAS T.K., TENG B.S. (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, vol. 26, n.1, pp. 31-61.
- DOGGETT S. (2010), "VW Says It's in Talks With Bosch-Samsung JV and LG Chem Over Batteries for EVs", <http://www.edmunds.com/autoobserver-archive/2010/04/vw-says-its-in-talks-with-bosch-samsung-jv-and-lg-chem-over-batteries-for-evs.html>
- DYER J.H. (1996), "Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage", *Organization Science*, vol. 7, n. 6, pp. 649-666.
- DYER J.H., NOBEOKA K. (2000), "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 345-367.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- EISENHARDT K.M., SCHOONHOVEN C.B. (1996), "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, vol. 7, n. 2, pp. 136-150.
- FALLAH A. (2010), "Toyota & Sanyo team up for Lithium Ion Batteries", *Car Advice*, <http://www.caradvice.com.au/89122/toyota-sanyo-team-up-for-lithium-ion-batteries/>
- FURLAN A., CABIGIOSU A., CAMUFFO A. (2014), "When the mirror gets misted up: Modularity and technological change", *Strategic Management Journal*, vol. 35, n. 6, pp. 789-807.
- FUJIMOTO T. (2014), "The long tail of the auto industry life cycle", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n. 1, pp. 8-16.
- GOFFIN K., SZWEJCZEWSKI M., NEW C. (1997), "Managing suppliers: when fewer can mean more", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 27, n. 7, pp. 422-436.
- GRANT R.M., BADEN-FULLER C. (2004), "A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 1, pp. 61-84.
- GREIMEL H. (2011), "Hitachi will supply LaCrosse battery pack", *Automotive News*, <http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20110307/OEM06/303079927/1186>
- HAMEL G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning with international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 1, pp. 83-103.
- HARRISON J.S., HITT M.A., HOSKISSON R.E., IRELAND R.D. (1991), "Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 173-190.
- HERRMANN F., ROTHFUSS F. (2015), "Introduction to hybrid electric vehicles, battery electric vehicles, and off-road electric vehicles", *Advances in Battery Technologies for Electric Vehicles*, vol. 1, pp. 3-15.
- HELPER S. (1991), "How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers", *Sloan Management Review*, vol. 15, n. 6, pp. 15-28.
- HODGSON G.M. (1998), "Evolutionary and competence-based theories of the firm", *Journal of Economic Studies*, vol. 25, n. 1, pp. 25-56.
- HOFFMANN W.H. (2007), "Strategies for managing a portfolio of alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 8, pp. 827-856.
- HUANG M.C., YEN G.F., LIU T.C. (2014) "Reexamining supply chain integration and the supplier's performance relationships under uncertainty", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 19, n. 1, pp. 64-78.
- INGRAM A. (2013), "Envia's High-Energy Battery Cell Mired In Dispute, GM Cancels Deal", *Green Car Reports*, (dicembre 2013), http://www.greencarreports.com/news/1088912_envias-high-energy-battery-cell-mired-in-dispute-gm-cancels-deal.
- INTERNATIONAL ENERGY AGENCY, (2016), "Global EV Outlook 2016", https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/Global_EV_Outlook_2016.pdf

- KHANNA T., GULATI R., NOHRIA N. (1998), "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n. 3, pp. 193-210.
- KATILA R., AHUJA G. (2002), "Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 8, pp. 1183-1194.
- KAUFMANN A. (2009), "VW and BYD sign deal to work together on electric cars", *MotorAuthority*, May 2009, http://www.motorauthority.com/news/1033291_vw-and-byd-sign-deal-to-work-together-on-electric-cars.
- KOGUT B. (1988), "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 4, pp. 319-332.
- LEE S.C., LIANG H., LIU C.Y. (2010), "The effects of absorptive capacity, knowledge sourcing strategy, and alliance forms on firm performance", *The Service Industries Journal*, vol. 30, n. 14, pp. 2421-2440.
- LEONARD-BARTON D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic management journal*, vol. 13, n. 1, pp. 111-125.
- LU L., HAN X., LI J., HUA J., OUYANG M. (2013), "A review on the key issues for lithium-ion battery management in electric vehicles", *Journal of Power Sources*, vol. 226, pp. 272-288.
- MAGNUSSON T., BERGGREN C. (2011), "Entering an era of ferment-radical vs incrementalist strategies in automotive power train development", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 23, n. 3, pp. 313-330.
- NARUS J.A., ANDERSON J.C. (1995), "Using teams to manage collaborative relationships in business markets", *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 2, n. 3, pp.17-46.
- PARMIGIANI A. (2007), "Why do firms both make and buy?", *Strategic management journal*, vol. 28, pp. 285-311.
- PAULRAJ A., CHEN I.J. (2007), "Environmental uncertainty and strategic supply management: a resource dependence perspective and performance implications", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 43, n. 3, pp. 29-42.
- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H., DOOLEY K., HOLMES M.E. (2000), *Organizational Change and Innovation Processes—Theory and Methods for Research*. Oxford University Press, Oxford/New York.
- QUINN G. (2014), "Tesla on Patents: Open Source Altruism or Shrewd Business?" <http://www.ipwatchdog.com/2014/07/08/tesla-on-patents-open-source-altruism-or-shrewd-business/id=50331/>
- REID D., BUSSIERE D., GREENAWAY K. (2001), "Alliance formation issues for knowledge-based enterprises", *International Journal of Management Review*, vol. 3, n. 1, pp. 79-100.
- RICHARDSON I. (1996), "Vertical integration and rapid response in fashion apparel", *Organization Science*, vol. 7 (July-August), pp. 400-412.
- SIERZCHULA W., BAKKER S., MAAT K., VAN WEE B. (2012), "The competitive environment of electric vehicles: An analysis of prototype and production models", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 2, pp. 49-65.
- SCHILLING M.A. (2002), "Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n. 2, pp. 387-398.
- SCHOTT B., PUTTNER A., MULLER M. (2015), "The market for battery electric vehicles", pp. 35-54, in *Advances in Battery Technologies for Electric Vehicles*, Edited by Scrosati B., Garche J. and Tillmetz W., Woodhead Publishing.
- SCROSATI B., GARCHE J. (2010), "Lithium batteries: Status, prospects and future", *Journal of Power Sources*, vol. 195, vol. 9, n. 1, pp. 2419-2430.
- SHARON D.J., LEIBLEIN M.J., LU S. (2013), "How Firms Capture Value From Their Innovations", *Journal of Management*, vol. 39, n. 5, pp. 1123-1155.
- SPERLING D., GORDON D. (2009), *Two Billion Cars: Driving Toward Sustainability*, Oxford University Press.
- STEINHILBER S., WELLS P., THANKAPPAN S. (2013), "Socio-technical inertia: Understanding the barriers to electric vehicles", *Energy policy*, vol. 60, pp. 531-539.
- RUSSO A. (2012), "Alleanze strategiche e network di conoscenza. Centralità e multisettorialità nell'industria delle fuel cell", *Sinergie*, n. 86, pp. 165-186.
- TUSHMAN M.L., ANDERSON P. (1986), "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, pp. 439-465.
- ULRICH D., BARNEY J.B. (1984), "Perspectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 3, pp. 471-481.
- VOLKMAN E., (2014), "Why Toyota and Tesla Are Getting a Divorce", <http://www.dailyfinance.com/on/toyota-tesla-divorce-electric-cars/>
- WALD M. (1994), "G.M. and Ovonic to Make Batteries for Electric Cars", *The New York Times* (3 December 1994), <http://www.nytimes.com/1994/12/03/business/gm-and-ovonic-to-make-batteries-for-electric-cars.html>.
- WAKABAYASHI D. (2010), "Sanyo Deal Hits Panasonic Results", *The Wall Street Journal*, <http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704533204575046774223872104?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052748704533204575046774223872104.html>
- WOLTER C., VELOSO F.M. (2008), "The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on Transaction Costs and Competences", *The Academy of Management Review*, vol. 33, n. 3, pp.586-605.

How innovation processes open up. The adoption of open innovation practices throughout R&D projects

FRANCESCO CAPONE* VINCENZO ZAMPI• NICCOLÒ INNOCENTI^

Abstract

Objectives. *The aim of this paper is to investigate how firms develop the transition from closed to open innovation and how this process occurs throughout R&D project networks.*

Methodology. *The work develops a longitudinal case study analysis of 8 Tuscan companies that have developed R&D projects in inter-organizational networks in the period. It investigates the opening of the innovation process departing from the firms' ego-networks developed over a period of several years.*

Findings. *Results show that small and medium firms are not lagging behind large firms in the adoption of open innovation practices and that the industry where firms operate is not a discriminating factor for opening up firms innovation process. Besides the technological complexity of the production process that companies adopt results one of the main determinant in the implementation of open innovation practices.*

Research limits. *The study deals with temporary project networks, that therefore represents only the tip of the iceberg of the relational innovation processes of the analyzed firms.*

Practical implications. *The work underlines the importance of the opening of the innovation process outside the boundaries of the firms throughout the privileged tools of temporary R&D networks financed by public policies. Managers and entrepreneurs should carefully dedicate resources and competences in this process, according to the increasing relevance of the open innovation paradigm.*

Originality of the study. *Three network configurations of opening of the innovation process throughout R&D networks are described in order to contribute to our knowledge on the transition from closed to open innovation in small and large firms.*

Key words: *Open innovation; R&D networks; longitudinal case study; ego-network.*

* Ricercatore TD in *Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: francesco.capone@unifi.it

• Ordinario di *Management* - Università di Firenze
e-mail: vincenzo.zampi@unifi.it

^ Assegnista di ricerca in *Management* - Università degli Studi di Firenze
e-mail: niccolo.innocenti@unifi.it

1. Introduction

The research on Open Innovation (OI) has been developed exponentially in last years (Vanhaverbeke *et al.*, 2014; Kovacs *et al.*, 2014; Di Minin *et al.*, 2012; 2014) and OI is more and more integrated in firms business strategy (Chesbrough *et al.* 2014; Chesbrough and Appleyard, 2007).

Notwithstanding the increasing numbers of publications on OI, some research gaps still exist regarding how firms implement the transition from closed to open innovation (Mortara and Minshall, 2011) and in particular how this process is implemented in small and medium firms in high and low technology industries (Hossain, 2015; Wynarczyk *et al.*, 2013).

The aim of this paper is to investigate the opening of the firms' innovation process and the implementation of open innovation practices throughout R&D projects. The work focuses on a longitudinal analysis of some firms' ego-networks participating in R&D projects.

The selected firms have been all financed in R&D Call of the Tuscany Region in the period 2008-2012. How do firms open up their innovation process? Do R&D network projects consist in a way to implement OI? Are there differences between small and large firms in the implementation of OI through R&D networks? The paper will try and answer some of these questions.

The case studies have been developed on the basis of the firms' involvement in the R&D projects conducted during the considered period (2010-2015), and through the analysis of the internal documents and secondary data supplied by the studied firms (balance sheets, websites, projects documentation, etc.).

Every firm has been monitored through one or more R&D funded projects, observing its approach to innovation, the openness of the innovation process and the dynamics of knowledge management with partners. In particular, the case studies have been based on the research developed by Chesbrough and Crowther (2006) for the analysis of the implementation of open innovation.

There are numerous studies that underline the relevance of network in OI (Dittrich and Duysters, 2007; Belussi and Orsi, 2016; Enkel, 2010; Martinez-Torres, 2014, among others). It is therefore crucial to investigate the process of implementation of OI and how the process of innovation open up through R&D projects. This work aims to contribute to this debate investigating the opening up of innovation process through firms' network dynamics.

Results allow to identify three typologies of network configurations for the implementation of OI. The firms' network fit in a continuum of the degree of openness of the innovation process, presenting interesting cases, with full open or in-transition innovation processes. Interesting managerial implications emerge from the analysis of the context where the firms operate (industry and technological complexity) and of their characteristics (dimension, technological endowment, etc.).

The size of firms is not a determinant of openness in the innovation process, while the technological complexity of the production process is an important discriminant to cross firm's boundaries and search outside for new knowledge or better competences for developing new products.

The paper is structured as follows. Next section deals with the role of networks in Open innovation and how firms open up their innovation process through networking. Third section presents the research design, while section four described the characteristics of the analysed firms. Section five presents the results of the analysis discussing three network configuration of OI. The work ends with conclusions.

2. Open innovation and networks

Several authors focus on the process of opening up of the innovation process outside the firms' boundaries (Henkel, 2009; Herzok and Leker, 2010; Chiaroni *et al.*, 2011; Enkel and Bader, 2013).

In fact, open innovation (IO) has also been analysed in terms of the degree of openness of the firms' innovation process (Huzingh, 2011). Dahlander and Gann (2010) underline that there exists several degrees of openness and that openness produces not only benefits, but also costs (Laursen and Salter, 2006; 2014; Knudsen and Mortensen, 2011).

Huizing (2011) defines the openness of the innovation process on the basis of either the number and typology of partners, or the number and degree of the phases of the innovation process. Dahlander and Gann (2010) introduce a taxonomy of openness linked to the direction of this process (inbound and outbound) and to its nature (*pecuniary* or *non-pecuniary*). Lazzarotti and Manzini (2014) analyse openness on the basis of both the partners' number and typology, and the phases of the innovation process using external sources.

Several authors underline that the opening of innovation is not a standard process, which instead develops through a continuum of cases depending on the characteristics of the firms and the context where they operate (Trot and Hartman, 2009).

Notwithstanding the wide literature exploring this dynamic, what still remains under-investigated is how the process of opening develops and whether it is related to specific elements, such as the industrial and technological context where firms operate, or some of their characteristics, for example their dimension (West *et al.*, 2014).

In the analysis of implementation of OI, several authors have focused on the study of networks and network dynamics. Network dynamics are one of the possible ways of adopting an approach to open innovation, especially in the *outbound open innovation* (Dahlander and Gann 2010). External networking is perhaps one of the most significant dimensions of outbound open innovation (Huizing, 2011), either for the number of studies in this stream of research or for the importance of the topic in the context of studies on innovation networks (Powell *et al.*, 1996; Powell and Grodal, 2005; etc.).

The literature on innovation networks has begun to develop from Nineties (Powell, 1990; Powell *et al.*, 1996) and although its origins is before the birth of Open Innovation, there are several contributions that tried to integrate these two streams of research since the earlier developments (Chesbrough, 2003; Dittrich and Duysters, 2002; etc.).

However in the international literature, there are few studies that fit in the intersection of these two streams of research. One of the first contributions in this regard is Dittrich and Duysters' (2007) work that states that innovation networks can be used to manage the process of technological change in the environment of the company, presenting a longitudinal case-study of an innovation network in transition from closed to open innovation.

Belussi and Orsi (2016) analyse the inter-connections between networks, innovation and high-tech environment and underline that networks are a mode of transition towards a more open approach to innovation, particularly in high technology sectors. Lee *et al.*, (2010) study the open innovation practices in small and medium firms, confirming that the potential of open innovation for SMEs, and indicating networking as one effective way to facilitate open innovation among small firms. Wincent *et al.* (2009) underline for small firms the role of boards in strategic small-firm networks that employ boards to effectively manage joint research-and-development activities.

Enkel (2010) investigates the role of networks in performance and profitability. She studies the personal and organisational attributes that are required to profit from an open innovation. She underlines that the attributes on openness and the possibility to contribute influence the value that individuals derive from open innovation networks equally.

Finally, Brunswicker and Van de Vrande (2014) explain that a key area in the research on open innovation in small firms is the importance of different kinds of networks when SMEs engage in open innovation. The two authors underline that as the locus of innovation regularly resides at the network level, open innovation in SMEs naturally is quite specific and different from large firms and the it is necessarily to explore the unique challenges in leveraging and managing open innovation in SMEs.

In addition, networking in open innovation has not only advantages. Jarvenpaa and Wernick (2011) analyse the difficulties in developing networks for open innovation pointing out that the

networks in the context of open innovation produce more obstacles than other types of networks. From them open innovation networks exhibit many of the same tensions discussed in innovation initiatives within organizations, but additional complexities arose from both internal and external factors.

Martinez-Torres (2014) investigates open innovation communities throughout social network analysis and interpersonal network of community members. Results underline how the collective intelligence evaluation schemes can be useful to identify those users posting ideas which are potentially applicable for the organisation. In this same context Fichter (2009) explores the role of promoters and networks of promoters in Open Innovation communities, underlining the relevance of interpersonal network for innovation across the boundaries of the firm.

Finally it is also relevant the different networks that can be formed in the adoption of open innovation practices. For instance several contributions have been devoted to entrepreneurial networks (Zampi, 1998), besides Huggins and Thompson (2016) underline the relevance of entrepreneurial networks in Open innovation. The two authors point out that strategic and embedded ties are significantly associated with rates of innovation for entrepreneurial firms. Strategic ties are most strongly linked to product and organisational innovations, whilst process innovations are more related to embedded network ties.

In this context, many contributions stressed the importance that the study of networks and social network analysis (Scott, 2012) can play in innovation studies and collaborations for innovation (Capone, 2016; Sciarelli and Tani, 2014; Van der Valk and Gijsbers, 2010). For instance, Yun *et al.*, (2016) apply social network analysis to investigate open innovation practices. They analyse network structures and characters of firms' joint patent applications such as *betweenness* and *degree centrality*, structure hole, and closure. They point out that the structure of collaboration networks has both direct and indirect effects on firms' innovative performance. Lazzarretti and Capone (2016a) stress the importance of network *centrality* and *betweenness* in the inter-organizational collaboration for R&D in a technological district.

Finally, the role of the context where firms operate is as well considered more and more important in facilitating the adoption of OI practices (Cooke, 2005). As networking is particularly fostered in geographical concentrations of firms and institutions (Belussi *et al.*, 2010). Huang and Rice (2013) investigate if open innovation work better in geographical clusters and state that the localisation in cluster foster the adoption of OI practices. Lazzarretti and Capone (2016b) investigate the role of geographical, social, cognitive and institutional proximity in collaboration in a high technology cluster, finding that geographical proximity foster collaborations among inter-organizational innovation networks (Casprini *et al.*, 2014). Vanhaverbeke *et al.*, (2014) point out that in the future will be important to analyse the role of geographical concentrations (as cluster and industrial districts), to understand if they can be drivers to promote even more open innovation, in particular for the dissemination of knowledge and for the role of local knowledge networks. Simard and West (2006) also argue that the benefits of OI can be better achieved in clusters of enterprises, research centres, universities and institutions that constitute a favourable environment for the exchange of knowledge and better collaboration among companies.

All these contributions emphasize the profound changes of the firms' innovation process and stress the importance of networks and networking activities to implement open innovation practices. Obviously a priori is easy to assume that there are connections between these two topics of research, given that the innovation networks are part of a mode in which opening of the innovative process develops. However, only recently some works have started to investigate these aspects.

3. Research design

The work develops a multiple longitudinal case study analysis of 8 Tuscan companies that have developed R&D projects in inter-organizational networks in the period.

Despite the criticisms received from case study research¹, the case study analysis has largely developed in research activities in a wide number of different disciplines and in particular in management studies (Yin, 1994; Guercini, 1996).

In this context this article develops a multiple case study analysis. Notwithstanding that multiple case study is an expensive and time-consuming process, it presents some advantages (Stake, 2013). Longitudinal case study are still under-represented in management studies, therefore the call for longitudinal and historical approaches in management research has recently become more intense (Blazejewski, 2011).

First of all a multiple case approach allows to analyse the data *within* each situation and *across* different situations and understand the similarities and differences between the cases. Another advantage is that the evidence generated from a multiple case study is more reliable than a *single case study* and this helps to evaluate if the findings from the results are valuable or not.

The research starts with the selection of the firms under study through the analysis of the Calls of R&D launched by the Tuscany Region within the program POR-CReO² 2007-2013.

The main calls taken into consideration are the Call R&D (BUR&D) launched by the Tuscany Region in 2008 and 2012, which have financed research & development projects of a maximum length of 2 years. The two regional Calls supported innovation networks in temporary R&D projects, and they admitted the participation of small and medium sized firms (SMEs) together with large firms. This allows to investigate the innovation dynamics in networks composed of both SMEs and large firms. All the calls were addressed at manufacturing firms, thus excluding services, agriculture, transport and trade firms.

The selection of firms has been based on a multistep process. First of all, given that even single enterprises were admitted to participate in the analysed calls, we have only considered those that had constituted an innovation partnership as a project leader. Moreover, the selected firms had to participate to at least two R&D projects in the period, so as to focus on enterprises that had a high propensity to (open) innovation in networks.

The further selection has been based on the availability of firms to participate to the study on open innovation dynamics. In addition, in the selection of firms we tried to build up an heterogeneous sample that may represent firms from different industries, of different sizes and locations in Tuscany.

Every firm has been followed along the development of one or two R&D projects, observing its approach to innovation, the openness of the innovation process, and the dynamics of knowledge management with partners. The case studies have been developed through the analysis of internal documents and secondary data supplied by the firms (balance sheets, websites, projects documents, etc.).

Moreover, several unstructured interviews have been carried out during the period according to Chesbrough and Crowther (2006) (see below and Table 1). The involved personnel has been in the majority of cases the executives of the R&D departments, the technical managers of the R&D projects, or – in the case of small and micro-enterprises - directly the entrepreneurs.

The final selected firms are eight. Table 2 presents their main characteristics.

As said, during the analysis we have specifically followed the process of case study research for open innovation realized by Chesbrough and Crowther (2006) and presented in Table 1.

Table 1 presents the key questions that we have tried to address and highlight during the development of the longitudinal analysis of the case studies. The key questions of the analysis aim to explore the innovation process of firms along four pillars: strategies and aims, process of technology sourcing, outsourcing, and integration of these two processes.

¹ Case study analysis represents a method of doing research non sufficiently rigorous, often imprecise and that leaves to much room to subjective interpretation of the researcher. See Guercini (1996) for a review of critics and benefits of case study research in management.

² Regional Operative Programme on Growth and Employment

Chesbrough and Crowther (2006) underline that the guidelines of the analysis developed in their work could be the basis on which to build a qualitative benchmarking analysis on the adoption of the open innovation paradigm in different contexts, industries and businesses.

The first part of Table 1 regards the approach of firms to external knowledge and technologies and to the relative activities of internalization (inbound open innovation). The second part of the table refers to the approach of firms to internal market knowledge and internally developed competence (outbound open innovation). Finally, the last part concerns the role of the network in these processes, and the role of financial incentives and public calls for innovation for the networks of firms.

Tab. 1: The focus of the analysis during the case studies

1.	To what level of satisfaction are your technology needs met by your internal R&D? Explain.
2.	Does your company make a practice of looking to bring in outside IP and technology? Is this done opportunistically or do you have a formal, systematic to doing so?
3.	Is looking outside for technology that can be leveraged everyone's job—or is there a distinct group dedicated to doing this? What types of people fulfill this role?
4.	What specific goals or objectives do you have regarding bringing in technology? What incentives are tied to these goals?
5.	Where do you typically look for outside ideas and technology: e.g.: universities, start-ups, competitors, conferences, or companies in peripheral industries?
6.	How would you characterize your efforts to bring in technology: <ol style="list-style-type: none"> Would you say that typically when you bring-in or jointly develop an outside technology, it is to address an incremental product improvement or a breakthrough product? Do you typically work with 'proven' technologies used in other applications, or are you trying to develop something entirely new? Do you typically bring in technology that leverages core R&D capabilities, or does it feel more like outsourcing non-core needs?
7.	How has bringing in outside technology helped your company? Has the impact been significant? What has the impact been?
8.	How would you characterize your efforts to take out technology? <ol style="list-style-type: none"> When something is developed internally that doesn't fit with your business model, do you have a practice of taking the IP or technology assets out to the marketplace? When something that was initially developed internally is deemed 'dead,' are efforts made to find companies or partners that might be interested in it? Is this done opportunistically or is there a formal mechanism to do this?
9.	Are there specific goals around when a technology asset can be taken out to the marketplace? Who or what group has responsibility for doing this? How are they incented?
10.	What impact has taking IP or technologies you have chosen not to commercialize out to the market had on the company?

Source: Chesbrough and Crowther (2006, p. 232).

The methodological approach developed in this work has of course some limits. First of all, the research focuses on the study of temporary partnerships for innovation, therefore without taking into account all the external innovation activities of the analysed firms. Nonetheless, the longitudinal analysis of the firms allows to investigate also the network of informal relationships and the firms' global approach to innovation. Finally, it should be noted that the two projects financed by the Tuscany Region were the largest R&D projects in which almost all the analysed enterprises were involved. This underlines the relevance of these activities for the studied firms.

4. The characteristics of the analysed firms

Table 2 presents the overall characteristics of the analysed firms. As said before, the sample is heterogeneous and allows to analyse a wide-ranging spectrum of firms, both in terms of industries and dimensions.

Tab. 2: Characteristics of the analysed firms and case study results

ID	No. employees	Typology	Revenues (M€)	Industry	Location	Average of project partners	Approach to open Innovation
1	250+	Large	>50	Aeronautics	Arezzo	4	In transition
2	250+	Large	>50	Bio-medics	Florence	6	Open
3	100+	Medium	2-10	Textile-clothing	Arezzo	3	In transition
4	10	Micro	<2	Giftware	Florence	3	In transition
5	10	Micro	<2	Ceramics	Lucca	3	Limited
6	5	Micro	<2	Giftware	Lucca	3	Limited
7	25	Small	2-10	Medical devices	Florence	5	<i>Born open</i>
8	250+	Large	>50	Glass	Siena	5	Limited

Source: our elaboration.

Among the analysed firms, we find two large companies, one medium-sized enterprise, one small business and three micro-enterprises. The sectors in which they operate are varied, including both high-tech sectors, such as aeronautics, bio-medics or medical devices, or rather low-tech sectors, typical of the Made in Italy, such as textiles and clothing, ceramics, glass, etc. All companies are manufacturing firms, as required by the attended R&D calls.

With reference to the number of employees, the sample of analysed firms is quite mixed. There are three large companies with over 250 employees, a medium enterprise with over 100 employees, and four SMEs with less than 50 employees.

Almost all the companies are old and have been operating in the business for more than ten years, apart from the single case of a recent spin-off that had less than five years of age at the time of the analysis (no. 7).

The firms have a location in the entire region: three companies were situated in the province of Florence, two in the province of Arezzo, two in the province of Lucca and one in the province of Siena.

The heterogeneous composition of the sample allows to investigate whether the dynamics of open innovation takes place in high or low-tech sectors, and whether in large enterprises or SMEs. Also, the involvement of firms operating in different sectors has been helpful in focussing on different contexts that might lead an enterprise to develop a greater or lesser propensity to OI.

5. The analysis of firms' approach to open innovation

5.1 The ego-networks of the analysed firms

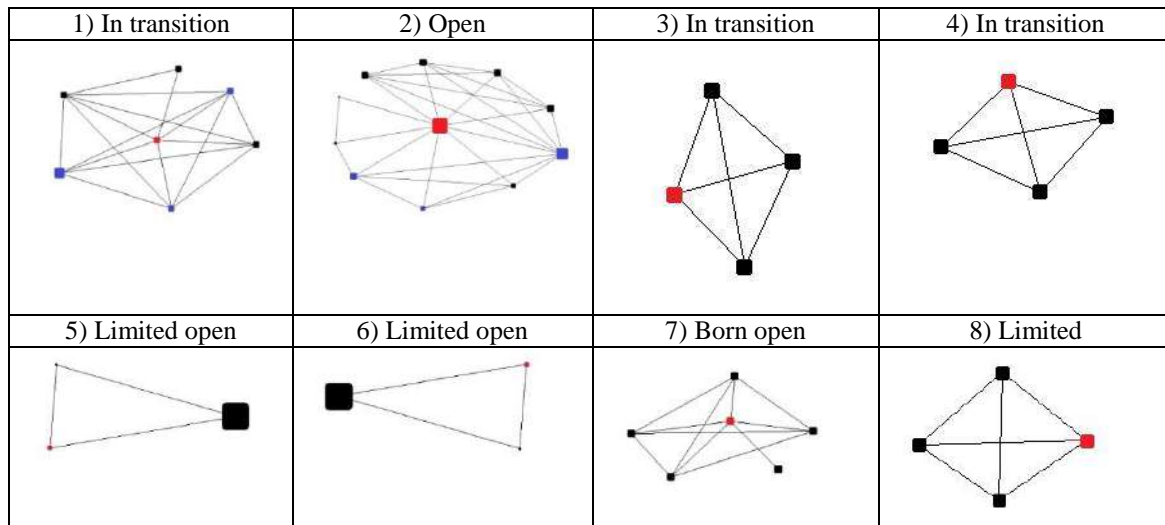
This section presents the analysis of the R&D networks developed by the interviewed companies through the construction of their *ego-networks*. An ego-network is a network constituted by a focal node ("ego"), from the nodes to which it is directly connected (called "alter") and from the bonds, if any, between the ego and alter. These networks are also called as personal network or ego-centric networks (Freeman, 1982; Everett and Borgatti, 2005). The ego-networks can be obtained by extraction from a full network and allows to focus on the relationship of a single firm instead of an overall network.

The firms' relationships have been studied through the methodology of Social Network Analysis (Scott, 2012). Through UCINET software is possible to represents the firm's relationships in a relational graph from the perspective of a central actor (ego) who develops relationships with others (alter).

Figure 1 present the eight *ego-networks* of the analysed firms. The "ego" firms are represented by red nodes, other businesses are coloured black, while research centres are blue. The size of the

nodes identifies the importance of the node within the overall network, calculated according to its density³.

Fig. 1: The ego-networks of the analysed firms



Source: our elaboration.

The most complex networks are those in which the ego has a more open approach to innovation. The ego-networks 2 and 7 are those in which the company establish relationships with a larger group of organisations involving also several research centres and universities. Also, network 1 is quite complex and wide from the point of view of the number of involved organisations, but according to the interview it can be defined more in transition. All these networks are inter-organizational networks of firms, universities and research centres, coordinated by a technologically advanced firm which therefore fits coherently in the open innovation paradigm.

The opposite of this types are the limited or partially closed network. These are basically the ego-networks 5, 6 and 8, which deal respectively with the networks of two small firms, and the latest a large company. Here the structure of the network is hierarchical, based mainly only on the leader and its suppliers. In addition they all operate in low tech industries or with a limited level of technological competences (Ceramics, Giftware, Glass).

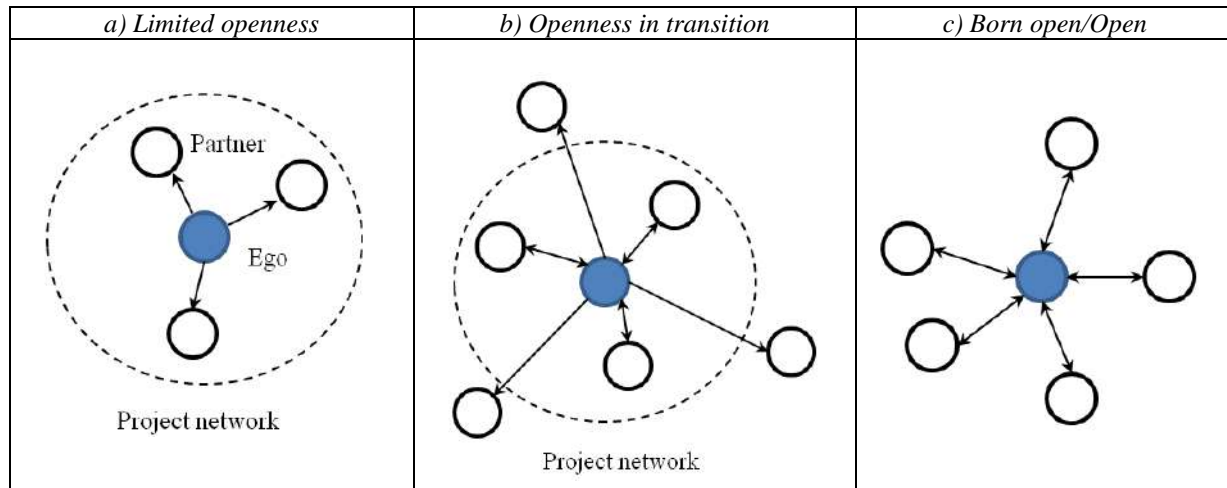
Finally, the intermediate type between the above idel-type is a firm in transition. It regards the ego-networks 3, 4 and 1. Here the networks is mixed and formed by public and private organisation with an increasing use over time of collaborations with research centres and universities. The network 1, centred on a large company, is the most technologically advanced and in the course of time is opening its innovative process outside more and more.

5.2 Three network configurations of open innovation adoption

The analysis has identified three types of open innovation approaches, as shown in Figure 2. The analysed companies are represented by grey circular nodes, while the white nodes depict the companies with whom they develop innovative relationships. The representation of the results aims to model the open innovation approaches of the *ego networks* analysed from the point of view of the ego-firm (coordinator of the R&D project).

³ Since figures are extracted and resized, it is not possible to compare the size of the nodes between different networks, but only within the same figure.

Fig. 2: Different models of the open innovation adoption in R&D networks



Source: our elaboration.

The first model (Figure 2a) refers to an enterprise that is still linked to closed innovation dynamics. The participation in the network through the incentive of an innovation policy is one of the first steps in the journey towards open innovation. In this context, the firm's relationships are developed mainly within the project network and among the actors with whom the company has more lasting and stable relationships, and with which it shares more trust and values.

This shows, on the one hand, a cohesive and stable network, but probably some criticalities regarding the generation of innovation processes. Knowledge is often redundant and partnership shares the same knowledge of ego networks. The central enterprise is the strong coordinator of the network partners, who are often subcontractors in the production, rather than in the technological field. The relationships here are mainly linked to an inbound open innovation, and thus aim primarily to internalize external knowledge to the company, rather than outsource its knowledge and integrate the R&D internal processes with external sources. Moreover, there are no structured activities of analysis or search for the most crucial external knowledge from the technological point of view of the company.

Some of the most interesting aspects of this model concern the companies taking this type of approach to innovation. First of all, companies that adopt this approach have a varied size, which highlights - how recently pointed out - that the dynamics of OI are not only developed in large enterprises (Van de Vrande *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010; Spithoven *et al.*, 2011; Parida *et al.*, 2012). We find one large company and two micro-enterprises, so the size does not seem particularly relevant. An important aspect is however related to the sector they belong to. In fact, all the companies falling under this approach are operating in the Made in Italy sector: ceramics, giftware and glass, etc. These are all traditionally low-tech sectors, even if the analysed companies proposed innovations in these areas through the participation in R&D projects.

The second innovation approach has been called "openness in transition" (Figure 2b). Here we find companies that demonstrate a more advanced approach to innovation in comparison to the previous type. We already perceive some typical processes of the OI paradigm. The project network is still very relevant and stable relationships among partners continue along time, based on trust and shared goals and visions. In addition, the relationships of these companies go beyond the boundaries of the project network and rely on other players. The role of the ego is always very important, but there is a sharing of activities and a more pronounced division of labour, as compared to the previous model. The relationships developed in the ego networks cover both inbound and outbound processes, the latter mainly to the project-network actors. Knowledge is typically diffused in the project network. However, there are structured activities of OI in relation to innovation sourcing activities, spin-off or purchase/sale of patents outside. Anyway, from time to time individual researchers or R&D employees develop these activities within the enterprise to improve its

innovativeness. Finally, relationships are mainly with subcontractors in the company's production chain, but also develop with highly specialized technology providers on specific aspects.

Here too, the dimension of firms does not seem to be critical: in fact, in this model we find one large enterprise, one medium enterprise and one small business. It is also useful to look at the areas where these businesses operate. They are both from low-tech sectors and high-tech industries, such as the textile and clothing industry, the giftware industry and finally the aeronautics sector. The latter is especially interesting, since the large company belonging to it carried out a transition from a closed approach to innovation, typical of the industry in which it operates (Chesbrough and Crowther, 2006), to a position more open to innovation. This shift is probably due to many reasons, some of which related to the sectoral context. An example is the reduction of public funding for innovation and the recent economic crisis (Bianca and Esposito, 2007), which have led companies to develop cooperation and joint research with other companies in order to share risks and costs.

The last model is called "Open" (Figure 2c). Here we find companies whose approach to innovation is closer to the open innovation paradigm. Specifically, this model includes the spin-off having just a few years of life, that was called "Born open".

The companies within this category are based on a reference core network, which is not restricted to this project network, but changes along time. The approach to innovation is open and develops according both to the logic of the market and that of trust and personal ties with other production and technological suppliers of specific technological solutions related to innovation. So, ties are developed even with new technology partners. The coordination of the local network is often in the hands of the central firm, however links are bidirectional and a major involvement is required by partners from both the points of view of the technology and the network's future vision.

Relationships are mainly of a technological nature and do not rely on suppliers in the production processes. The development of technological partnership in the context of the project objectives is developed by all the project partners, coordinated by the leader. The open innovation processes refers both to the inbound and outbound open innovation. The inbound activities are structured within the company, while the same happens only partially for outbound activities.

Also interesting is the analysis of the size of the involved firms, including both large and medium-sized enterprises. The sectors however are mainly high-tech, and from this point of view it seems that the technological complexity of the business in which a company operates can be a determinant of the need for openness of their innovation process.

Table 3 presents a comparison of the characteristics of the three types of innovation approaches.

Tab. 3: Results of the analysis. A comparison of the three approaches to OI

<i>Characteristic</i>	<i>Limited</i>	<i>In transition</i>	<i>Open</i>
Relationships	Exclusively within the project network	Mainly, but not always within the project network	Open to the outside of the project network
Development of new relations	Limited	Few with new partners	Wide and with new technological partners
Knowledge relationships	Unidirectional	Mixed	Bidirectional
Knowledge in the project network	Redundant	Mixed	Open
Source of relations	Production supplier	Production and technological suppliers	Technological suppliers
Development of innovation activities	Coordinated by the ego firm	Coordinated by the ego firms, but shared with partners	Developed by the all partnership
Processes	<i>Inbound</i>	Mainly <i>inbound, outbound</i>	<i>Inbound and outbound (coupled)</i>
Firms dimension	Large and small	Large, small and medium	Large and medium
Industries	Low-tech (glass, ceramics, giftware)	Low and high-tech (giftware, textile-clothing, aeronautics)	High-tech (bio-medics, medical devices)

Sources: our elaboration.

6. Conclusions

The aim of the present work was to analyse the opening up of innovation process along time in order to investigate different behaviour of adoption of open innovation practices. We also study if the transition toward an open innovation process changes on the basis of internal factor, such as the firm's dimension, its technological endowment, its competences, etc. or external elements such as the industry where it operates, etc.

The analysis dealt with eight longitudinal case studies of firms that participated in the R&D network projects financed in public calls within the period 2007-2013. Among the 400 organisations that participated to the regional call for tenders in more than 170 R&D projects, we selected eight firms according to several criteria in order to investigate their transition toward open innovation practices.

The work is based on the analysis of the *ego networks* of the eight firms and on the modelling of some typologies of opening of innovation process. Throughout the analysis of the multiple longitudinal case studies, three models were depicted: one in transition, one open - more similar to the open innovation ideal-type described in the literature - and one marginally open.

Results are interesting for several reasons. First of all, the analysis permits to underline that the opening of innovation process, outside the boundaries of the firm, is not standard and there are several realities and differences in this transition. Therefore the hypothesis described in the literature is confirmed also in our cases, where the adoption of open innovation practices is a dynamic process in a continuum of states between two opposite points (one open and one closed), perhaps only ideal-type of a firm open and closed to innovation (Dahlander and Gann, 2010; Enkel and Bader, 2013).

Another interesting result emerges from the different models of opening that are not influenced from neither the firm dimension nor the industry where firms operate. In this context small and medium firms have adopted open innovation practices as well as large firms, although for different reason and motivations. Moreover the industry where the firms operates does not results as a fundamental driver of the adoption of open innovation practices. In fact, we found firms that adopt the OI paradigm either in high technology industry either in low technological sectors.

According to our research, the main determinant for the adoption of open innovation practices results the technological complexity in which firms operate. This brings also managers to necessarily face the external environment to solve technological problems and criticalities and innovate their products or services.

The study investigates then the different phases of the open innovation process in which the firms focus from the *inbound* to the *outbound* open innovation. Firms behaviour in different manners depending on their size and on the number of phases of the value chain in which it operates. Small firms realize mainly *inbound* open innovation processes relative to the last phases of the value chain. The phases of outbound instead are mainly developed in an un-structural and autonomous way from employees and responsible in the R&D function. Besides large firms operating high technological complex industries realise inbound and outbound process in a structured and formalised way, but their importance is not so recognised within the firms' management.

The analysis presents of course also some limitations. A first limit of the research is the fact that the study deals with temporary project networks, that therefore represents only the tip of the iceberg of relational innovation processes of the analysed firms. However the selected firms were deeply involved in the analysed R&D project and for most of them, they represents their main innovation activity. According to the interview in fact the analysed projects were very relevant for the analysed firms and several resources were devoted to these activities.

Regarding further research, it would be interesting to study the innovation process of different networks, such as alliances, joint ventures, etc., in order to overcome the limits of the analysis of temporary project networks, that sometime terminate together with the public contribution or financial support.

Moreover, on the future developments of the OI research, several contributions point out that there is a lack of quantitative large-scale analysis on the firms' opening of innovation process, either in different contexts or industries (high versus low tech for instance) (Chesbrough *et al.*, 2014). Such analysis are still missing in the literature of open innovation except for few contributions⁴. A large-scale quantitative analysis on the themes of this paper could help to generalise results and measure the contribution of different networks configurations to firm's innovation performance.

In conclusion, the work underline the importance of the opening of the innovation process outside the boundaries of the firms throughout the privileged tools of temporary R&D networks financed by public policies. Managers and entrepreneurs should carefully dedicate resources and competences in this process, according to the increasing relevance of open innovation dynamics.

Despite the above discussed limitations, this study provides interesting management implications for the management of technological innovation processes, that are of increasing interest for managers and entrepreneurs in the current period where innovation is crucial to stay competitive.

References

- BELUSSI F., SAMMARRA A., SEDITA S.R. (2010), "Learning at the boundaries in an "Open Regional Innovation System": A focus on firms' innovation strategies in the Emilia Romagna life science industry", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 710-721.
- BLAZEJEWSKI S. (2011), "When truth is the daughter of time: longitudinal case studies in international business research", in Piekari R., Welch C., (eds), *Rethinking the case study in international business and management research*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 251-276.
- BOGERS M. (2012), "Knowledge Sharing in Open Innovation: An Overview of Theoretical Perspectives on Collaborative Innovation", in: De Pablos Heredero C., Lopez D. (eds), *Open innovation at firms and public administrations: technologies for value creation*, pp. 1-14, PA IGI, Global.
- BOGERS M., ZOBEL A.K., AFUAH A., ALMIRALL E., BRUNSWICKER S., DAHLANDER L., HAGEDOORN J. (2016), "The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis", *Industry and Innovation*, vol. 24, n. 1, pp. 8-40
- BRUNSWICKER S., VAN DE VRANDE V. (2014), "Exploring open innovation in small and medium-sized enterprises", in: Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (Eds.). *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press. Oxford.
- CAPONE F. (2016), *Open Innovation, dinamiche relazionali e Strategia*, Giappichelli, Torino.
- CASPRINI E., PUCCI T., ZANNI L. (2014), "Business model shifts: a case study on firms that apply high technology to cultural goods", *Technology analysis & strategic management*, vol. 26, n. 2, pp. 171-187.
- CHESBROUGH H.W., VANHAVERBEKE W., WEST J. (eds) (2014), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- CHESBROUGH H.W., APLEYARD M.M. (2007), "Open innovation and strategy", *California Management Review*, vol. 50, n. 1, pp. 57-76.
- CHESBROUGH H.W., CROWTHER A.K. (2006), "Beyond high-tech: Early adopters of open innovation in other industries", *R&D Management*, vol. 36, n. 3, pp. 229-236.
- CHIARONI D., CHIESA V., FRATTINI F. (2011), "The open innovation journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm", *Technovation*, vol. 31, n. 1, pp. 34-43.
- COOKE P. (2005), "Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: Exploring 'Globalisation 2'-A new model of industry organisation", *Research policy*, vol. 34, n. 8, pp. 1128-1149.
- DAHLANDER L., GANN D.M. (2010), "How open is innovation?", *Research Policy*, vol. 39, n. 6, pp. 699-709.
- DI MININ A., FRATTINI F., PICCALUGA A. (2010), "Fiat: Open innovation in a downturn (1993-2003)", *California Management Review*, vol. 52, n. 3, pp. 132-159.
- DI MININ A., FRATTINI F., BIANCHI M., BORTOLUZZI G., PICCALUGA A. (2014), "Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints", *European Management Journal*, vol. 32, n. 2, pp. 319-336.
- ENKEL E., BADER K. (2013), "How to balance open and closed innovation: Strategy and culture as influencing factors", in Tidd J. (eds), *Open Innovation Research, Management and Practice*, Imperial College Press, London, pp. 87-104.
- ENKEL E. (2010), "Attributes required for profiting from open innovation in networks", *International Journal of Technology Management*, vol. 52, n. 3-4, pp. 344-371.

⁴ See Capone (2016) for a review of the few studies on OI with large-scale quantitative analysis.

- EVERETT M., BORGATTI S.P. (2005), "Ego network betweenness", *Social networks*, vol. 27, n. 1, pp. 31-38.
- FICHTER K. (2009), "Innovation communities: The role of networks of promoters in open innovation", *R&D Management*, vol. 39, n. 4, pp. 357-371.
- FREEMAN L.C. (1982), "Centered graphs and the structure of ego networks", *Mathematical Social Sciences*, vol. 3, n. 3, pp. 291-304
- GUERCINI S. (1996), *Considerazioni di metodo sull'impiego della Case Analysis nel campo degli studi d'impresa*, Working Paper 2/1996, Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Firenze.
- HENKEL J. (2009), "Champions of revealing. The role of open source developers in commercial firms", *Industrial and Corporate Change*, vol. 18, n. 3, pp. 435-471.
- HERZOG P., LEKER J. (2010), "Open and closed innovation: Different innovation cultures for different strategies", *International Journal of Technology Management*, vol. 52, n. 3-4, pp. 322-343.
- HUANG F., RICE J. (2013), "Does open innovation work better in regional clusters?", *Australasian Journal of Regional Studies*, vol. 19, n. 1, pp. 85-120.
- HUGGINS R., THOMPSON P., (2016), "Entrepreneurial networks and open innovation: the role of strategic and embedded ties", *Industry and Innovation*, first on line: 10.1080/13662716.2016.1255598.
- HUIZINGH E.K.R.E. (2011), "Open innovation: State of the art and future perspectives", *Technovation*, vol. 31, n. 1, pp. 2-9.
- HOSSAIN, M. (2015), "A review of literature on open innovation in small and medium-sized enterprises", *Journal of Global Entrepreneurship Research*, vol. 5, n. 1, pp. 1-12.
- JARVENPAA S.L., WERNICK A. (2011), "Paradoxical tensions in open innovation networks", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n. 4, pp. 521-548.
- KNUDSEN M.P., MORTENSEN T.B. (2011), "Some immediate - but negative - effects of openness on product development performance", *Technovation*, vol. 31, n. 1, pp. 54-64.
- LAURSEN K., SALTER A. (2006), "Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 131-150.
- LAURSEN K., SALTER A. J. (2014), "The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration", *Research Policy*, vol. 43, n. 5, pp. 867-878.
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2016a), "R&D networks in High Technology applied to Cultural Goods. A Social Network Analysis", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 34, n. 99, pp. 75-99.
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2016b), "How proximity matters in innovation networks dynamics along the cluster evolution. A study of the high-technology applied to cultural goods", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 12, pp. 5855-5865.
- LAZZAROTTI V., MANZINI R. (2014), "Different modes of open innovation. A theoretical framework and an empirical study", *Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 4, pp. 615-636.
- LEE S., PARK G., YOON B., PARK J. (2010), "Open innovation in SMEs. An intermediated network model", *Research Policy*, vol. 39, n. 2, pp. 290-300.
- LICHTENTHALER, U. (2008), "Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. IEEE Transactions on engineering management, 55(1), 148-157.
- MARTINEZ-TORRES M.R. (2014), "Analysis of open innovation communities from the perspective of social network analysis", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 26, n. 4, pp. 435-451.
- MORTARA L., MINSHALL T. (2011), "How do large multinational companies implement open innovation?", *Technovation*, vol. 31, n. 10, pp. 586-597.
- KOVACS A., VAN LOOY B., CASSIMAN B. (2014), *Exploring the scope of Open Innovation: a Bibliometric Review of a Decade of Research*, KU Leuven, MSI 1401.
- PARIDA V., WESTERBERG M., FRISHAMMAR J. (2012), "Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: The impact on innovation performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 50, n. 2, pp. 283-309.
- SCIARELLI M., TANI M. (2014), "La Social Network Analysis per lo studio dell'innovazione nelle reti di imprese", *Quaderni di Sinergie*, n. 17, pp. 87-104.
- SCOTT J. (2012). *Social network analysis*. Sage, London.
- SPITHOVEN A., CLARYSSE B., KNOCKAERT M. (2011), "Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries", *Technovation*, vol. 31, n. 1, pp. 10-21.
- STAKE R.E. (2013), *Multiple case study analysis*, Guilford Press, New York.
- TROTT P., HARTMAN D. (2009), "Why 'open innovation' is old wine in new bottles", *International Journal of Innovation Management*, vol. 13, n. 4, pp. 715-736.
- VAN DE VRANDE V., DE JONG J.P., VANHAVERBEKE W., DE ROCHEMONT M. (2009), "Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges", *Technovation*, vol. 29, n. 6, pp. 423-437.
- VAN DER VALK T., GIJSBERS G. (2010), "The use of social network analysis in innovation studies: Mapping actors and technologies", *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 12, n. 1, pp. 5-17.
- VANHAVERBEKE W., CHESBROUGH H.W., WEST J. (2014), "Surfing the new wave of open innovation research", in Chesbrough W., Vanhaverbeke H.W., West J. (eds), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 281-294.
- WEST J. (2014), "Open innovation: Learning from alliance research", in Culpan R. (2014), *Open Innovation through Strategic Alliances*, Palgrave MacMillan, New York, pp. 1-16.

- WINCENT J., ANOKHIN S., BOTER H. (2009), "Network board continuity and effectiveness of open innovation in Swedish strategic small-firm networks", *R&D Management*, vol. 39, n. 1, pp. 55-67.
- WYNARCZYK P., PIPEROPOULOS P., MCADAM M. (2013), "Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview", *International Small Business Journal*, vol. 31, n. 3, pp. 240-255.
- YIN, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*, Sage publications, London.
- YUN J.J., JEONG E.S., PARK J. (2016), "Network analysis of open innovation", *Sustainability*, vol. 8, n. 8, art. no. 729.
- ZAMPI V. (1996), *Le reti di ruoli imprenditoriali*, Giappichelli, Torino.

Academic spin-offs' team heterogeneity: an exploratory analysis on growth performance

GIULIA TAGLIAZUCCHI* GIANLUCA MARCHI* BERNARDO BALBONI[▲]

Abstract

Purpose of the paper: *The present study seeks to shed light on the relationship between team's background diversity and growth performance in academic spin-offs. Academic spin-offs are an important means to exploit and transfer the results of academic and scientific research. However, empirical investigations highlight that they tend to have more homogeneous teams and lower performance than independent new ventures.*

Methodology: *We focus on the disciplinary background of academic and non-academic members in order to assess the team heterogeneity. The sample is composed by 67 academic spin-offs. Hierarchical regression analysis has been used for our exploratory purpose.*

Findings: *The results show that the functional diversity affects positively firm growth and this impact is significantly higher in the case of a corporate venture backed spin-offs. Moreover, our findings suggest that the integration of market-oriented skills and business-related networks and competencies through the presence of CVC strengthen the relationship between heterogeneity and performance.*

Implications: *A growing body of the literature show that functional diversity is more likely to have positive effects than demographical diversity. Our results confirm the key role of a balanced composition between academic and non-academic profiles. Furthermore, this functional heterogeneity can be extended by external market capabilities, such as the presence of a corporate venture capital.*

Originality: *This exploratory study is just a first attempt to fill the gap on the relationship between diversity and performance. The originality of the analysis of growth performance of academic spin-offs lies in deepening the interaction between team's functional background and corporate venture.*

Key words: *team heterogeneity; academic spin-off; top management team; corporate venture capital*

* Dottorando XXXI ciclo, corso di dottorato in Lavoro Sviluppo ed Innovazione - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: giulia.tagliazucchi@unimore.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: gianluca.marchi@unimore.it

▲ Ricercatore TD di tipo B di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: bernardo.balboni@unimore.it

1. Introduction

Academic Spin-Offs (ASOs) emerge out of a university or a research institute as a means of potential value generation from scientific research (Clarysse *et al.*, 2005; Visintin and Pittino, 2008). Research-based knowledge, which is exploited and transferred through the creation of a new venture, lies at the core of ASOs. Despite the potential role in providing a link between science and industry, a growing body of empirical research highlights their relatively low performance rate (Wennberg *et al.*, 2011; Ensley and Hmieleski, 2005). Most of the existing contributions dealing with resource and capabilities that favour (or hinder) the growth of ASOs has demonstrated that the composition of the entrepreneurial founding team is a key factor (Visintin and Pittino, 2014). While technological resources are usually in place, the quality of the entrepreneurial/managerial group seems to be one of the most critical issue for the growth of ASOs (Moray and Clarysse, 2005). Drawing from studies on team's functional diversity (Tekleab *et al.*, 2016; Visintin and Pittino, 2014), this study sheds light on the link between team functional heterogeneity and ASO's performance.

The key question of diversity research is still unresolved, since there are ambiguous results on the effects of group members' diversity linked to performance. Some scholars find out that demographic diversity, in terms of personality, values and attributes, has negative effects on group performance, while functional diversity is more likely to have positive effects (Van Knippenberg and Schippers, 2007; Van Dijk *et al.*; 2012). However, at the time of foundation ASOs tend to have more homogeneous functional background than independent start-ups (Ensley and Hmieleski, 2005, Mustar *et al.* 2006) and a worse performance (Wennberg *et al.*, 2011; Ensley and Hmieleski, 2005). Over the time, it is likely that the original entrepreneurial team could change, due to high pressure for integrating research and market competencies within the team and thus improving performances (Vanaelst *et al.*, 2006; Rasmussen *et al.* 2011).

The team leading a new venture may be variously defined as founding team, entrepreneurial team or start-up/spin-off team and, in some cases, top management team. Our focus is on ASO's top management team. According to Klotz *et al.* (2014), the top management team differs from the early entrepreneurial team because in the former the roles are clearly defined on specific functional titles that lack in the latter, but both define conceptually the same group of individuals in charge of the strategic decision-making of the venture.

The sum of team members' different backgrounds is the proxy used in order to evaluate the functional diversity, which takes into account, on the one hand, disciplinary differences in academic research competencies of the team composition, and, on the other hand, the different contribution of academic and non-academic market-based competencies. Since heterogeneous academic top management teams often lack effective market knowledge and market orientation, corporate venture companies may effectively influence ASOs in the market exploitation of their technologies. Corporate Venture Capital (CVC) can provide academic entrepreneurs with a wide range of market connections and competencies, which are typically unavailable for teams formed exclusively by academic researchers (Rasmussen *et al.*, 2011). Furthermore, CVC can enhance ASOs' efficiency by stretching the entrepreneurs' capabilities in using their resources (Benson and Ziedonis, 2008).

Relying on this framework, the main issues the paper wants to tackle are twofold: to evaluate whether and how heterogeneity is linked to growth performance, and to evaluate whether and how CVC-backed ASOs can enhance their likelihood to grow due to the combination of different knowledge domains.

2. The concept of diversity in the organizational literature

The heterogeneity construct is rooted into the sociological and organisational literature and it is based on the concept of "diversity". Diversity rises from the perception that someone is different from the self, due to differences related to some kind of attributes. Studies investigate diversity

mainly under a demographic perspective, when the focus is on differences in gender, age, ethnicity, and tenure, or under a functional perspective, based on team members' educational and functional background (Williams and O'Reilly, 1998; Chowdhury, 2005; Van Knippenberg and Schippers, 2007). Trait diversity defines the attributes composition of a group, either demographical or functional, and it is the most common type of group diversity investigated. However, the results are still quite ambiguous. The social categorization theory and the similarity attraction perspective argue for the positive effect of group trait homogeneity on performance, while diversity may have negative effects on group processes, and consequently on performances (Williams and O'Reilly, 1998). Conversely, the information/decision-making paradigm emphasizes the positive effects of group trait diversity on performance. In line with this latter view, people with different opinions and characteristics may contribute to increase the group resources, since they provide a broader range of task-relevant knowledge, skills and abilities (Williams and O'Reilly, 1998).

To shed more light on the ambiguous relationship between diversity and performance, a more recent stream of studies has shifted the focus from the analysis of trait diversity towards the analysis of a state and emergent diversity (Van Knippenberg and Mell, 2016). State diversity takes into consideration more malleable characteristics of team members, such as task-relevant information, preferences or moods. Differently from demographic or functional attributes, these kind of characteristics do not remain stable over the time and may change during team interaction. The concept of emergent diversity focuses on the psychological states that arise during team interaction and create an emerging consensus, which influences team processes (Van Knippenberg and Mell, 2016). These conceptualizations may close the loop, since attribute and trait diversity could be considered a precursor of diversity in team cognition, and team composition effects on performance may be mediated by emergent and state diversity (Van Knippenberg and Mell, 2016).

3. The heterogeneity of academic spin-off team in the managerial literature

Looking at the managerial literature on new venture team diversity, the vast majority of the contributions is based on the upper echelon theory as the primary lens through which evaluating new venture team functioning and performance (Klotz *et al.*, 2014). This perspective associates the top management team characteristics and behaviours to the organizational outcomes and performances (Hambrick, 2007). Consequently, the notion of diversity mainly adopted is that of trait diversity, in which demographic and functional attributes are summed up in order to assess the degree of heterogeneity within a team (Klotz *et al.*, 2014). Consequently, the minimum heterogeneity occurs when all the individuals belong to the same category of attributes, while the maximum heterogeneity refers to the richest distribution of individuals among the possible categories of the attributes (Harrison and Klein, 2007). Similarly to the organizational literature, the relationship between heterogeneity and performance is not clear under a trait diversity conceptualization, since part of the researches show mixed (Klotz *et al.* 2014; Ensley and Hmieleski, 2005) or non-significant relationships (Chowdhury, 2005). Moreover, the restricted number of studies focusing on the cognitive and affective characteristics of the team and taking into consideration team processes, interactions and emergent states (Teakleab *et al.*, 2016; Klotz *et al.* 2014; Ensley *et al.*, 2002) show ambiguous results. Affective and cognitive conflicts may influence either positively or negatively both performance and the members' turnover (Vanaelst *et al.* 2006).

University based or academic spin-offs are a particular category of new venture. They are founded by a university or a research institute in order to market technologies or discoveries developed within an academic and scientific frame (Mustar *et al.* 2006; Rasmussen *et al.*, 2011). According to some authors, the different origin of academic spin-offs leads to differences in team composition, dynamic and performances (Ensley and Hmieleski, 2005, Mustar *et al.* 2006). Evidences also suggest that academic spin-offs do not perform as well as independent start-ups (Wennberg *et al.*, 2011; Ensley and Hmieleski, 2005). Drawing mainly on the resourced-based view of the firm (Barney, 2001), there is consensus on the fact that the founders' functional and

educational background is a good explanation of the initial pool of competencies and that in academic spin-offs the backgrounds' variety tend to be more homogeneous than in independent start-ups (Ensley and Hmieleski, 2005; Mustar *et al.* 2006). Despite that, a certain degree of functional diversity seems to be desirable (Heirman and Clarysse, 2004) and, specifically, the integration of market-related skills and business-related networks with technical competencies (Vohora *et al.*, 2004; Visintin and Pittino, 2014). Researchers demonstrate quite clearly that the integration of academic and non-academic profiles plays an important role for the survival and the growth of academic spin-offs (Visintin and Pittino, 2014; Rasmussen *et al.*, 2011). For example, Visintin and Pittino (2014) prove that the integration of academic and non-academic members positively affects team performance in terms of sales and employments growth. Similarly, Tekleab *et al.* (2016) demonstrate that high levels of functional diversity within a team can facilitate team performance, under the condition that cross-functional teams have a significant degree of behavioural integration. However, there is a general little understanding on the mechanisms through which resources and competencies are integrated in academic spin-offs, and more specifically on the capacity to involve industrial partners (Mustar *et al.* 2006). Thus, we want to explore whether and how the team heterogeneity, in terms of different domain of academic and non-academic knowledge, affect the likelihood of growth in ASOs. In doing so, we focus on the individuals' background and on the variety of the disciplinary specialization of the academic members, including the information about the specific research area based on the official classification of the Italian National University Council (CUN). The assumption is that academics with different disciplinary backgrounds have different cognitive orientations that, in turn, may influence team interaction and effectiveness (Visintin and Pittino, 2014). Diversity in functional backgrounds is the sum of attributes linked to the disciplinary academic backgrounds and the non-academic background of team members (see Budescu and Budescu, 2012).

4. The role of corporate venture capital

Since the understanding on how the entrepreneurial competencies are acquired and developed by ASOs is one of the main topics in the literature, we argue that a deeper comprehension of the role of corporate venturing as a mean to access business experience is an important issue to consider. According to Narayanan *et al.* (2009:59), corporate venturing is “the set of organizational systems, processes and practices that focus on creating businesses in existing or new fields, markets or industries-using internal and external means. Internal means typically include innovation and new business incubation. External means usually include licensing, joint venturing, acquisitions, and corporate venture capital”.

In particular, Corporate Venture Capital (CVC) in ASOs is an equity investment made by a non-financial corporation with the aim, capital gains apart, to create value for the corporate parent (Dushnitsky, 2006) through the access to innovative technologies and ideas that spring out from the academic context. In fact, innovations developed by venture-backed ASO can supplement the activity of a corporate investor's internal R&D and stimulate demand for new products. From the ASO's perspective, the relationship with industrial partners through CVC facilitate the access to network of ties with potential suppliers, customers, and other critical stakeholders. Furthermore, CVC provide access to new information and significantly affects ASO's ability to discover and exploit new markets and technological opportunities (Benson and Ziedonis, 2008). In our view, CVC represents a mean through which market competencies can complement ASOs' R&D capabilities. Thus, we want to explore its direct effect on new venture's capacity to grow and its moderating effect on the relationship between team heterogeneity and new venture growth.

5. Methodology

Our sample is made of academic spin-offs based in the Emilia Romagna region, extrapolated from the officially listed Italian academic spin-offs in the directory of the NETVAL network¹. By definition, at the time of foundation an ASO has either the university among the founding shareholders or at least one academic profile (Visintin and Pittino, 2014).

We collected data on 73 spin-offs: we analysed 66 ASOs founded in the period 2000-2010, while 7 ASOs founded after 2011 were excluded due to data constraints. For each of the 66 ASOs we analysed the current composition of the top management team, which is the group of people in charge of the strategic decision-making of the venture, information available from both NETVAL and AIDA databases.

6. Measurements

6.1 Dependent variable

The most common outcome variables used in new venture team literature are linked to the firm-level performance, such as growth in sales, profitability and number of employees (Klotz *et al.*, 2014); in few cases variables linked to team-level performance are used, such as team effectiveness (Chowdhury, 2015). In line with the vast majority of the studies, we choose the growth in sales as dependent variable. Although most studies focus on the formation of academic spin-offs and not their subsequent performance (Wennberg *et al.* 2011), in line with other contributions, we try to figure out the performance of an ASO by looking at the sales growth from the third year to the fifth year after the foundation.

6.2 Independent variable

Firm Heterogeneity. We look at the background of each team member in order to differentiate between academic and non-academic profiles. We furthermore search for the disciplinary background of the academic profiles. The heterogeneity (Team_Het) is thus defined as the sum of different disciplinary specializations of academic members, based on specific competencies in a research area, added to the industry's competencies possessed by non-academic members. The independent variable is evaluated for each team computing the Blau Index, which assesses the distribution of individuals among the possible categories. The categories considered in this study are as follow: industry and market knowledge and competencies, which we assume to be always related to a non-academic profile; and four types of research competencies associated to academic profiles, namely mathematical, chemical and information technology competencies; biological and medical competencies; engineering competencies; humans and economics sciences competencies.

CVC. We create a CVC dummy variable which equals one when ASOs raise financing from a CVC investor and zero for their peers without such financing. Further, we calculate the interaction between firm heterogeneity and CVC dummy to study whether the relationship between firm heterogeneity and growth is moderated by the presence of CVC.

6.3 Control Variable

We control for origin, year, and team's demographic effects. Origin is measured by dummy variables that represent the University from which the spin-off has originated. Firm age is measured as the number of years since formal establishment. We also control for team effects. Team size is measured as the total number of members of the top management team. We also control for the quadratic effect of team size. Team diversity is analysed in terms of both gender and foreignness

¹ NETVAIL is the network of universities engaged in technology transfer activities.

diversity. Equity share held by the university is a dummy variable (UNI_01) that approximates the level of embeddedness of the ASO's team in the network of university-based relationships. VC_01 is a dummy variable that equals one when ASOs raised financing from a VC investor.

7. Results

Table 1 provides an overview of the means, standard deviations, and correlations between the variables.

Tab. 1: Descriptive Statistics

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.
UniFe	66	.136	.346
UniBO	66	.500	.504
UniPR	66	.197	.401
UniMORE	66	.167	.376
Uni_01	66	.318	.469
Firm_Age	66	1.028	2.606
VC_01	66	.091	.290
Team_Gender	66	.591	.495
Team_Foreign	66	.076	.027
N_Team	66	4.545	2.888
Team_Heterog	66	.275	.239
CVC_01	66	.545	.502

Source: Authors' elaboration

For our exploratory purpose, we chose a hierarchical regression analysis. The control variables have been included in the first model; independent variables have been entered in the second model; interaction effect has been included in the third model (see Table 2). To check for multicollinearity issues we computed the variance inflation factor (VIF) for each explanatory variable. Since VIF values were well below the recommended cut-off point of 4, multicollinearity is not a major concern.

In the first model, the control variables explain 18,3% of the amount of variance in sales growth. Only firm age and VC were significant (with negative signs). In the second model, we found that firm heterogeneity has a positive influence on sales growth while the presence of CVC is not significantly associated with the ASOs' growth. In the third model, we added the interaction term to test the moderator effect of CVC. We found that CVC significantly moderates the heterogeneity-growth relationship. This means that the effect of background diversity on firm growth is significantly higher when there is the presence of a corporate venture in the entrepreneurial team.

Tab. 2: Hierarchical Regression Model

Dependent Variable: Sales Growth	Model 1		Model 2		Model 3	
	Coef.	Rob. Std. Err.	Coef.	Rob. Std. Err.	Coef.	Rob. Std. Err.
<i>Constant</i>	1.227	0.571	0.967	0.434	1.132**	0.424
UniBO	-0.015	0.271	-0.079	0.273	-0.102	0.267
UniPR	-0.012	0.252	-0.067	0.258	-0.106	0.258
UniMORE	0.018	0.315	-0.027	0.340	-0.084	0.330
Uni_01	0.044	0.223	-0.109	0.283	-0.188	0.256
Firm_Age	-0.082**	0.045	-0.073*	0.040	-0.069*	0.036
VC_01	-0.308*	0.174	-0.458*	0.254	-0.527*	0.280
Team_Gender	-0.036	0.149	0.003	0.145	0.052	0.133
Team_Foreignness	-0.109	0.155	-0.183	0.166	-0.164	0.171
N_Team	0.017	0.03	-0.003	0.028	-0.017	0.030
N_Team^2	-0.006	0.005	-0.005	0.005	-0.005	0.004
<i>Independent Variables</i>						
Team_Het			0.541*	0.368	0.108	0.306
CVC			0.210	0.204	0.245	0.185
<i>Interaction Effect</i>						
Team_HetxCVC					1.306**	0.610
R-squared	0.183		0.232		0.299	
Obs.			66		66	

Source: Authors' elaboration

8. Conclusion

The exploratory analysis presented is a first attempt to fill the gap on the relationship between heterogeneity and performance, looking at the specific case of ASOs. Based on an original collection of data about ASOs' team and members' background, the analysis confirm that a certain degree of functional diversity fosters the growth performance. Moreover, our findings suggest that the integration of market-based competencies and business-related networks through the presence of CVC strengthens the relationship between heterogeneity and performance. In fact, in our model the effect of background diversity on firm growth is significantly higher when there is the presence of a corporate venture within the team. The key role of a balanced composition between academic and non-academic profiles has relevant implications for ASOs. Academic entrepreneurs have to be aware of the role of market-based competencies in fostering their venture growth and of the mechanisms they can use to integrate them within the top management team.

Our results extend prior knowledge about the appropriate composition of ASOs' team. The team heterogeneity is here defined as the distribution of individuals on a set of different disciplinary specializations, delivering specific competencies in a research area, plus the industry's knowledge expressed by non-academic members. This functional heterogeneity can be further extended by external market capabilities, such as the ones assured by the presence of CVC. Our main contribution lies on suggesting the possible moderation effect of CVC on the heterogeneity-growth relationship.

However, the results and the possible implications of the study are limited by its exploratory nature and the limited sample size. Firstly, the same research design conducted on a national sample would lead to more reliable results. Secondly, since the team is subject to changes over time, it would be insightful to treat data in a panel form, by recollecting information on the pool of competencies at different time lapses and tracking the turnover of team members with different background. Finally, another possible development of the study is to collect data on ASOs in various countries and evaluate if the different national system enhances the integration between academic and non-academic profiles.

References

- BARNEY J.B. (2001), "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, vol. 27, n. 6, pp. 643-650.
- BENSON D., ZIEDONIS R. H. (2009). Corporate venture capital as a window on new technologies: Implications for the performance of corporate investors when acquiring startups. *Organization Science*, vol. 20, n. 2, 329-351.
- BOEKER W., KARICHALIL R. (2002), "Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure", *Academy of Management Journal*, vol.45, n. 4, pp. 818-826.
- BUDESCU D.V., BUDESCU M. (2012), "How to measure diversity when you must", *Psychological Methods*, vol. 17, n. 2, pp. 215.
- CHOWDHURY S. (2005), "Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n. 6, pp. 727-746.
- DUSHNITSKY G. (2006), *Corporate venture capital: Past evidence and future directions*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- ENSLEY M.D., PEARSON A.W., AMASON A.C. (2002), "Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n. 7, pp. 365-386.
- ENSLEY M.D., HMIELESKI K.M. (2005), "A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups", *Research Policy*, vol. 34, n. 4, pp. 1091-1105.
- HEIRMAN A., CLARYSSE B. (2004), "How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 29, n. 3/4, pp. 247-268.
- KLOTZ A.C., HMIELESKI K.M., BRADLEY B.H., BUSENITZ L.W. (2014), "New venture teams a review of the literature and roadmap for future research", *Journal of Management*, vol. 40, n. 1, pp. 226-255.
- HAMBRICK D. C. (2007), "Upper echelons theory: An update", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 2, pp. 334-343.
- HARRISON D.A., KLEIN K.J. (2007), "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 4, pp. 1199-1228.
- MORAY VOL., CLARYSSE B. (2005), "Institutional change and resource endowments to science-based entrepreneurial firms", *Research Policy*, vol. 34, n. 7, pp. 1010-1027.
- MUSTAR P., RENAULT M., COLOMBO M.G., PIVA E., FONTES M., LOCKETT A., MORAY N. (2006), "Conceptualising the heterogeneity of research-based spin-offs: A multi-dimensional taxonomy", *Research Policy*, vol. 35, n. 2, pp. 289-308.
- NARAYANAN V.K., YANG Y., ZAHRA S.A. (2009), "Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework", *Research Policy*, vol. 38, n. 1, pp. 58-76.
- RASMUSSEN E., MOSEY S., WRIGHT M. (2011), "The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 6, pp. 1314-1345.
- TEKLEAB A.G., KARACA A., QUIGLEY N.R., TSANG E.W. (2016), "Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 9, pp. 3500-3507.
- VAN DIJK H., VAN ENGEN M. L., VAN KNIPPENBERG D. (2012), "Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 119, n. 1, pp. 38-53.
- VAN KNIPPENBERG D., MELL J. VOL. (2016), "Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 136, pp. 135-145.
- VAN KNIPPENBERG D., SCHIPPERS M. C. (2007), "Work group diversity", *Annual Review of Psychology*, vol. 58, pp. 515-541.
- VANAELST I., CLARYSSE B., WRIGHT M., LOCKETT A., MORAY VOL., S'JEGERS R. (2006), "Entrepreneurial team development in academic spinouts: An examination of team heterogeneity", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n. 2, pp. 249-271.
- VISINTIN F., PITTINO D. (2014), "Founding team composition and early performance of university-based spin-off companies", *Technovation*, vol. 34, n. 1, pp. 31-43.
- VOHORA A., WRIGHT M., LOCKETT A. (2004), "Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies", *Research Policy*, vol. 33, n. 1, pp. 147-175.
- WENBERG K., WIKLUND J., WRIGHT M. (2011), "The effectiveness of university knowledge spillovers: Performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs", *Research Policy*, vol. 40, n. 8, pp. 1128-1143.
- WILLIAMS K.Y., O'REILLY C.A. (1998), "A review of 40 years of research", *Research in Organizational Behaviour*, vol. 20, pp. 77-140.

TRACK

MODELLI DI BUSINESS APERTI E COLLABORATIVI

I modelli di co-sviluppo per il trasferimento tecnologico: un'analisi empirica

ALFIO CARIOLA, MARIACARMELA PASSARELLI

Teoria della pratica e co-distruzione di valore: un modello di misurazione

MORENO FRAU, FRANCESCA CABIDDU, SEBASTIANO LOMBARDO, CARLA GIROMETTI

*La misurazione della co-creazione di valore:
criticità e analisi di un modello per il servizio sanitario*

ANDREA MORETTA TARTAGLIONE, YLENIA CAVACECE, GIUSEPPE RUSSO

I modelli di co-sviluppo per il trasferimento tecnologico: un'analisi empirica

ALFIO CARIOLA* MARIACARMELA PASSARELLI•

Abstract

Obiettivi. Il presente articolo si focalizza sui modelli di trasferimento tecnologico basati sul co-sviluppo e propone un'analisi empirica del Proof of Concept Network (PoCN) di Area Science Park.

Metodologia. Partendo da un'analisi della letteratura, si passa poi a identificare i driver che favoriscono la contaminazione tra sistema industriale e sistema della ricerca in una fase di sviluppo embrionale della tecnologia; mediante lo sviluppo del caso studio del PoCN, inoltre, si approfondisce la conoscenza di un fenomeno emergente ma ancora poco noto.

Risultati. L'applicazione di un modello di co-sviluppo evidenzia numerosi vantaggi per le imprese e per il sistema della ricerca e migliora l'efficacia del matching tra mondi distanti ed eterogenei.

Limiti della ricerca. La ricerca riporta un singolo caso studio che se da un lato può rappresentare un limite della ricerca, dall'altro offre originalità al lavoro in quanto rappresenta la prima realtà di Proof of Concept in Italia.

Implicazioni pratiche. Numerose sono le implicazioni pratiche non solo per le imprese e per gli enti di ricerca ma anche per i policy maker che devono attuare politiche pubbliche a favore dell'innovazione e del trasferimento tecnologico.

Parole chiave: Proof of concept; open innovation; trasferimento tecnologico; co-sviluppo.

Objectives. The paper focuses on the co-development technology transfer models; it proposes an empirical analysis on a pioneer model applied in Italy: the Proof of concept network by AREA Science Park in Trieste.

Methodology. Stemming from a literature review, the study has the aim to identify some drivers able to encourage the matching between research and industry at the very beginning of technology development. Following the PoCN model, the study aims to identify some theoretical propositions for future quantitative analysis.

Findings. The empirical analysis shows several advantages for firms and researchers, because it improves the effect of the matching between heterogeneous systems.

Research limits. Even if the single case study could represent a limitation, it gives the originality to the research, because it is the first applied co-development model in Italy.

Practical implications. Several implications can be found for firms, researchers and also for policy maker to apply public policies for innovation and applied research.

Key words: Proof of concept; open innovation; technology transfer; co-development

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università della Calabria
e-mail: alfio.cariola@unical.it

• Professore a Contratto di Marketing Internazionale delle tecnologie - Università della Calabria
e-mail: mariacarmela.passarelli@unical.it

1. Introduzione

L'obiettivo del presente contributo è proporre un'analisi dei modelli di gestione del trasferimento tecnologico basati sul co-sviluppo, attraverso l'identificazione dei driver che favoriscono il *matching* tra sistema della ricerca e sistema delle imprese.

L'ecosistema dell'innovazione a livello nazionale e internazionale è *caratterizzato da un sistema della ricerca* che, ogni anno, produce un consistente portafoglio di risultati di ricerca e brevetti. Questi, spesso, però, rimangono lontani dall'impiego industriale e poco valorizzati dal punto di vista commerciale, non generando gli attesi ritorni economici. Le aziende, dal canto loro, hanno difficoltà a valutare l'effettiva applicabilità di questi risultati e a comprenderne il potenziale, perché lo stadio di sviluppo è ancora troppo embrionale o le prestazioni e la ripetibilità non sono state testate per le applicazioni d'interesse.

L'applicazione di adeguati modelli di trasferimento tecnologico, dunque, da un lato può favorire, la trasformazione dei risultati della ricerca scientifica in reali processi e/o prodotti per il mercato, e dall'altro può supportare le imprese ad attingere al sistema della ricerca per dotarsi di competenze specialistiche e per sviluppare innovazioni di successo, mediante l'applicazione di tecnologie di "frontiera".

La letteratura sul trasferimento tecnologico è ricca di contributi che riguardano i modelli *technology push e demand pull* (Dosi, 1982; Di Stefano *et al.*, 2012). Tuttavia, negli ultimi anni, nel contesto internazionale, si sta diffondendo con determinazione un nuovo modello di trasferimento tecnologico basato sul co-sviluppo, in cui il sistema della ricerca e quello delle imprese lavorano in modo congiunto per validare (*proof*) i risultati della ricerca (*concept*).

Per via della recente diffusione di tale fenomeno, pochi lavori teorici sono presenti in letteratura. e poche sono le esperienze reali oggetto di analisi empirica negli studi scientifici (Munari *et al.*, 2017).

In tale direzione, il presente articolo si focalizza sui principali driver che favoriscono l'implementazione del modello di co-sviluppo (Passarelli, 2016) e propone un'analisi empirica mediante il caso studio del "Proof of Concept Network", che è un modello di trasferimento tecnologico basato, appunto, sul co-sviluppo.

2. I modelli di trasferimento tecnologico: verso una prospettiva di co-sviluppo

La diffusione continua di tecnologie di frontiera, la nuova rivoluzione industriale e i cambiamenti nei gusti dei consumatori richiedono alle imprese, al sistema della ricerca e ai policy maker, l'applicazione di modelli di trasferimento tecnologico coerenti con i contesti in cui gli attori operano.

Poiché gli asset necessari per portare a compimento i processi di sviluppo delle innovazioni possono non essere presenti tutti in una singola impresa, diviene fondamentale la capacità di reperire all'esterno competenze specialistiche e tecnologie di frontiera. Tuttavia, in Italia, ad esempio, predomina un modello di innovazione senza ricerca in cui le PMI italiane, soprattutto se operanti in settori tradizionali, difficilmente hanno la capacità di assorbire e valorizzare al proprio interno competenze e personale altamente specializzato. Il sistema della ricerca è invece caratterizzato da un'elevata mole di brevetti e invenzioni che non sempre riescono a trovare una significativa applicazione industriale.

A livello nazionale e sovra nazionale i policy maker hanno ormai da tempo focalizzato la propria attenzione sulle attività di trasferimento tecnologico. A fronte di un cospicuo utilizzo di fondi pubblici per le attività di trasferimento tecnologico e di un conseguente proliferare di strutture "dedicate", purtroppo le performance registrate sono ancora molto variabili in termini di effetti e ricadute.

Tale fenomeno spinge ad una riflessione severa sui modelli di trasferimento tecnologico e sui correlati driver, al fine di indirizzare le imprese verso l'applicazione di efficaci modelli che favoriscono la competitività a livello internazionale mediante lo sviluppo di innovazioni di successo

e di fornire ai policy maker utili indirizzi per le politiche di trasferimento tecnologico e di valorizzazione della ricerca.

A livello internazionale, negli ultimi anni, si stanno diffondendo i modelli di *co-sviluppo*. Essi sono caratterizzati dal coinvolgimento dei diversi stakeholders nello sviluppo della tecnologia, sin dalle fasi più embrionali della ricerca e fino al lancio del prodotto sul mercato.

Negli Stati Uniti, ad esempio, stanno affermando la propria operatività alcuni Proof of Concept Centers, tra cui spiccano il Deshpande Center presso il MIT a Boston e il Von Liebig Center presso l'Università della California a San Diego, nati proprio dall'aggregazione di partner di ricerca ed industriali per accelerare la trasformazione di risultati della ricerca in applicazioni industriali¹. Da diversi anni ormai, anche l'Unione Europea (sia nell'ambito del Settimo Programma Quadro sia nell'ambito di Horizon 2020) offre incentivi ai modelli PoC attraverso grant per Proof of Concept Proposals, rivolti a ricercatori che intendano validare il potenziale di mercato dei risultati delle attività di ricerca. In tale prospettiva, il presente lavoro si focalizza sui modelli *Proof of Concept* (d'ora in poi PoC), al fine di comprenderne i principali drivers che ne favoriscono l'implementazione.

3. I modelli Proof of Concept (PoC): una review della letteratura

La collaborazione tra università e industria finalizzata al trasferimento di conoscenza tecnico-scientifica al sistema produttivo è considerata un fattore cruciale per la competitività e lo sviluppo economico (Cooke *et al.*, 2004; Bonaccorsi e Daraio, 2007). Gli studi sul tema sono aumentati significativamente a partire dalla fine degli anni Novanta. Una varietà di fattori è stata analizzata per spiegare lo sviluppo di tali collaborazioni: la prospettiva delle università e dei ricercatori (D'Este e Patel, 2007; Abramo *et al.*, 2010), quella delle imprese (Cohen *et al.*, 2002; Fontana *et al.*, 2006), l'incidenza del contesto regionale (Saxenian, 1994; Cooke *et al.*, 2004). Cerrato *et al.* (2012) analizzano invece alcune modalità di valorizzazione delle tecnologie, quali: i brevetti e le licenze, gli spin-off universitari, i contratti e progetti di ricerca congiunta, l'impiego di personale qualificato e i contatti informali.

A fronte di numerosi contributi sui modelli *demand pull e technology push* per il trasferimento tecnologico, la letteratura sui modelli PoC risulta molto recente e pertanto meno nutrita. Dall'articolo di Thursby *et al.* (2001), pochi studi si sono focalizzati sul tema. Di seguito, con finalità esplorative, si riportano alcune definizioni².

Tab. 1: Alcune definizioni dei Proof of Concept

Contributo	Definizione
Gulbranson e Audretsch (2008)	«an institution devoted towards facilitating the spillover and commercialization of university research. PoCCs seem to be taking aim at improving the transfer and development of technologies derived from public R&D funding, especially from universities and public laboratories».
Rasmussen e Sorheim (2012)	Sono modelli che riducono «the technological uncertainty of the projects at an early stage by supporting technology verification».
Bradley <i>et al.</i> (2013)	«a collection of services to improve the dissemination and commercialization of new knowledge from universities in order to spur economic development and job growth. A more narrow perspective might simply view PoCCs as an investment by a university or universities for improved technology transfer».
João Claro (2013)	«a collection of services to improve the dissemination and commercialization of new knowledge from universities to industry».
Sergey <i>et al.</i> (2015)	Sono modelli «to address many of the challenges associated with commercializing university technology, including lack of access to resources, services, and networks that support the development of university start ups».
Hayter e Link (2015)	«a collection of services to improve the dissemination and commercialization of new knowledge from universities to industry. PoCCs seek to address many of the challenges associated with commercializing university technology, including lack of access to resources, services, and networks that support the development of university start ups».
Sobrero <i>et al.</i> , (2016)	«innovative forms of demand-side instrument to enhance the commercialisation of university technologies».

Fonte: nostra elaborazione.

Dall'analisi della letteratura più recente sul trasferimento tecnologico e della pratica manageriale a livello internazionale emerge, dunque, che il modello PoC ha la finalità di aggregare partner di ricerca e industriali sin dalle fasi di ricerca e fino alla commercializzazione, al fine di

¹ Per approfondimenti si veda: Audretsch e Gulbranson (2008).

² Sono studi che su Google Scholar presentano un numero di citazioni maggiore di 50.

generare un processo di contaminazione continuo tra competenze tecnologiche e competenze di mercato. L'obiettivo, infatti è accelerare la trasformazione di risultati della ricerca in applicazioni industriali di successo, orientando la ricerca verso i reali bisogni del mercato. Il modello PoC, infatti, ha l'obiettivo di favorire l'incontro tra esigenze eterogenee (ricerca e impresa) facilitando lo sviluppo dei desiderata in modo simultaneo; in tal modo, tra i diversi attori coinvolti nelle attività si generano flussi di conoscenza multidirezionali continui in un sistema "a rete" (Passarelli, Cariola, 2016; Passarelli, 2016), con la conseguente attivazione di processi dinamici di trasferimento della conoscenza organizzativa e interorganizzativa nelle fasi seminali della produzione di tecnologia (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Essi che coinvolgono competenze eterogenee di tipo complementare, manager delle tecnologie, esperti industriali, ricercatori imprese e sono generalmente messi in atto dagli intermediari dell'innovazione (Cattapan *et al.*, 2012).

Le attività svolte dalle strutture di intermediazione sono simili a quelle proprie dei modelli più tradizionali di tipo demand pull e technology push (scouting, assessment e valorizzazione). Le modalità di valorizzazione nell'ambito di un modello PoC possono essere di vario tipo: brevetto, prototipo, plug in, spin-off, startup.

In sintesi, le novità del modello PoC risiedono sia nel *timing* rispetto al quale si effettua l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia, sia nella modalità in cui la conoscenza viene scambiata tra i vari attori. Il coinvolgimento nel processo di sviluppo dell'innovazione di diversi stakeholder, ciascuno con la propria dotazione di bisogni ma anche di conoscenze e competenze, aumenta la probabilità di successo dell'innovazione, coniugando la novità tecnologica con l'orientamento alle reali aspettative del mercato.

3.1 I driver per il co-sviluppo

Nella letteratura manageriale sulle collaborazioni tra ricerca e imprese è possibile identificare alcuni *driver* che favoriscono l'interazione tra il sistema della ricerca e l'industria, mediante l'analisi di una serie di *fattori* tra cui: le conoscenze e le competenze di cui sono dotati i team di ricerca e sviluppo (Fabrizio e Di Minin, 2008); le competenze complementari (Teece, 1996) intese come competenze strategiche, operazionali e di mercato del team di co-sviluppo (Fontana *et al.*, 2006); le caratteristiche delle tecnologie, quali la maturità (Albert, 2016), il livello di protezione o di proteggibilità (Conti *et al.*, 2011), la distanza tra i partner (Ludvall, 1992) e le capacità di recepire tecnologie esterne e internalizzarle nell'organizzazione (Cohen e Levinthal, 2002). Di seguito una tabella sintetica dei principali *driver* identificati nella letteratura e analizzati nel presente paragrafo.

Tab. 2: Variabili e proxy di misurazione

Fattori	Driver	Proxy di misurazione	Letteratura di riferimento
1. Conoscenze e le competenze dei team di ricerca e sviluppo	Reputazione scientifica	N° citazioni	Bonaccorsi e Nesci (2006), Fabrizio e Di Minin (2008), Lissoni (2010)
		H index	
2. Competenze e conoscenze strategiche, operazionali e di mercato del team di ricerca	Propensione dei ricercatori alla ricerca applicata	N° di brevetti (depositati + concessi)	Teece (1996), Fontana et al.(2006), Arora e Gambardella, 2010). Sobrero et al. (2007)
		Diversificazione incrementale	
3. Caratteristiche delle tecnologie	Vicinanza al mercato della tecnologia	TRL	NASA, Commissione Europea
	Fattibilità economica della tecnologia	Ampiezza del mercato, vantaggi competitivi, potenziali destinatari, time to market e fattibilità	Grant (2006), Dutta et al. (1999)
	Valore della proprietà intellettuale	Tutelabilità, anteriorità, realizzabilità della tecnologia oggetto del co-sviluppo	Conti et al. (2011), Song et al. (2016) Geum et al. (2013)
4. Prossimità	Geografica	Distanza in KM tra i partner	Lundvall (1992), Foray e Lundvall (1996), D'Este e Iammarino (2010), Laursen et al. (2011)
	Relazionale	Numero di collaborazioni industriali pregresse e già in essere tra i partner del co-sviluppo.	Frasca e Morone (2007), Breschi e Lissoni (2009), Costabile (2001)
5. Capacità delle imprese di recepire tecnologie esterne e internalizzarle	Capacità assorbitive	Numero di brevetti del referente scientifico, il cui co-applicant è almeno un'impresa	Cohen e Levinthal (1990), Zhara e George (2002)
		Numero di brevetti dell'impresa, il cui co-applicant è almeno un'università o un ente di ricerca	

Fonte: nostra elaborazione.

Con riferimento agli operatori della ricerca coinvolti nei processi di collaborazione, la letteratura suggerisce che maggiore è la *reputazione scientifica* dei ricercatori (numero di citazioni, *H index*, *impact factor* delle pubblicazioni), maggiore è la probabilità d'interazione con l'industria (Lissoni, 2010). Bonaccorsi e Nesci (2006) sottolineano, infatti, come un'eccellente ricerca accademica susciti interesse nelle imprese. La reputazione nella scienza si gioca non sulle scoperte in sé, ma sulle scoperte pubblicate. A essere valutati sono gli articoli e la reputazione dei ricercatori dipende in larga parte da essi. Il primo importante indicatore del successo reputazionale di uno scienziato (o più spesso di una *équipe*) è il prestigio della rivista che pubblica il lavoro. Più è prestigiosa la rivista più aumenta anche il prestigio reputazionale del *paper* scientifico; inoltre più una rivista è selettiva nella scelta dei lavori, più è prestigiosa e ambita come 'luogo' di pubblicazione. Vi è un altro fondamentale indicatore reputazionale nella scienza: l'impatto, misurato in termini di tasso di citazioni. Più il lavoro di uno scienziato è citato da quello di altri scienziati più aumenta la reputazione del suo lavoro. Oggi, lo strumento scientometrico ISI Web of Knowledge permette di interconnettere un numero gigantesco di pubblicazioni scientifiche. Il tasso di citazioni viene, pertanto, considerato uno specchio attendibile del prestigio e dell'impatto del lavoro di uno scienziato o di un *équipe* di scienziati nella comunità scientifica. Dunque, la letteratura suggerisce che il fenomeno del co-sviluppo cresce laddove i docenti lavorano su filoni di ricerca applicata, facendo così aumentare le opportunità di sinergia tra università e industria.

Il secondo gruppo di fattori riguarda gli assetti complementari del team di ricerca (Teece, 1996). Con riferimento alla *propensione degli operatori della ricerca/inventori verso la ricerca applicata*, le *proxy* suggerite in diversi contributi riguardano essenzialmente il numero di brevetti (depositati e concessi) dei quali gli operatori della ricerca sono inventori. Tale filone insiste sul fatto che le imprese sono tanto più interessate ai processi di trasferimento tecnologico dal mondo accademico quanto più hanno la possibilità di intervenire a monte e in modo cogente nella definizione degli obiettivi della ricerca scientifica (Arora e Gambardella, 2010). Sobrero *et al.* (2007) hanno dimostrato che i network dei ricercatori-inventori di brevetti risultano più ampi, connessi e complessi rispetto a quelli dei loro colleghi che non hanno mai depositato un brevetto. Questi studi suggeriscono l'esistenza di un legame tra eccellenza della ricerca scientifica e capacità di attrarre le imprese, evidenziando che la qualità della ricerca scientifica del docente-inventore influenza il co-sviluppo di progetti tra ricerca e imprese. I docenti universitari possono essere impegnati in ricerche che testano specifiche applicazioni industriali, mentre le imprese potrebbero essere interessate alla natura della ricerca realizzata da un docente. Nelle attività di *matching*, è ragionevole ritenere che l'interesse delle imprese sia tanto maggiore quanto più la ricerca si trovi in uno stato seminale di sviluppo, in modo tale da poter avere margini di indirizzo verso le reali esigenze del mercato.

Un altro *driver* da considerare è il livello di *diversificazione incrementale* di una tecnologia, in termini di numero di segmenti di applicazione identificati dai ricercatori, impegnati nell'attività di ricerca scientifica. Tale variabile permette di misurare il livello di scalabilità di mercato percepito e manifestato dal team di ricerca. Per diversificazione incrementale si intende l'applicazione di una tecnologia in diversi segmenti appartenenti al medesimo business (Passarelli, 2014). La letteratura suggerisce che le tecnologie applicabili in più segmenti all'interno di uno stesso business, sfruttano le economie di scopo, garantiscono un potenziale di mercato più ampio e possono soddisfare le esigenze di un maggior numero di industrie (Dosi, 1982), aumentando il valore della tecnologia.

Il terzo gruppo di fattori fa riferimento all'oggetto del trasferimento tecnologico. In tale ambito, il primo *driver* da considerare è l'analisi della vicinanza della tecnologia al mercato (stadio di sviluppo del risultato candidato al co-sviluppo), ovvero il livello di maturità tecnologica. Ciò può essere misurato attraverso l'indice di *Technology Readiness Level* (acronimo TRL), che si può tradurre con Livello di Maturità Tecnologica³. Quest'ultimo è basato su una scala di valori da 1 a 9, dove 1 indica che la tecnologia si trova ad un livello di maturità lontano dal mercato, mentre 9 è il

³ Si tratta di una metodologia per la valutazione del grado di maturità di una tecnologia, sviluppata originariamente dalla NASA nel 1974 e attualmente utilizzata da vari enti americani ed europei, quali il Dipartimento della Difesa americano, la NASA, l'Agenzia Spaziale Europea, la Commissione europea ed altri.

livello in cui la tecnologia è già stata trasformata in un prodotto utile per il mercato. Dall'analisi del TRL si evince se le imprese sono propense a intervenire nelle fasi seminali, o quantomeno intermedie, di sviluppo della tecnologia (TRL = 3-4), oppure nelle fasi più avanzate. Nel caso in cui le aziende preferiscano tecnologie con TRL inferiore a 5, si evidenzia che esse preferiscono intervenire e condizionare la direzione di sviluppo del risultato della ricerca, oltre che orientare le traiettorie tecnologiche (Dosi, 1982).

Un altro *driver* legato alle caratteristiche delle tecnologie, riguarda il *livello di fattibilità* in termini di ampiezza del mercato, vantaggi competitivi, potenziali destinatari e *time to market* (Grant, 2006). Dutta *et al.* (1999) dimostrano che un forte orientamento al mercato è una strategia vincente; pertanto, i bisogni del mercato devono essere al centro del processo di innovazione sin dal momento della generazione dell'idea. Soprattutto nei settori ad alto contenuto tecnologico, i fattori chiave per il successo sono: la capacità di generare costantemente ricerca ad alto potenziale tecnologico e la capacità di valorizzare tale ricerca nella commercializzazione di prodotti, che catturano i reali bisogni del mercato.

Altro *driver* da analizzare è la *valutazione della proprietà intellettuale*, rispetto alla tutelabilità del trovato, alla novità e alla realizzabilità della tecnologia oggetto del co-sviluppo (Conti *et al.*, 2011). La letteratura è ricca di contributi a supporto: tra i più recenti, Song *et al.* (2016) dimostrano una correlazione positiva tra il valore assegnato ai brevetti e la probabilità di avviare progetti con partner esterni; a questo si aggiunge quello di Geum *et al.* (2013), i quali affermano che, in un contesto di *open innovation*, il valore assegnato ai brevetti è uno dei fattori maggiormente considerati per la scelta del partner.

Il quarto gruppo di fattori da analizzare riguarda la prossimità tra gli attori coinvolti nel co-sviluppo. Nello specifico, il primo *driver* da considerare è la *Prossimità Geografica* (PG). D'Este e Iammarino (2010) hanno mostrato che, in generale, minore è la distanza spaziale tra università e imprese, maggiori sono le interazioni tra di loro, sebbene sussistano forti differenze tra aree di conoscenza. Tale vicinanza può contribuire a migliorare le prestazioni complessive del processo di trasferimento tecnologico quale generatore dell'innovazione territoriale per le seguenti ragioni: la vicinanza geografica rappresenta un fattore di intermediazione tra processi di apprendimento legati al contesto e fondati su conoscenza prevalentemente tacita. La tesi di Lundvall (1992), infatti, mette in evidenza la relazione positiva tra prossimità fisica e innovazione radicale (che prevede principalmente conoscenza tacita). La conoscenza tacita è legata al contesto geografico e alle interazioni personali tra i partner. Il processo di codifica della conoscenza implicita può essere paragonato a un movimento a spirale nel quale la conoscenza tacita viene trasformata in conoscenza codificata in maniera reiterata, in quanto continuamente si sviluppa nuova conoscenza tacita che necessita di essere esplicitata (Foray e Lundvall, 1996). Come proxy della vicinanza fisica si può far riferimento alla distanza fisica tra i partner, misurata in KM

Altro *driver* da considerare è la *Prossimità Relazionale*. Breschi e Lissoni (2009), ad esempio, hanno messo in evidenza che anche la vicinanza sociale e cognitiva tra gli agenti (*spillovers* e fruitori di ricerca) potrebbe essere importante quanto la concentrazione geografica. Anche Costabile, (2001) evidenzia che la vicinanza relazionale, fondata sull'interconnessione di relazioni tra imprese e *stakeholder* eterogenei, è un veicolo per generare e diffondere l'innovazione. Per sviluppare innovazione, le imprese, i centri di ricerca, le università e le varie istituzioni, infatti, tendono a collaborare per formare una rete aperta. Le dimensioni spazio-relazionali sono costituite dall'eterogeneità e dalla numerosità degli attori, nonché dalla forza della relazione che discende dal DNA degli attori e che comprende *commitment*, *engagement* e fiducia. Quanto più i diversi partner presentano obiettivi convergenti, valori e *vision* condivisi, tanto più le relazioni saranno forti e veicoleranno la crescita della prossimità relazionale e, pertanto, la realizzazione di un'innovazione co-sviluppata. Con riferimento alle *relazioni* tra gli attori del trasferimento tecnologico la prossimità culturale e relazionale può essere misurata con il numero di collaborazioni industriali pregresse e/o *in itinere*, tra gli attori coinvolti nei processi di trasferimento tecnologico.

Il quinto gruppo di fattori identificati in letteratura fa riferimento alla possibilità che il processo di ibridazione, tra attori di matrice diversa, si avvii e vada a buon fine. In sostanza è fondamentale

chiedersi: qual è l'abilità dei partner del co-sviluppo di riconoscere una nuova conoscenza esterna, assimilarla, rielaborarla e svilupparla per scopi commerciali? La letteratura suggerisce, a tal proposito, il concetto di "capacità assorbitiva" (Cohen e Levinthal, 1990) intesa come «*a firm's ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends*». Più è semplice apprendere la conoscenza dall'esterno, più è facile capitalizzare le opportunità tecnologiche. Nel 2002 Zahra e George riprendendo il lavoro seminale di Cohen e Levinthal, definiscono la capacità assorbitiva come «*un insieme di processi e routine organizzative attraverso le quali l'impresa acquisisce, assimila, trasforma e sfrutta la nuova conoscenza, al fine di produrre una capacità organizzativa dinamica*». Dunque, l'interazione tra i partner assume un peso importante e influenza il livello di capacità assorbitiva intesa sia come l'assimilazione della conoscenza, come proposto da Zahra e George (2002), ma anche come l'abilità di identificare nuova conoscenza esterna e metabolizzarla all'interno. Partendo da tale letteratura, si considerano le seguenti proxy di misurazione: numero di brevetti del referente scientifico, il cui *co-applicant* è almeno un'impresa; numero di brevetti dell'impresa, il cui *co-applicant* è almeno un'università o un ente di ricerca.

4. Analisi empirica

4.1 Metodologia

Il presente paragrafo propone un *case study* esplorativo, finalizzato ad una migliore comprensione (anche se quasi esclusivamente descrittiva) di un fenomeno di recente diffusione e ancora poco conosciuto (Yin, 2003): il trasferimento tecnologico mediante il modello del co-sviluppo. Le fasi che hanno caratterizzato lo sviluppo del presente caso studio sono di seguito descritte. Si è partiti dall'identificazione del fenomeno da indagare, mediante la seguente domanda: *come valorizzare in modo efficace ed efficiente i risultati della ricerca di università ed enti pubblici di ricerca trasformandoli mediante un percorso di sviluppo condiviso tra ricercatori e aziende?*. Successivamente ci si è focalizzati sull'ecosistema italiano dell'innovazione, identificando potenziali casi di co-sviluppo. Da una serie di interviste e contatti con esperti di innovazione e trasferimento tecnologico, è stato scelto il progetto *Proof of Concept Network* (unità di analisi), implementato da Area Science Park su tutto il territorio nazionale.

Dopo aver selezionato il caso e tenendo conto dell'analisi della letteratura, si è proceduto alla preparazione di un dataset per la raccolta, la classificazione e l'analisi dei dati. Successivamente si è passati alla raccolta dei dati "sul campo". I dati raccolti sono sia di tipo primario che secondario. I dati primari sono stati raccolti sia mediante la consultazione del materiale messo a disposizione dagli esperti e dai dipendenti di AREA che hanno lavorato al progetto (tra cui schede di descrizione delle tecnologie, schede di *assessment* degli esperti, pubblicazioni, brevetti, etc), sia mediante la somministrazione di interviste semi-strutturate al project manager del progetto, al Direttore Servizio Innovazione e Sistemi Complessi di AREA, ad alcuni membri del consiglio direttivo di Netval⁴ e agli esperti di *assessment* tecnologico e di mercato (nel paper si riportano solo alcune citazioni). I dati secondari sulle imprese (dimensione, *core business*, localizzazione) sono stati estratti dalla banca dati ORBIS di Bureau van Dijk, mentre quelli sui ricercatori e sui brevetti sono stati reperiti consultando siti specializzati (*Scopus*, *Thomson Reuters*, *GoogleScholar*, MIUR, *Espacenet*). Tutti i dati raccolti sono stati archiviati in un database e sono stati elaborati mediante delle semplici analisi descrittive (medie e frequenze). Si è proceduto sempre alla triangolazione dei diversi dati per comprendere i vari aspetti del fenomeno.

⁴ Il Project Manager del progetto è il Dott. Danilo Farinelli, mentre il Direttore Servizio Innovazione e Sistemi Complessi è il Dott. Stephen Taylor che ricopre anche il ruolo di Consigliere all'interno di Netval.

4.2 *Il Proof of Concept Network (PoCN)*

È un progetto premiale (anno 2013), sostenuto dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, che ne ha riconosciuto l'elevato interesse e le ricadute sul sistema industriale e scientifico. Il progetto ha inteso lanciare in italiano un nuovo modello di trasferimento tecnologico volto a incentivare la valorizzazione commerciale dei risultati della ricerca congiuntamente con il sistema delle imprese. Tutto ciò attraverso metodologie e strumenti operativi che consentono di integrare competenze e risultati conseguiti dai ricercatori con competenze e risorse delle aziende, al fine di trasformare i risultati della ricerca in prototipi di prodotto/processo coerenti con le specifiche e con le esigenze espresse dalle aziende. Con metodi e programmi originali, l'obiettivo principale del PoCN è stato quello di trasformare in un processo stabile, duraturo ed economicamente vantaggioso, la validazione dei risultati della ricerca pubblica nei contesti industriali.

Il PoCN propone un modello innovativo di trasferimento tecnologico che, partendo da metodologie e strumenti consolidati da AREA, supporta la realizzazione di attività di sviluppo definite "Convalide Industriali dei Risultati della Ricerca", ovvero di programmi di co-sviluppo tra EPR/università ed imprese. Tali programmi sono finalizzati alla validazione dei risultati della ricerca scientifica su specifiche definite dalle imprese, consentendo la realizzazione di prototipi dimostrativi.

4.2.1 *Gli attori e i ruoli*

Il soggetto capofila del progetto PoCN è AREA Science Park di Trieste (ente pubblico di ricerca di primo livello), specializzato in attività di trasferimento tecnologico e valorizzazione della ricerca; i partner del progetto PoCN sono eterogenei e sono localizzati su tutto il territorio nazionale; essi appartengono sia al sistema della ricerca che a quello industriale e sono: Associazione Netval (Network per la valorizzazione della ricerca universitaria), Confindustria, CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), Elettra Sincrotrone Trieste SCpA, Politecnico di Torino, Università della Calabria, Università di Padova, Università di Trieste e Università di Udine.

Con riferimento alla *governance*, il progetto *Proof of Concept Network* ha previsto un coordinamento scientifico-istituzionale ed un coordinamento organizzativo-operativo. Gli EPR e le università (attraverso i rispettivi Uffici di Trasferimento Tecnologico) si sono occupati delle attività di scouting e qualificazione delle proposte di valorizzazione dei risultati della ricerca, su base locale. Lo scouting e la qualificazione delle proposte sono stati realizzati anche attraverso l'attività delle strutture regionali di trasferimento tecnologico che hanno supportato l'attività di presentazione all'industria, avvalendosi della rete consolidata di relazioni in essere sul territorio e della conoscenza della domanda industriale regionale. Anche Confindustria ha partecipato alla fase di definizione delle specifiche di indirizzo per lo svolgimento delle attività di scouting presso le università e gli EPR, partecipando alle attività di selezione delle proposte di valorizzazione dei risultati della ricerca, contribuendo anche all'individuazione del panel di esperti, affiancando i partners (attraverso le proprie strutture territoriali) nell'attività di individuazione delle imprese e, infine, supportando le attività di presentazione alle imprese (organizzazione dei road show e dell'attività *door to door*).

Anche due prestigiose Business School, la CUOA e il MIB, hanno offerto il supporto per la fase di *assessment*. Al contributo di queste ultime si aggiunge quello di Netval⁵, che ha messo a

⁵ Netval raccoglie ad oggi 55 università italiane e 8 Enti Pubblici di Ricerca non universitari, supportandone la valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso attività formative e di networking con istituzioni, mondo delle imprese e della finanza: l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (ENEA), il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), il Centro Italiano Ricerche Aerospaziali (CIRA), il Consiglio per la Ricerca e la sperimentazione in Agricoltura (CREA), l'Istituto Nazionale per la Fisica Nucleare (INFN), AREA Science Park e due IRCCS, il Centro di Riferimento Oncologico (CRO) e la Fondazione Ca' Granda - Policlinico di Milano. Nata come network informale nel 2002, è diventata un'associazione nel 2007.

disposizione le competenze per l'organizzazione e la realizzazione delle attività di formazione degli addetti al trasferimento tecnologico.

4.2.2 Le fasi del PoCN: dallo scouting al co-sviluppo

Il modello implementato mediante il PoCN ha previsto 9 fasi di seguito descritte.

1. *Formazione, coaching e condivisione delle metodologie e degli strumenti tra tutti gli operatori del trasferimento tecnologico*
2. *Scouting locale e Scouting nazionale*
3. *Assessment*
4. *Promozione e presentazione dei risultati al sistema delle imprese*
5. *Manifestazione di interesse da parte delle imprese*
6. *Verifica solidità economico-finanziaria delle imprese*
7. *Identificazione tecnologie idonee e finanziabili*
8. *Stesura del Progetto di co-sviluppo*
9. *Stipula convenzione e avvio del progetto di co-sviluppo*

L'avvio del progetto ha previsto una prima attività di Formazione e il *Coaching* su metodologie e strumenti di valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica (*scouting*, rilevazione dei risultati della ricerca, analisi delle potenzialità commerciali, programmi di convalida). L'attività di formazione, basata sull'impiego delle metodologie già consolidate da AREA, è stata rivolta a diversi soggetti, tra cui:

- addetti al trasferimento tecnologico degli Uffici di Trasferimento Tecnologico di EPR, università, strutture regionali di trasferimento tecnologico;
- ricercatori, con particolare attenzione ai giovani ricercatori.

All'attività di formazione in aula è stata affiancata un'attività di *coaching* da parte degli esperti di AREA, funzionale a fornire un servizio di tutoraggio ad addetti al trasferimento tecnologico di EPR, università, strutture regionali di trasferimento tecnologico nell'impiego degli strumenti di *scouting*, nella rilevazione di competenze e risultati di ricerca, nonché nell'analisi e nella formulazione di proposte per la valorizzazione industriale dei risultati.

L'attività di *scouting* ha previsto una fase locale e una fase nazionale. La *fase locale* è stata svolta dalle singole unità operative locali (EPR, università) che hanno aderito al progetto, sotto la supervisione del team di AREA. Nello specifico, le unità operative locali si sono occupate della fase di promozione del progetto nelle strutture di ricerca interessate (Dipartimenti universitari, Istituti di ricerca). Successivamente, hanno organizzato le interviste *door-to door* ai team di ricerca, individuando tecnologie di potenziale interesse industriale. Ciascuna unità operativa locale ha poi supportato i ricercatori universitari nella qualificazione e nella formulazione di proposte di valorizzazione industriale dei risultati della ricerca e ha selezionato, su base locale, uno *stock* di proposte di valorizzazione di risultati della ricerca.

Lo *scouting su scala nazionale* è stato realizzato mediante l'attivazione di tre *call successive* da parte di AREA. Pertanto, i gruppi di ricerca, già mappati e selezionati dalle unità operative locali, e guidati da un referente scientifico, hanno presentato proposta formale di valorizzazione (università e Enti Pubblici di Ricerca) ad AREA Science Park, inviando la candidatura ad una delle tre *call* nazionali attivate. Nel modulo di candidatura, i referenti scientifici hanno fornito una serie di informazioni sia riguardanti i propri profili professionali (tra cui: afferenza, ruolo, brevetti, pubblicazioni, collaborazioni con il sistema industriale), sia le caratteristiche delle tecnologia.

Le proposte di valorizzazione pervenute attraverso le tre *call* nell'ambito dello scouting nazionale sono state in *totale 94*, la maggior parte di esse provenienti dall'Università di Udine e dal CNR.

Con riferimento all'ambito di applicazione della tecnologia, il team di esperti di AREA Science Park ha chiesto ai referenti scientifici di indicare le aree di Business/Aree tematiche e i Segmenti/Categorie funzionali nei quali allocare le tecnologie. Tenendo conto delle indicazioni dei

referenti scientifici⁶, la maggior parte delle tecnologie candidate (20%) è classificabile nell'area tematica delle tecnologie medicali; al contrario le tecnologie appartenenti alla categoria dei sui nuovi materiali, sono state poche (7%).

Una volta raccolte le diverse candidature, è stata attivata la fase di *Assessment* tecnologico e di mercato delle proposte di valorizzazione dei risultati della ricerca. Per lo svolgimento di tale attività, AREA ha costituito un gruppo di lavoro interno all'organizzazione, costituito da 66 analisti che, sulla base di un set di parametri predefinito, hanno valutato le proposte di valorizzazione, generando un report di *assessment*. Per lo svolgimento di tale attività, il gruppo di lavoro si è avvalso di strumenti di *technology foresight* e *business intelligence*, forniti da primarie società internazionali, che hanno consentito di apprezzare il valore di mercato della proposta (in particolare, le Technology Maps 'Explorer' prodotte dalla società americana *Strategic Business Insights*, con cui AREA ha siglato una partnership commerciale). Nello specifico, per ogni tecnologia, sono state valutate due dimensioni: la proprietà intellettuale e le potenzialità di mercato. Con riferimento alla proprietà intellettuale, le tecnologie sono state distinte tra brevettate e non brevettate. Riguardo alle tecnologie non brevettate, gli esperti hanno proceduto alla valutazione della tutelabilità, della novità, della realizzabilità tecnica e del *freedom to operate*. Per le tecnologie brevettate, gli esperti hanno valutato lo *status* legale in cui si trova il brevetto (depositato, depositato con *search report*, concesso ecc.), la copertura geografica, lo stato dell'arte nell'ambito di eventuali procedure in esame, la realizzabilità tecnica e il *freedom to operate*. Per ogni singola tecnologia, la valutazione ha prodotto un indicatore di sintesi in una scala da 1 a 100, nella quale i valori da 1 a 30 indicano "bassa potenzialità tecnologia", quelli da 31 a 70 indicano "media potenzialità" e quelli da 71 a 100 "alta potenzialità". Con riferimento alle potenzialità di mercato delle tecnologie, l'analisi si è focalizzata sulla dimensione del mercato, sulla struttura, sui trend, sulle barriere all'entrata, sui vantaggi competitivi, sui potenziali destinatari, sul *time to market* e dunque sulla fattibilità. Anche in questo caso, la valutazione ha prodotto un indicatore di sintesi in una scala da 1 a 100, nella quale i valori da 1 a 30 indicano "bassa potenzialità di mercato", da 31 a 70 indicano "media potenzialità" e da 71 a 100 "alta potenzialità".

Dopo aver classificato le proposte di valorizzazione dei risultati della ricerca nei settori di potenziale interesse industriale (ICT, Salute e Scienze della Vita, Energia ed Ambiente, Agro-alimentare ecc.), il gruppo di lavoro di AREA ha sottoposto le tecnologie ad un'ulteriore valutazione da parte di un *panel* di esperti industriali di rilievo nazionale ed internazionale (qualificato da AREA con la collaborazione del partner Confindustria). A tal fine, la Fondazione CUOA di Altavilla Vicentina (VI), il MIB-School of Management di Trieste e Confindustria hanno attivato una rete di imprenditori, manager, responsabili R&S e tecnici d'impresa disponibili a collaborare per fornire una valutazione quali-quantitativa dei risultati da candidare alle imprese, oltre che per suggerire imprese, o cluster di imprese, verso cui promuovere attività di co-sviluppo. Il *panel* di esperti, dopo aver valutato i risultati della ricerca, tenendo conto prevalentemente del potenziale di mercato, ha anche selezionato uno *stock* di proposte candidabile all'attenzione di un *pool* di imprese potenzialmente interessate.

Tale attività ha portato a escludere solo 4 risultati tra quelli iniziali, pertanto, delle 94 iniziali, solo 90 sono state le proposte selezionate e presentate alle imprese.

L'attività successiva, dunque ha riguardato la *promozione e presentazione dei risultati al sistema delle imprese* è stata organizzata attraverso diversi canali:

- *Attività door to door*. Il portafoglio di proposte di valorizzazione dei risultati della ricerca è stato presentato, attraverso un approccio *one to one*, ai potenziali interlocutori industriali.
- *Road show settoriali*. Sono stati organizzati *road show* settoriali itineranti (in diverse regioni italiane), in cui le proposte di valorizzazione, selezionate dal *panel* di esperti industriali, sono state presentate dai ricercatori alle imprese.
- Inoltre, tutte le 90 proposte di valorizzazione dei risultati della ricerca, che hanno superato la

⁶ In questa fase, l'indicazione dell'area di applicazione esprime esclusivamente la "percezione" che gli scienziati hanno delle proprie scoperte candidate al co-sviluppo.

fase di *assessment*, sono state rese consultabili attraverso una *piattaforma web dedicata* e resa accessibile attraverso i siti web multilingua istituzionali di AREA e delle altre unità operative afferenti al progetto.

Le imprese interessate alle tecnologie (italiane e non), hanno espresso la loro *manifestazione di interesse* verso uno o più risultato/i della ricerca, compilando un apposito modulo disponibile attraverso la piattaforma web. Le imprese che hanno inviato una manifestazione di interesse sono state 67, di cui il 33% localizzate in Friuli Venezia Giulia, l'11% straniere e il resto distribuite sul territorio nazionale (per la maggior parte Lombardia e Veneto). Con riferimento alle *dimensione* delle imprese, il 79% è stata una PMI.

Una volta ricevute le manifestazioni di interesse, gli esperti di AREA, utilizzando strumenti avanzati di *rating* (messi a disposizione da Bureau van Dijk), hanno verificato la solidità economico-finanziaria di ogni singola azienda interessata al co-sviluppo. In particolare, gli esperti di AREA hanno considerato ammissibili a firmare una lettera di intenti con un gruppo di ricerca solo quelle aziende caratterizzate da un indice di solidità economico-finanziaria valutato "sufficiente".

Dal *matching* tra i valori assegnati dagli esperti alle diverse tecnologie e i *rating* assegnati alle imprese è stata generata una graduatoria in cui, le tecnologie sono state classificate in "idonee" e in "idonee e finanziabili". Una tecnologia è "idonea" se ha ricevuto la manifestazione d'interesse da parte di almeno un'azienda dalla verificata solidità economico-finanziaria (sono state considerate idonee solo 47 tecnologie); una tecnologia è anche "finanziabile" se il punteggio complessivo attribuitogli dal *panel* di esperti industriali è superiore a 50.

Seguendo i criteri dell'idoneità e della finanziabilità, sono state ammesse a finanziamento da parte di AREA, nell'ambito del progetto PoCN, solo 23 tecnologie.

A questo punto, per ogni tecnologia, è stato redatto un *progetto di co-sviluppo*, strutturato tenendo conto di tre elementi essenziali: piano di lavoro (con la definizione di attività, obiettivi e tempi necessari a validare i risultati della ricerca secondo le specifiche dell'impresa coinvolta), accordi sulla proprietà intellettuale e piano finanziario. Ogni *progetto di co-sviluppo* ha previsto anche una lettera di intenti tra il team di ricerca e l'azienda interessata. I singoli programmi di convalida sono stati verificati e approvati dagli esperti di AREA Science Park, i quali si sono occupati anche di definire e conferire l'entità del finanziamento, nonché di assegnare ad ognuno di essi un *project champion*.

Per ogni singolo *progetto di co-sviluppo*, AREA Science Park ha *stipulato una convenzione* con i singoli soggetti giuridici (Dipartimento/Istituto) cui afferiscono i referenti scientifici dei vari progetti. La convenzione ha segnato l'avvio ufficiale dei programmi di convalida e consta di una serie di *step*:

- *Realizzazione delle attività sperimentali*. Durante i 6-12 mesi previsti dal programma, ricercatori universitari ed imprese hanno svolto le attività funzionali alla validazione industriale del risultato della ricerca. Ogni *project champion* ha seguito il singolo programma di co-sviluppo, supportando la gestione delle relazioni tra ricercatori ed imprese e verificando lo svolgimento delle attività secondo quanto previsto nel piano di lavoro.
- *Validazione industriale*. Ogni singolo programma di co-sviluppo si è concluso con la realizzazione di un *proof of concept*, ovvero con un prototipo industriale in un percorso di sviluppo condiviso tra ricercatori ed aziende della durata massima di 9 mesi.

4.3 I driver per il co-sviluppo nel PoCN

I risultati della ricerca pervenuti dai vari enti sono il frutto del lavoro di team di ricerca guidati da un referente scientifico con ruolo di Professore Ordinario (7 referenti), Associato (7 referenti), Ricercatore (9 referenti). Le 23 imprese coinvolte nel co-sviluppo sono prevalentemente italiane (1 è localizzata nel Sud, 1 al Centro, 17 nel Nord Italia), mentre 4 di esse sono imprese estere. Inoltre, con riferimento alla dimensione, 18 sono micro, piccole e medie dimensioni, mentre 5 sono qualificabili come grandi imprese. Solo per 1 caso si tratta di uno *spin-off*.

La maggior parte delle imprese ha un'età compresa tra 5 e 15 anni. Con riferimento all'ambito di appartenenza delle tecnologie, la maggior parte di esse rientra nel settore delle cosiddette tecnologie *clean* per ambiente e territorio, delle tecnologie per i processi industriali e delle tecnologie medicali.

Utilizzando i *driver* già identificati nella letteratura, il presente paragrafo analizza *i 23 casi di co-sviluppo* realizzati nell'ambito del PoCN.

Il primo *driver* oggetto dell'analisi è la *reputazione scientifica*. Ai fini del presente lavoro, è stato considerato come valore di riferimento la media delle citazioni relative all'articolo più citato del referente scientifico del team (il valore medio è di 346, mentre la mediana è di 94, con un valore minimo di 20 e un massimo di 3102). Questa evidenza è confermata analizzando nello specifico l'*H index* delle riviste in cui è stato pubblicato l'articolo più citato, appartenente ad ogni referente scientifico. Dall'analisi svolta emerge che 7 dei referenti scientifici (30%) hanno pubblicato il loro articolo più citato su una rivista scientifica che rientra tra le prime 100 del Rank di *Google Scholar*.

Con riferimento alle pubblicazioni aventi ad oggetto la specifica tecnologia per il co-sviluppo, di cui è coautore il team o parte di esso, dall'analisi risulta che 19 (su 23) tecnologie sono state oggetto di pubblicazioni, per un totale di 80 pubblicazioni scientifiche (una media di 3,5 pubblicazioni per referente). Passando in rassegna il numero di citazioni delle 80 pubblicazioni inerenti la tecnologia, emerge che esse hanno generato circa 1620 citazioni (una media di 70 citazioni per tecnologia).

La qualità della ricerca accademica e la notorietà della tecnologia attraverso pubblicazioni scientifiche sembrano assumere un valore importante per il sistema delle imprese circa la possibilità di valorizzare risultati di ricerca in collaborazione con università e centri di ricerca. Coerentemente con quanto suggerito dalla letteratura (Lissoni e Montobbio, 2006), *la visibilità internazionale dei ricercatori e la reputazione assumono valore segnaletico per l'industria circa la possibilità di individuare risultati di ricerca da valorizzare*.

Analizzando le competenze di mercato del team di ricerca, la *propensione verso la ricerca applicata dei proponenti-inventori* è ritenuto un *driver* di successo. Il numero totale di brevetti (depositati e concessi) dei quali i 23 soggetti referenti del team sono inventori ammonta a 164 con una media di 6,4 brevetti e una mediana di 2.

Nei 23 casi esaminati, tutti i referenti scientifici hanno la titolarità di almeno 2 brevetti; nello specifico, 16 referenti scientifici sono titolari di circa 5 brevetti. Il dato evidenzia che *le aziende scelgono di attivare progetti di co-sviluppo, con gruppi di ricerca che hanno dimostrato una propensione, talvolta anche molto significativa, verso la ricerca applicata*.

Si è inoltre provveduto ad analizzare il livello di *diversificazione incrementale* percepito dal team di ricerca. Si tratta del potenziale di applicabilità industriale che la tecnologia, oggetto di co-sviluppo può produrre, secondo la percezione dei referenti scientifici/proponenti. Maggiore è il numero di segmenti di applicazione nei quali le tecnologie vengono classificate dai referenti scientifici, maggiore è da considerarsi il livello di diversificazione incrementale percepita (Corsino e Passarelli, 2007). Analizzando le tecnologie in oggetto, emerge che per la maggior parte di esse (19) i referenti scientifici percepiscono un basso livello di diversificazione tra segmenti. Nello specifico, 16 sono applicabili solo in un settore e in un segmento, 2 sono applicabili in 2 settori e in un segmento, infine 1 in 3 settori e in un segmento.

Dal lato delle imprese, il raffronto tra il codice ATECO delle singole imprese e le potenziali nuove applicazioni delle tecnologie espresse dai team di ricerca evidenzia che, la maggior parte delle imprese ha aderito al PoCN per diversificare, per entrare in nuovi segmenti di mercato o per esplorare nuovi settori. Ciò vale per tutte le imprese, indipendentemente dalla dimensione. Il Project Manager di PoCN ha affermato che *“le imprese hanno un elevato interesse per la realizzazione del proof of concept che si andrà a realizzare, se ciò è finalizzato a soddisfare interessi legati a processi di diversificazione o di internazionalizzazione. Le imprese sono interessate prevalentemente a soddisfare bisogni di mercato emergenti e latenti e cercano nelle tecnologie la chiave del successo”*.

Con riferimento al terzo gruppo di fattori, è stato esaminato innanzitutto il livello di maturità tecnologica di ogni singola tecnologia. L'obiettivo di fondo è stato quello di comprendere lo stadio di sviluppo della tecnologia, in cui tipicamente l'azienda è disposta ad intervenire. Il Direttore del Servizio Innovazione e Sistemi Complessi di AREA ha dichiarato che *“le imprese sono disposte ad intervenire nelle fasi in cui la tecnologia è ancora allo stato seminale per poter indirizzare la valorizzazione dei risultati della ricerca verso le reali esigenze del mercato”*.

Applicando le classi di valore del TRL, risulta che 16 delle 23 tecnologie riportano un TRL pari a 3 (*experimental Proof of Concept - PoC*), mentre 7 tecnologie riportano un TRL pari a 4 (*technology validated in lab*).

Sembra emergere che le aziende, qualora decidano di collaborare con la ricerca, sono *maggiormente propense ad intervenire nelle fasi seminali, o quantomeno intermedie, di sviluppo della tecnologia* (TRL = 3-4). Verosimilmente si può anche avanzare l'ipotesi che, in questo modo, le aziende possono meglio intervenire e condizionare la direzione di sviluppo del risultato della ricerca (piattaforma tecnologica).

Con riferimento all'analisi della fattibilità di mercato delle tecnologie oggetto del co-sviluppo, essa è stata svolta esaminando i punteggi assegnati dagli esperti industriali, quali CEO, product manager, marketing manager di corporation nei settori di interesse della nuova tecnologia. Nonostante i referenti scientifici, per ogni singola tecnologia abbiano dichiarato un basso livello di diversificazione incrementale (individuando prevalentemente un solo settore applicativo), l'analisi del potenziale da parte di esperti esterni ha rilevato, invece, un potenziale di scalabilità elevato rispetto all'ampiezza del mercato, ai vantaggi competitivi, ai potenziali destinatari, al time to market e alla fattibilità economica. Allo stesso modo, per valutare la potenzialità in termini di proprietà intellettuale sono stati esaminati i punteggi segnati dagli esperti di proprietà industriale della tecnologia oggetto del co-sviluppo. Nonostante per 6 tecnologie non ci siano brevetti (né depositi, né concessioni), l'analisi di tutelabilità, anteriorità, realizzabilità svolta dagli esperti, riporta valori soddisfacenti: 17 tecnologie su 23, infatti, riportano valori tra 70 e 100.

Il quarto gruppo di fattori analizza la prossimità tra i partner. Dall'analisi dei dati emerge che la distanza fisica è mediamente di 304 KM.

Il dato dimostra che accanto ad una dimensione regionale/territoriale del trasferimento tecnologico (reti corte) è presente anche una ulteriore dimensione delle cosiddette reti lunghe.

Ne emerge che le piccole imprese tendono a favorire le reti corte, mentre le medie e grandi imprese sono coinvolte in reti lunghe e fanno leva, invece, maggiormente su vicinanza culturale e relazionale. I dati, infatti, rilevano che 17 delle 23 tecnologie risultano essere state già oggetto di condivisione con il sistema industriale (per esempio per la messa a punto della tecnologia, per i test o per gli eventuali futuri sviluppi commerciali), prima della partecipazione al PoCN. Nello specifico, si evidenzia che 11 aziende su 23 avevano già in essere collaborazioni industriali pregresse con i gruppi di ricerca, con i quali hanno poi avviato il co-sviluppo di queste 11 imprese (il 25 per cento sono micro imprese, il 43 per cento sono PMI e la maggior parte sono grandi imprese).

Se ne ricava, dunque, che soprattutto *le aziende di grandi dimensioni tendono a considerare poco la prossimità territoriale* e hanno avviato il co-sviluppo con gruppi di ricerca con i quali esistevano delle relazioni pregresse. Può valere qui il concetto di prossimità relazionale caratterizzata da scambi di conoscenza tacita e dalle interazioni personali; tra soggetti distanti geograficamente si possono comunque condividere norme, codici, modi comuni di pensare e ideare strategie e, come in un movimento a spirale, la conoscenza tacita viene trasformata in conoscenza codificata in maniera reiterata, in quanto si sviluppa continuamente nuova conoscenza tacita che necessita di essere esplicitata (Foray e Lundvall, 1996). *Le aziende micro e le PMI appaiono, invece, maggiormente propense alla prossimità territoriale*, la quale permette contatti faccia a faccia e la costruzione di specifici canali di comunicazione tra mondo della ricerca e mondo delle imprese.

Volendo analizzare anche il fattore età, emerge che l'età media delle aziende che hanno prossimità relazionale con i gruppi di ricerca è di 36 anni, mentre di quelle che non hanno nessuna

collaborazione pregressa con i gruppi di ricerca è di circa 16 anni. Con riferimento al settore, non si rileva alcuna specificità.

Si passa ora ad analizzare l'ultimo gruppo di fattori rappresentato dalla capacità dei partner di assorbire e sviluppare tecnologie esterne. Trattandosi di flussi di competenze multidirezionali, in un processo di crescita continua dello stock di conoscenza tra i partner, si devono analizzare sia le capacità assorbitive dei referenti scientifici sia quelle delle imprese. Per le prime, la proxy di misurazione è il numero di brevetti sviluppati congiuntamente con almeno un'impresa. Taluni referenti dei gruppi di ricerca esaminati hanno un'elevata propensione a sviluppare brevetti con il sistema industriale (*co-applicant*), mostrando, quindi, un elevato livello di capacità assorbitive (intese come le capacità del sistema della ricerca di assimilare conoscenza esterna, rielaborarla ed eventualmente valorizzarla e svilupparla). Dall'analisi dei 23 referenti, si evince che il totale dei brevetti, dei quali almeno un *co-applicant* è un'impresa, ammonta a 76, con una media di 3 brevetti per referente. In particolare, 12 referenti scientifici (su 23) hanno sviluppato almeno un brevetto con un'impresa, inoltre, per 4 scienziati/referenti il 100 per cento dei brevetti sono sviluppati insieme ad almeno un'impresa.

Con riferimento alle capacità assorbitive delle imprese, se si analizza il numero di brevetti delle imprese il cui *co-applicant* è un ente di ricerca, ne emerge che, delle 23 imprese solo 5 di esse (di cui uno *spin-off*) hanno come *co-applicant* un'università o un ente di ricerca.

La tabella che segue sintetizza i risultati analizzati nel caso studio PoCN.

Tab. 3: Driver di sviluppo nel PoCN

Gruppi	Driver	Proxy di misurazione	PoCN
Conoscenze e le competenze di cui sono dotati i team di ricerca e sviluppo	Reputazione scientifica	N° citazioni	Il valore medio delle citazioni dei referenti scientifici è di 346, la mediana è di 94, il valore minimo è 20 e il massimo è 3102. 19 (su 23) tecnologie sono state oggetto di pubblicazioni di cui è coautore il team o parte di esso, per un totale di 80 pubblicazioni scientifiche. Le 80 pubblicazioni hanno generato circa 1620 citazioni (una media di 70 citazioni per tecnologia).
		H index	7 dei referenti scientifici (30%) hanno pubblicato il loro articolo più citato su una rivista scientifica che rientra tra le prime 100 del Rank di <i>Google Scholar</i>
Competenze e conoscenze strategiche, operazionali e di mercato del team di ricerca	Propensione dei ricercatori alla ricerca applicata	N° di brevetti (depositati + concessi)	Il numero totale di brevetti (depositati e concessi) dei quali i 23 referenti dei team di progetto sono inventori ammonta a 164 con una media di 6,4 brevetti. Nei 23 casi esaminati, tutti i referenti scientifici hanno la titolarità di almeno 2 brevetti.
	Diversificazione incrementale	Percezione del ricercatore rispetto al numero di segmenti di applicazione all'interno di un business in cui posizionare la tecnologia	Per 19 tecnologie oggetto del co-sviluppo, i referenti scientifici percepiscono un basso livello di diversificazione tra segmenti. Nello specifico, 16 sono applicabili solo in un settore e in un segmento, 2 sono applicabili in 2 settori e in un segmento, infine 1 in 3 settori e in un segmento.
Caratteristiche delle tecnologie	Vicinanza al mercato della tecnologia	TRL	16 delle 23 tecnologie riportano un TRL pari a 3 (<i>experimental Proof of Concept - PoC</i>), mentre 7 tecnologie riportano un TRL pari a 4 (<i>technology validated in lab</i>).
	Fattibilità economica della tecnologia	Ampiezza del mercato, vantaggi competitivi, potenziali destinatari, time to market e fattibilità	15 tecnologie su 23, infatti, riportano valori tra 70 e 100.
	Valore della proprietà intellettuale	Tutelabilità, anteriorità, realizzabilità della tecnologia oggetto del co-sviluppo	17 tecnologie su 23, infatti, riportano valori tra 70 e 100.
Prossimità	Geografica	Distanza in KM tra i partner	In media 304 Km
	Relazionale	Numero di collaborazioni industriali pregresse e già in essere tra i partner del co-sviluppo.	11 aziende su 23 avevano già in essere collaborazioni industriali pregresse con i gruppi di ricerca, con i quali hanno poi avviato il co-sviluppo. Di queste, il 25 per cento sono micro imprese, il 43 per cento sono PMI e la maggior parte sono grandi imprese.
Capacità delle imprese di recepire tecnologie esterne e internalizzarle	Capacità assorbitive	Numero di brevetti del referente scientifico, il cui <i>co-applicant</i> è almeno un'impresa	12 referenti scientifici hanno sviluppato almeno un brevetto con un'impresa;
		Numero di brevetti dell'impresa, il cui <i>co-applicant</i> è almeno un'università o un ente di ricerca	Su 23 imprese solo 5 di esse (di cui uno <i>spin-off</i>) sono <i>co-applicant</i> di brevetti in collaborazione con il sistema della ricerca.

Fonte: ns. elaborazione

5. Discussione e conclusioni

L'esito positivo dei programmi di co-sviluppo, ha consentito ad università ed EPR di sviluppare e valorizzare i propri risultati secondo un'ottica industriale e commerciale, mentre ha permesso alle aziende di innovare prodotti e processi, grazie all'individuazione, progettazione e realizzazione di prototipi, soluzioni, processi, sviluppati in base alle proprie specifiche esigenze.

La contaminazione tra il sistema della ricerca e il sistema industriale nella fase embrionale di sviluppo delle tecnologie offre, dunque, una serie di vantaggi a tutti gli attori coinvolti. In particolare, le aziende possono entrare in un network nazionale e internazionale e accedere ad un *bundle* di risultati della ricerca scientifica di frontiera. *“Le aziende hanno l’opportunità di sviluppare nuovi prodotti e nuovi processi mediante competenze specialistiche con un elevato livello di reputazione scientifica, altrimenti non disponibili all’interno dei confini aziendali. In tal modo, cresce il livello di innovatività e le imprese sono in grado di offrire al cliente i migliori features per i nuovi prodotti o per il miglioramento di quelli già esistenti”*, afferma il Project manager del PoCN. Si ha l’opportunità di testare le tecnologie su attributi del prodotto che soddisfano realmente le esigenze del mercato. Mediante un modello di trasferimento basato sul co-sviluppo, si può entrare a far parte di una rete nazionale e internazionale che facilita la visibilità dei propri prodotti e della propria vivacità tecnologica. Le imprese che avviano collaborazioni con il sistema della ricerca mediante un processo di scambio di conoscenza multidirezionale, inoltre, generano un effetto leva su una serie di fattori, tra cui: la produzione di ulteriore nuova conoscenza da reinvestire, l’identificazione di ulteriori bisogni del mercato, la sollecitazione di bisogni latenti e la creazione di nuovi bisogni per il mercato. Anche per i ricercatori, le università e gli EPR i vantaggi del co-sviluppo sono notevoli. *“Avere a disposizione, in anteprima, una valutazione dei risultati della ricerca da parte di esperti settoriali e di mercato”*, afferma un membro del Consiglio direttivo di Netval, *“può orientare le future direttrici di ricerca, con evidenti risparmi in termini di tempi e costi; testare in itinere le tecnologie, generando processi di learning by doing permette di abbattere i tassi di fallimento e riducono i costi; entrare a far parte di una rete nazionale e internazionale di imprese facilita la visibilità e l’offerta dei risultati della ricerca per il sistema industriale”*.

Il modello PoCN ha generato anche spillover positivi sulle performance di valorizzazione commerciale dei risultati della ricerca pubblica (brevetti, *spin-off*, prototipi ecc.).

I risultati dell’analisi, possono essere forieri di implicazioni anche per le politiche per l’innovazione e il trasferimento tecnologico e i modelli di co-sviluppo possono rappresentare un’opportunità per lo sviluppo dei territori.

Il presente lavoro contribuisce alla letteratura sul trasferimento tecnologico, arricchendola con un caso empirico, sviluppato nell’ecosistema italiano dell’innovazione, con effetti di spillover positivi anche in aziende che operano in altri paesi europei. L’analisi empirica di tipo esplorativo, ha avuto la finalità di migliorare la comprensione del fenomeno del co-sviluppo di recente diffusione e ancora poco conosciuto, soprattutto in Italia (Yin,2003). Il lavoro, tuttavia, presenta diversi limiti legati alla metodologia del singolo caso studio e che riguardano prevalentemente l’impossibilità di generalizzare i risultati.

Dunque, partendo dal presente lavoro, le ricerche future saranno di tipo quantitativo e si focalizzeranno sull’implementazione di un modello econometrico finalizzato a rispondere a diverse domande di ricerca, tra cui: i gruppi di ricerca con un elevato livello di reputazione scientifica hanno maggiore propensione ad attuare modelli di co-sviluppo con le imprese?. Le imprese preferiscono avviare collaborazioni con gruppi di ricerca dotati di un’elevata propensione alla collaborazione con il sistema industriale? Le PMI scelgono i partner scientifici per il co-sviluppo sulla base della “prossimità fisica”? Le grandi imprese scelgono i partner scientifici per il co-sviluppo sulla base della “prossimità cognitiva”?. Le imprese scelgono di co-sviluppare nuove tecnologie per seguire percorsi di diversificazione al fine di entrare in nuovi segmenti o addirittura di aggredire nuovi mercati?

Bibliografia

- ABRAMO G., D’ANGELO C.A. DI COSTA F. (2010), “University-industry Research Collaboration: A Model to Assess University Potential”, *Working Paper*, Laboratorio di studi sulla Ricerca ed il Trasferimento Tecnologico, Università di Roma Tor Vergata.
- AHARONSON B.S., SCHILLING M.A. (2016), “Mapping the Technological Landscape: Measuring Technology Distance, Technological Footprints and Technology Evolution”, *Research Policy*, vol. 45, n. 1, pp. 81-96.

- ARORA A., GAMBARDELLA A. (1994), "Evaluating Technological Information and Utilizing it. Scientific Knowledge, Technological Capability and External Linkages in Biotechnology", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 24, n. 1, pp. 91-114.
- ARORA A., GAMBARDELLA A. (2010), "The Market for Technology", *Handbook of the Economics of Innovation*, 1, pp. 641-678.
- AUDRETSCH D.B., FELDMAN M. (2004), "Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation", in Henderson J.V., Thisse J.F. (a cura di), *Handbook of Urban and Regional Economics*, Elsevier, vol. IV, pp. 2713-2739.
- BONACCORSI A., NESCI F. (2006), *Bacini di competenze e processi di agglomerazione. I distretti tecnologici in Europa*, Franco Angeli, Milano.
- BRADLEY S.R., HAYTER C.S., LINK A. (2013), "Models and Methods of University Technology Transfer", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 9, n. 6, pp. 571-650.
- BRESCHI S., LISSONI F. (2001), "Knowledge Networks from Patent Data: Methodological Issues and Research Targets", in Glänzel, W., Moed, H. e Schmoch, U. (a cura di), *Handbook of Quantitative S&T Research*, Kluwer Academic Publishers, pp. 613-643.
- BRESCHI S., LISSONI F., MONTOBBIO F. (2008), "University Patenting and Scientific Productivity: a Quantitative Study of Italian Academic Inventors", *European Management Review*, vol. 5, n. 2, pp. 91-109.
- CATTAPAN P., PASSARELLI M., PETRONE M. (2012), "Brokerage and SMEs' Innovations: An Analysis of Technology Transfer Service at Area Science Park in Italy", *Industry and Higher Education*, vol. 26, n. 5, pp. 381-391.
- CERRATO D., PARENTE R. PETRONE M. (2012), "La collaborazione tra università e industria: un'indagine sui brevetti co-generati in Italia", *L'industria*, vol. 33, n. 2, pp. 255-281.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- CHESBROUGH H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- COHEN W.M. KLEPPER S. (1996), "Firm Size and the Nature of Innovation within Industries: the Case of Process and Product R&D", *The Review of Economics & Statistics*, vol. 78, n. 2, pp. 232-243.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- COHEN W.M., GOTO A., NAGATA A., NELSON R.R. WALSH J.P. (2002), "R&D Spillovers, Patents and the Incentives to Innovate in Japan and the United States", *Research Policy*, vol. 31, n. 8-9, pp. 1349-1367.
- CONTI G., GRANIERI M., PICCALUGA A. (2011), *La gestione del trasferimento tecnologico. Strategie, modelli e strumenti*, Springer Verlag, Collana Sxi. Springer per l'innovazione, Milano.
- COOKE P., HEIDENREICH M., BRACZYK H. (2004), *Regional Innovation Systems: the Role of Governance in a Globalized World*, Routledge, Londra.
- CORSINO M., PASSARELLI M. (2007), "Heterogeneity and Product Innovation Strategy in Semiconductor Industry", *Sinergie, Rapporti di Ricerca*, n. 26, pp. 253-264.
- COSTABILE M. (2001), *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw Hill, Milano.
- D'ESTE P., IAMMARINO S. (2010), "The Spatial Profile of University-Business Research partnership", *Papers in Regional Science*, vol. 89, n. 2, pp. 335-350.
- D'ESTE P., PATEL P. (2007), "University-industry Linkages in the UK: What Are the Factors Underlying the Variety of Interactions with Industry", *Research Policy*, vol. 36, n. 9, pp. 1295-1313.
- DI STEFANO, G., GAMBARDELLA A., VERONA, G. (2012), "Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions", *Research Policy*, vol. 41 n.8, pp. 1283-1295.
- DODGSON M. BESSANT J. (1996), *Effective Innovation Policy*, International Thomson Business Press, London.
- DOSI G. (1982), "Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change", *Research Policy*, vol. 11, n. 3, pp. 147-162.
- DUTTA S., NARASIMHAN O., RAJIV S. (1999), "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?", *Marketing Science*, vol. 18, n. 4, pp. 547-568.
- FABRIZIO K.R., DI MININ A. (2008), "Commercializing the Laboratory: Faculty Patenting and the Open Science Environment", *Research Policy*, vol. 37, n. 5, pp. 914-931.
- FONTANA R., GEUNA A., MATT M. (2006), "Factors Affecting University-Industry R&D Projects: The Importance of Searching, Screening and Signaling", *Research Policy*, vol. 35, n. 2, pp. 309-323.
- FORAY D., LUNDVALL B.A. (1996), "The Knowledge-Based Economy: from the Economics of Knowledge to the Learning Economy", *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, OECD Documents, Paris.
- GEUM Y., KIM J., SON C., PARK Y. (2013), "Development of Dual Technology Roadmap (TRM) for Open Innovation: Structure and Typology", *Journal Of Engineering and Technology Management*, vol. 30, n. 3, pp. 309-325.
- GILDER G. (1988), "The Revitalization of Everything: the Law of the Microcosm", *Harvard Business Review*, vol. 66, n. 2, pp. 49-61.
- GRANIERI M. (2010), *La gestione della proprietà intellettuale nella ricerca universitaria*, Il Mulino, Bologna.

- GRANT R.M. (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- HAGEDOORN J. (2000), "Inter-firm R&D Partnerships - an Overview of Major Trends and Patterns since 1960", Paper presented to the Workshop on Strategic Research Partnerships sponsored by the National Science Foundation and convened at SRI International, Washington, D.C.
- HAYTER C.S., LINK A.N. (2015), "On the Economic Impact of University Proof of Concept Centers", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 40, n. 1, pp. 178-183.
- HOLMLUND M., KOCK S. (1996), "Buyer Denominated Relationships in a Supply Chain: a Case Study of Four Small Suppliers", *International Small Business Journal*, vol. 15, n. 1, pp. 26-40.
- HOWELLS J. (2006), "Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation", *Research Policy*, vol. 35, n. 5, pp. 715-728.
- JAFFE A. (1989), "Real Effects of Academic Research", *American Economic Review*, vol. 79, n. 5, pp. 957-970.
- KLEVORICK A., LEVIN R., NELSON R.R., WINTER S. (1995), "On the Sources and Significance of Inter-Industry Differences in Technological Opportunities", *Research Policy*, vol. 24, n. 2, pp. 185-205.
- LAURSEN K., REICHSTEIN T., SALTER A. (2011), "Exploring the Effect of Geographical Proximity and University Quality on University-Industry Collaboration in the United Kingdom", *Regional Studies* vol. 45, n. 4, pp. 507-523.
- LISSONI F. (2010), "Academic Inventors as Brokers", *Research Policy*, vol. 39, n. 7, pp. 843-857.
- LISSONI F. MONTOBIBIO F. (2006), "Brevetti universitari ed economia della ricerca in Italia, Europa e Stati Uniti. Una rassegna dell'evidenza recente", *Politica Economica*, vol. 22, n. 2, pp. 259-281.
- LUNDEVALL, B.Å (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, London.
- MUNARI, F., SOBRERO, M. TOSCHI, L. (2017), "Financing technology transfer: assessment of university-oriented proof-of-concept programmes", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 29, n.2 pp.233-246.
- NELSON R.R. (1959), "The Simple Economics of Basic Scientific Research", *Journal of Political Economy*, vol. 67, n. 3, pp. 297-306.
- NONAKA I. TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- PASSARELLI M. (2014), *Diversificazione incrementale e performance competitiva. Le opportunità di sviluppo interne al business. Il caso dei semiconduttori*, Rubbettino.
- PASSARELLI M. (2016), *Il management del trasferimento tecnologico: il caso PoCN di Aea Science Park*, EGEA, Milano.
- PASSARELLI M., CARIOLA A. (2016), "L'evoluzione dei modelli di trasferimento tecnologico» I parte, *Sistemi e Impresa*, Settembre, pp. 56-62.
- PASSARELLI M., CARIOLA A. (2016), "L'evoluzione dei modelli di trasferimento tecnologico» II parte, *Sistemi e Impresa*, Dicembre.
- PASSARELLI M. COSTABILE M. (2014), "Un approccio manageriale al trasferimento tecnologico: un'analisi di benchmarking sui TTO universitari europei", *Economia e Politica Industriale*, vol. 41, n. 4, pp. 265-297.
- PICCALUGA A. (2001), *La valorizzazione della ricerca scientifica*, Franco Angeli, Milano.
- POMA L. RAMACIOTTI L. (2008) "La valorizzazione della ricerca universitaria mediante l'interpolazione dei saperi. Infrastrutture materiali e immateriali", *L'Industria* (Numero speciale), pp. 269-297.
- RASMUSSEN E., SORHEIM R. (2012), "How Governments Seek to Bridge the Financing Gap for University Spin-Offs: Proof-of-Concept, Pre-Seed, and Seed Funding", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 24, n. 7, pp. 663-678.
- SAXENIAN A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge (MA), Harvard University Press.
- STERLACCHINI A. (1990), "Do Innovative Activities Matter to Small Firms in Non-R&D-Intensive Industries? An Application to Export Performance", *Research Policy*, vol. 28, n. 8, pp. 819-832.
- TEECE D.J. (1996), "Firm Organization, Industrial Structure and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 31, n. 2, pp. 193-224.
- THURSBY J.G., JENSEN R. THURSBY M. (2001), "Objectives, Characteristics and Outcomes of University Licensing: a Survey of Major U.S. Universities", *Journal of Technology Transfer*, vol. 26, n. 1, pp. 59-72.
- TORNQUIST K.M., KALLSEN L.A. (1994), "Out of the Ivory Tower: Characteristics of Institutions Meeting the Research Needs of Industry", *The Journal of Higher Education*, vol. 65, n. 5, pp. 523-539.
- VARGA, A. (2000), "Local Academic Knowledge Spillovers and the Concentration of Economic Activity", *Journal of Regional Science*, vol. 40, n.2, pp. 289-309.
- ZAHRA S., GEORGE G. (2002), "Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization and Extension", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 2, pp. 185-203.

Teoria della pratica e co-distruzione di valore: un modello di misurazione ♦

MORENO FRAU* FRANCESCA CABIDDU♦ SEBASTIANO LOMBARDO♦ CARLA GIROMETTI**

Abstract

Obiettivo: *L'obiettivo del presente lavoro è proporre un modello di valutazione basato sulle pratiche che consenta, da un lato, di individuare le pratiche di co-distruzione di valore poste in essere dai fornitori di servizi e dai loro clienti, dall'altro lato, di misurare il valore co-distruito dalle parti coinvolte.*

Metodologia: *La metodologia utilizzata è il caso di studio singolo. L'impresa selezionata opera nel settore dei servizi professionali, contesto adeguato per misurare le pratiche di co-distruzione del valore per l'ampia interazione tra impresa di servizi e clienti. L'analisi del caso di studio è stata sviluppata facendo ampio ricorso alla Teoria della Pratica.*

Risultati: *Lo studio ha consentito di individuare cinquantotto pratiche di co-distruzione di valore e di fornire un modello di misurazione del valore co-distruito durante il processo interattivo e l'integrazione di risorse fra fornitori di servizi e clienti.*

Implicazioni pratiche: *La formalizzazione del modello di co-distruzione del valore fornisce un'ottima guida per i manager per misurare le interazioni negative generate dall'impresa e dal cliente. Consente, inoltre, di monitorare il valore durante le fasi del shop value: definizione del problema, generazione di soluzioni e selezione della soluzione.*

Limiti della ricerca: *Questo lavoro si basa su un unico caso di studio. Studi successivi dovrebbero applicare il modello ad altri contesti di studio per favorire la generalizzabilità dei risultati.*

Originalità dello studio: *Questo studio è il primo che individua delle pratiche di co-distruzione del valore associate a specifiche dimensioni di capitale e che affina un modello di valutazione della co-creazione di valore estendendolo ad un contesto di co-distruzione.*

Parole chiave: *co-creazione di valore; co-distruzione di valore; valutazione del valore; pratiche; strategie di marketing.*

Objective: *The aim of this paper is to propose an assessment model based on practices that allows, on the one hand, to identify value co-destruction practices carried out by service providers and their customers, and on the other hand, to measure the value co-destroyed by the actors involved.*

Methodology: *The methodology used is the single case study. The company selected performs in the professional services' industry, a proper context to measure the practices of value co-destruction due to the broad interaction between service provider and customers. The analysis of the single case study was developed by making extensive reference to the Practice Theory.*

Results: *The study allowed to identify fiftyeight value co-destruction practices and to provide a model aimed at measuring the value co-destroyed during the interactive process and the resources' integration between service providers and customers.*

Practical implications: *The formalization of the value co-destruction model provides an excellent guide for managers to measure the negative interactions between the company and the customer. It also allows to monitor the value during the steps of shop value: problem definition, problem solution and solution assessment.*

Research limitations: *This study is based on a single case study. Further research should apply the model to other industries and promote the generalization of results.*

Originality of the study: *This study is the first one which identifies the value co-destruction practices related to different forms of capital. Furthermore, it improves a value co-creation assessment model and also extends it to a co-destruction context.*

Key words: *value co-creation; value co-destruction; value assessment; practices; marketing strategy.*

* Il presente articolo è stata prodotto durante la frequenza del corso di dottorato in Scienze Economiche ed Aziendali dell'Università degli Studi di Cagliari, a.a. 2016/2017 - XXIX ciclo, con il supporto di una borsa di studio finanziata con le risorse del P.O.R. SARDEGNA F.S.E. 2007-2013 - Obiettivo competitività regionale e occupazione, Asse IV Capitale umano, Linea di Attività 1.3.1 "Finanziamento di corsi di dottorato finalizzati alla formazione di capitale umano altamente specializzato, in particolare per i settori dell'ICT, delle nanotecnologie e delle biotecnologie, dell'energia e dello sviluppo sostenibile, dell'agroalimentare e dei materiali tradizionali".

* Dottorando di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cagliari
e-mail: moreno.frau@unica.it

♦ Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cagliari
e-mail: fcabiddu@unica.it

♦ Adjunct Associate Professor, BI Norwegian Business School
e-mail: sebastiano.lombardo@bi.no

** Laureata - Università di Cagliari
e-mail: carla.grm23@gmail.com

1. Introduzione

Il processo interattivo tra i fornitori di servizi e i loro clienti (SPCI) è alla base degli scambi economici nel settore terziario (Lusch e Vargo, 2014; Vargo e Lusch, 2016). Ad esempio, quando un cliente decide di acquistare servizi da un'impresa di consulenza ingegneristica, a causa della complessità dei progetti, egli accetta di cooperare con i consulenti. Dalla prospettiva del fornitore cooperare con il cliente è importante, perché permette di fornire un progetto migliore e personalizzato. In questo caso, il processo interattivo fornitori-clienti richiede collaborazione per realizzare benefici complementari. Il cliente ottiene un progetto che soddisfa maggiormente le sue esigenze, mentre l'impresa realizza più facilmente il suo ritorno economico. In letteratura, il fenomeno illustrato nell'esempio è chiamato *value co-creation*. Gli studiosi definiscono la co-creazione di valore come il risultato derivante dall'interazione tra impresa e clienti. Questa interazione è percepita come positiva, si suppone cioè che i benefici siano superiori ai costi (Payne *et al.*, 2008; Vargo e Lusch, 2004, 2008; Rullani, 2011; Sansone, *et al.*, 2014). In realtà, il processo collaborativo non sempre genera risultati positivi. Recentemente, alcuni studiosi hanno chiamato tale fenomeno *value co-destruction*, definendolo *un processo interattivo tra sistemi che ha come risultato il declino del benessere di almeno uno dei sistemi* (Plé e Chumpitaz Cáceres, 2010, p. 431). L'elemento che contraddistingue sia la co-creazione che la co-distruzione di valore è il processo interattivo tra l'impresa e i suoi clienti. Perciò, la co-creazione/distruzione di valore implica delle interazioni bidirezionali piuttosto che unidirezionali.

Studiare il "lato oscuro" della co-creazione di valore ha importanti implicazioni teoriche. Infatti, consente di studiare il fenomeno da una prospettiva nuova che si focalizza su aspetti finora trascurati dalla precedente letteratura poiché ha considerato la *value co-creation* prevalentemente in termini positivi.

In questo contesto teorico, lo studio del processo interattivo rappresenta la sfida principale per i ricercatori che intendono capire in quali condizioni tale processo conduce alla co-creazione o co-distruzione di valore. Anche se vi sono diversi ricercatori che hanno studiato il processo interattivo in ambito di co-creazione di valore (Fischer *et al.*, 2014; Grönroos, 2011; Mikolon *et al.*, 2015; Schau *et al.*, 2009) e di co-distruzione di valore (Echeverri *et al.*, 2012; Echeverri e Skålén, 2011; Kashif e Zarkada, 2015; Smith, 2013; Vafeas *et al.*, 2016; Worthington e Durkin, 2012), non sono state completamente individuate le pratiche svolte dai fornitori di servizi e dai clienti durante questo processo (Echeverri e Skålén, 2011; Lombardo e Cabiddu, 2016).

Un'altra sfida altrettanto impegnativa è rappresentata dalla misurazione del valore. Quest'ultima permette di individuare in quale stadio del processo interattivo gli attori stanno co-creando o co-distruendo valore. Dall'analisi della letteratura emerge una mancanza di modelli per la misurazione del valore. Il Pra.v.d.a. (Lombardo e Cabiddu, 2016), acronimo di *Practice-based model for value definition and assessment*, ha cercato di colmare questa lacuna. Sebbene l'originario Pra.v.d.a. faciliti considerevolmente la comprensione di questo fenomeno, esso mostra alcuni limiti. Ad esempio, nonostante l'originario Pra.v.d.a. sia stato pensato per misurare casi di assenza di creazione e di co-distruzione di valore ($V_{tot} \leq 0$), non è mai stato applicato ad uno di questi casi. Inoltre, le pratiche di co-distruzione di valore presenti nel modello originario sono marginali rispetto a quelle di co-creazione.

Altrettanto interessanti sono le sfide dal punto di vista manageriale. I professionisti chiamati in causa per la gestione del processo interattivo attualmente si trovano sprovvisti di linee guida relative alla co-distruzione di valore. I risultati di questo studio, da un lato, orientano fornitori di servizi e clienti nel evitare le pratiche di co-distruzione di valore, dall'altro lato, il modello di misurazione consente loro di tenere monitorato il valore durante diverse fasi dell'erogazione del servizio e porre in essere delle azioni correttive in caso di creazione di valore insufficiente o negativo.

I quesiti di ricerca ai quali si intende dare risposta sono: 1) Quali pratiche di co-distruzione di valore sono svolte dal fornitore di servizi e dai suoi clienti durante il processo interattivo? 2) Come tali pratiche possono essere usate per misurare la co-distruzione di valore? Perciò, l'obiettivo del presente lavoro è proporre un modello di valutazione delle pratiche che, estendendo l'originario

modello Pra.v.d.a. consenta, da un lato, di individuare le pratiche di co-distruzione di valore poste in essere dai fornitori di servizi e dai loro clienti, dall'altro lato, di misurare il valore co-distruito dalle parti coinvolte. Per raggiungere tali obiettivi, il modello proposto in questo studio è stato testato su un caso di co-distruzione di valore (Eisenhardt e Graebner, 2007; Miles e Huberman, 1994; Yin, 2009). Il contesto di studio è un'impresa di consulenza ingegneristica con sede in Scandinavia. Il caso selezionato per l'analisi qualitativa e lo studio in profondità, è un progetto multidisciplinare fallimentare che ha portato alla distruzione di valore sia per l'impresa sia per il cliente. Questo studio conferma la validità del modello da noi definito in un contesto di co-distruzione di valore.

L'articolo è così strutturato: nella prima parte si definisce il *background* teorico necessario per capire meglio il processo interattivo in un contesto di co-creazione e co-distruzione di valore e individuare i relativi gap della letteratura. Successivamente, si descrive la metodologia focalizzando l'attenzione sul processo di analisi dei dati. Seguono i risultati della ricerca che definiscono e descrivono le pratiche di co-distruzione di valore. Sempre nei risultati, le pratiche vengono utilizzate per valutare la co-distruzione di valore nel caso studio esaminato. Infine, le conclusioni.

2. Background teorico

Gli studiosi di marketing sono sempre più interessati alle pratiche attraverso le quali i fornitori di servizi e i loro clienti interagiscono e come queste pratiche conducano alla creazione o alla distruzione di valore (Echeverri e Skålén, 2011; Korkman *et al.*, 2010). Per tale ragione, il concetto di "pratica" è stato introdotto per suggerire che il processo di generazione di valore debba essere studiato anche sulla base delle pratiche (Aarikka-Stenroos e Jaakkola, 2012; Grönroos, 2011; Grönroos e Voima, 2013; Payne e Holt, 2001).

2.1 Pratiche di co-creazione di valore nel processo interattivo

Le interazioni ripetute tra impresa e cliente sono un processo in cui gli attori coinvolti svolgono delle azioni di influenza reciproca durante un periodo di tempo definito. Il processo interattivo tra gli attori è il punto focale della co-creazione di valore e, per estensione, della co-distruzione di valore. Per questa ragione, le imprese devono prestare attenzione alle pratiche quando progettano e commercializzano la loro proposta di valore (Fischer *et al.*, 2014; Mikolon *et al.*, 2015; Baccarani e Golinelli, 2011).

Data la crescente importanza delle pratiche nella letteratura e la loro centralità nella valutazione della co-creazione di valore (Ballantyne *et al.*, 2011; Skålén *et al.*, 2015), sono stati scritti diversi contributi per concettualizzare e spiegare le pratiche nel processo interattivo tra fornitori e clienti. Alcuni studiosi in un contesto di creazione di valore collettivo, hanno analizzato una brand community per identificare il processo attraverso il quale può essere istituito un insieme comune di pratiche (Schau *et al.*, 2009). Altri studiosi hanno identificato gruppi di pratiche per spiegare come i fornitori di servizi e i clienti interagiscono per co-creare valore (Grönroos, 2011). Altre ricerche hanno studiato le pratiche di marketing per mostrare come sono composti i mercati (Kjellberg e Helgesson, 2007; Vernuccio *et al.*, 2012). Allo stesso modo, altri studi hanno esplorato il contesto sociale in cui si verifica il processo interattivo fra fornitori di servizi e clienti (SPCI) (Edvardsson *et al.*, 2011). Inoltre, tali autori riconoscono la co-creazione di valore come un insieme di pratiche sociali. Ulteriori studi hanno spiegato come i clienti contribuiscano attivamente alla fornitura di servizi e alla creazione di valore all'interno della *service dominant logic* (S-D logic) (Ordanini e Pasini, 2008). Infine, altri *framework* teorici illustrano come la co-creazione di valore si verifichi attraverso un processo diadico di *problem solving* (Payne *et al.*, 2008) e identificano i processi critici, le risorse e i ruoli dei fornitori di servizi e dei loro clienti nelle loro attività comuni (Aarikka-Stenroos e Jaakkola, 2012; Cabiddu *et al.*, 2016).

Nonostante questi anni di ricerca sulla co-creazione di valore abbiano contribuito ad aumentare la conoscenza su questo fenomeno, vi sono ancora diversi gap da colmare. Per esempio, sono

insufficienti gli studi che utilizzano le pratiche per misurare il valore co-creato durante il processo interattivo fra fornitore di servizi e clienti. Inoltre, sono molto limitati anche gli studi che fanno un uso deliberato della Teoria della Pratica (Bourdieu, 1986; Reckwitz, 2002). Infine, molti degli studi esistenti sono concettuali e non sfruttano le risorse metodologiche ed empiriche della Teoria della Pratica. Di conseguenza, nonostante ci siano numerosi studi che riconoscono una relazione tra processo interattivo, integrazione di risorse e valore, ad un livello pratico più dettagliato, la loro relazione con la creazione/distruzione di valore, rimane un fenomeno in gran parte non spiegato. Per questo motivo, questa ricerca ha l'obiettivo di individuare una serie di pratiche che sono funzionali alla valutazione del valore co-creato, ma anche co-distruito.

2.2 Pratiche di co-distruzione di valore nel processo interattivo

La co-distruzione di valore è un tema recente negli studi di marketing. Per questa ragione, ci sono ancora poche ricerche che hanno approfondito questo fenomeno. I ricercatori che hanno affrontato il tema della co-distruzione del valore, riconoscono che il processo interattivo tra gli attori e il relativo processo di integrazione di risorse implicano la cooperazione tra gli attori (Plé e Chumpitaz, 2010). La cooperazione assume però una connotazione negativa nella letteratura della co-distruzione di valore (Echeverri e Skålén, 2011; Plé, 2016). In particolare, gli studiosi considerano tre possibili tipologie di processi interattivi negativi: comportamento scorretto; contraddizioni e conflitti. Nel caso di comportamenti scorretti, il fornitore di servizi, il cliente o entrambi si comportano impropriamente durante il processo interattivo (Echeverri *et al.*, 2012). Per quanto riguarda le contraddizioni, questi soggetti hanno opinioni divergenti che riducono la qualità delle loro interazioni (Kashif e Zarkada, 2015). A seconda del grado di divergenza tra opinioni, il processo interattivo può interrompersi a causa di veri e propri conflitti (Vafeas *et al.*, 2016). I primi studiosi interessati ai processi interattivi negativi hanno alimentato un dibattito interessante. Uno studio ha mostrato che le cause della co-distruzione di valore sono date dal comportamento scorretto dei clienti e dalla corrispondente non integrazione delle risorse (Echeverri *et al.*, 2012). Altri studiosi hanno esteso lo studio precedente, evidenziando che anche le interazioni contraddittorie e conflittuali tra impresa e cliente portano alla co-distruzione di valore (Echeverri *et al.*, 2012; Echeverri e Skålén, 2011; Kashif e Zarkada, 2015; Smith, 2013; Vafeas *et al.*, 2016; Worthington e Durkin, 2012) o alla diminuzione di valore (Vafeas *et al.*, 2016). D'altro canto, altre ricerche non confermano che il processo interattivo negativo porti alla co-distruzione di valore. Piuttosto, i comportamenti scorretti, le contraddizioni e i conflitti possono generare co-creazione di valore (Fyrberg Yngfalk, 2013; Laamanen e Skålén, 2014). Gli studiosi convinti che il processo interattivo negativo generi co-distruzione di valore, sostengono che la non integrazione (Echeverri *et al.*, 2012) o un uso improprio delle risorse (Kashif e Zarkada, 2015; Smith, 2013) sono input per la co-distruzione di valore. Mentre, in caso di conflitto, il valore co-creato può essere ridotto (Vafeas *et al.*, 2016). La scuola di pensiero opposta suggerisce che interazioni contraddittorie o conflittuali sono fondamentali per la co-creazione di valore perché danno inizio ad un processo di nuove interpretazioni e creazioni di significato utilizzate per soluzioni innovative (Fyrberg Yngfalk, 2013). Infine, un altro studio suggerisce che i conflitti sono né positivi e né negativi, ma caratteristiche inerenti le interazioni umane (Laamanen e Skålén, 2014; Aquilani e Abbate, 2013). Lo stesso studio afferma che il conflitto promuove l'innovazione e la creatività.

All'interno degli studi sulla co-distruzione di valore, alcuni hanno posto alla base della loro ricerca l'uso della Teoria della Pratica (Echeverri e Skålén, 2011; Fyrberg Yngfalk, 2013; Laamanen e Skålén, 2014; Lombardo e Cabiddu, 2016). Alcuni autori hanno studiato le pratiche di co-creazione di valore tra il fornitore del servizio e i clienti nel settore del trasporto pubblico, (Echeverri e Skålén, 2011) individuando cinque categorie di pratiche: il saluto, l'erogazione di informazioni, il trasporto, il pagamento, e l'aiuto. A seconda degli elementi delle pratiche, queste possono essere di co-creazione o di co-distruzione di valore. In un contesto interattivo, alcuni studiosi hanno individuato tre categorie di pratiche di co-distruzione di valore aventi ad oggetto il capitale: negare l'accesso, disabilitarne lo sfruttamento, e promuoverne l'attrito (Lombardo e

Cabiddu, 2016). Questi autori hanno adottato un concetto di valore, da noi posto alla base del presente lavoro, definito come la coesistenza di quattro forme di capitale (economico, sociale, culturale e simbolico). Le tre categorie si riferiscono genericamente a delle pratiche che riducono l'ammontare delle quattro forme di capitale. Altri studi si sono focalizzati su un ambiente con più di due attori (Fyrberg Yngfalk, 2013; Laamanen e Skålén, 2014). Anche se questi ultimi hanno usato la Teoria della Pratica, non individuano né definiscono nessuna pratica. Pertanto, solo due dei quattro studi che hanno usato la Teoria della Pratica sono riusciti ad identificare vere e proprie pratiche di co-distruzione di valore (Echeverri e Skålén, 2011; Lombardo e Cabiddu, 2016).

Gli studi menzionati sopra hanno mostrato come le pratiche sono utili per comprendere meglio il processo interattivo. Tuttavia, ciò che la precedente ricerca non spiega in modo esaustivo è come sfruttare le pratiche, siano esse di co-creazione o di co-distruzione, per definire e valutare il valore. In risposta alle lacune della letteratura, questo studio mostra una versione rivista ed estesa del Pra.v.d.a. per la definizione e la valutazione del valore in situazioni di co-distruzione.

2.3 Teoria della pratica e Pra.v.da. model

La teoria della pratica è un “corpo di studi sul lavoro del corpo” (Postill e Bräuchler, 2010). Non esiste una teoria della pratica unica, bensì un filone di letteratura che adottano un approccio “pratico” chiaramente definito e che si divide in quattro tipi principali: filosofico (Wittgenstein, Dreyfus o Taylor), teorico sociale (Bourdieu e Giddens), teorico culturale (Foucault, Lyotard) e teorico della scienza e della tecnologia (Latour, Rouse, Pickering). Anche dal punto di vista temporale, si distinguono due “generazioni” di teorici della pratica. La prima generazione ha posto le basi della teoria della pratica (ad esempio Bourdieu, de Certeau, Foucault, Giddens). La seconda, sta sperimentando queste fondamenta e costruendo nuove estensioni della cornice teorica (Reckwitz, Ortner, Schatzki, Schatzki, Warde). In questo lavoro si fa riferimento alla teoria della pratica come tipo di approccio alla teoria sociale (Bourdieu, 1986; Reckwitz, 2002). Quest'ultima, considera il corpo umano come il collegamento di una sequenza di attività (ovvero le pratiche) che gli attori eseguono con diversi livelli di impegno, di destrezza e di grazia. Mentre alcune pratiche sono comuni nello spazio sociale e nel tempo, altri si basano su configurazioni volatili che cambiano nel tempo (Postill e Bräuchler, 2010).

L'originario Pra.v.d.a. model si basa sulla definizione del valore inteso come la coesistenza di quattro forme di capitale (Lombardo e Cabiddu, 2016): economico, culturale, sociale e simbolico (Bourdieu, 1986) (vedi definizioni Tabella 2). Considerandole insieme, le quattro forme di capitale rappresentano una definizione multidimensionale del valore in cui ogni tipo di capitale rappresenta la somma delle sue valute. A sua volta, le valute sono composte da componenti valutari (Lombardo e Cabiddu, 2016) (cfr. Equazione 1):

$$\text{Capitale}_k = f(\text{Valuta}_n) \sum_{n=1}^i (\text{Componenti della valuta}_n) \quad (1)$$

A causa della diversa natura delle quattro forme di capitale, questi ultimi non possono essere sommati algebricamente. Per questo motivo, il capitale totale è considerato come un insieme indipendente di oggetti (Lombardo e Cabiddu, 2016) ($\cup_{k=1}^4$, vedi Equazione 2):

$$\Delta \text{Capitale}_{\text{totale}} = \bigcup_{k=1}^4 \Delta \text{Capitale}_k \quad (2)$$

Nel processo interattivo di creazione del valore, la variazione totale del capitale totale in circolazione indica il valore complessivo. Pertanto, il valore totale, V_{tot} , creato attraverso l'interazione tra fornitore di servizi e clienti è definito come nell'equazione 3 (Lombardo e Cabiddu, 2016):

$$V_{\text{tot}} = \Delta \text{Capitale}_{\text{totale}} = \bigcup_{k=1}^4 \Delta \text{Capitale}_k * W_k \quad (3)$$

Nell'equazione 3, W_k è il peso che la forma di capitale “k” ha rispetto alle altre tre forme di capitale. Grazie al peso W_k , il fornitore di servizi o il cliente possono specificare se una delle quattro forme

di capitale deve essere predominante nella valutazione del valore. Pertanto, dare pari peso alle quattro forme di capitale significa considerarle come contribuenti uguali al valore totale. D'altra parte, se il peso di qualsiasi forma di capitale è zero, elimina il suo contributo a V_{tot} . I casi di creazione di valore nullo o di distruzione producono punteggi nell'intervallo $V_{tot} \leq 0$ (Lombardo e Cabiddu, 2016).

Concludendo, il modello Pra.v.d.a. “abbina i componenti valutari alle descrizioni delle pratiche di lavoro” per individuare le connessioni tra le pratiche di co-creazione/co-distruzione di valore e la loro incisione sul valore totale (Lombardo e Cabiddu, 2016, p. 9).

3. Metodologia

L'obiettivo del presente lavoro è proporre un modello di valutazione delle pratiche che, estendendo l'originario Pra.v.d.a. consenta, da un lato, di individuare le pratiche di co-distruzione di valore poste in essere dai fornitori di servizi e dai loro clienti, dall'altro lato, di misurare il valore co-distruito dalle parti coinvolte. Data la natura esplorativa del tema e il modesto numero di ricerche che hanno analizzato in profondità tale argomento, si è adottato un metodo qualitativo: il *single case study* (Eisenhardt e Graebner, 2007; Miles e Huberman, 1994; Yin, 2009). Nel tentativo di studiare e esplorare questo fenomeno, il *single case study* si reputa uno strumento di indagine appropriato e esplicativo.

La Teoria della Pratica svolge anch'essa un ruolo chiave nel progetto di ricerca. La definizione di pratica posta alla base del presente lavoro è la seguente: *la pratica è un comportamento routinario che si compone di diversi elementi interconnessi tra loro: attività fisiche e mentali, “oggetti” e il loro uso, conoscenza di base sotto forma di comprensione e stati emotivi* (Reckwitz, 2002, p. 249).

3.1 Selezione del caso

Si è effettuata la selezione del caso tenendo conto dei seguenti criteri: trasparenza; accesso agli informatori (Pettigrew, 1990; Tsoukas, 2010); una buona conoscenza di base dell'impresa e del suo ambiente operativo (la sua storia, i concorrenti, i clienti, abitudini di lavoro e routine, il modo di organizzare i progetti e gli standard qualitativi) (Bourdieu, 1990; Sandberg e Tsoukas, 2011). Applicando questi criteri, la scelta è ricaduta su un'impresa di consulenza ingegneristica con sede in Scandinavia.

Tra i vari progetti realizzati dall'impresa di consulenza, si è scelto come caso studio un progetto multidisciplinare, perché è un ottimo “campo di ricerca sociale” (Bourdieu, 1985, 1986) dove osservare e raccogliere dati relativi alle pratiche di co-distruzione di valore. Inoltre, si è deciso di adottare lo *shop value* che divide il processo interattivo tra fornitore di servizi e clienti in tre fasi: definizione del problema (PD), generazione di soluzioni (PS), e selezione della soluzione (SA) (Stabell e Fjeldstad, 1998). Grazie alla suddivisione in fasi, la co-distruzione di valore può essere studiata più facilmente.

Infine, questo studio considera i progetti ingegneristici multidisciplinari come caso studio, mentre i *workshop* in cui questi progetti sono suddivisi corrispondono alle fasi del *shop value* (PD, PS, SA) (Stabell e Fjeldstad, 1998). La selezione del caso parte da 50 progetti disponibili. Si è applicato il seguente processo di selezione per individuare il caso oggetto della ricerca tra i progetti disponibili nell'impresa di consulenza ingegneristica:

- 1) Verifica della multidisciplinarietà dei progetti;
- 2) Verifica della divisione dei progetti multidisciplinari in *workshop* e della disponibilità dell'accesso ai dati secondari;
- 3) Restrizione ai progetti multidisciplinari in cui i *project manager* (PM) hanno dato disponibilità per le interviste *ex-ante* (Fontana e Frey, 2000) e *ex-post* lo svolgimento del progetto.

Alla fine del processo di selezione, si è scelto un progetto multidisciplinare ingegneristico relativo ad un impianto di trattamento delle acque reflue che si è concluso con una distruzione di valore sia per l'impresa sia per il cliente.

3.2 Raccolta dati

Per la raccolta dei dati, si è utilizzato un protocollo per svolgere delle interviste semi strutturate (Fontana e Frey, 2000). Il protocollo è composto da dodici domande aperte. Ogni domanda è correlata a un fattore di co-distruzione del capitale (accesso, sfruttamento, attrito) per ciascuna delle quattro forme di capitale (culturale, economico, sociale e simbolico) considerate nel modello Pra.v.d.a. (Lombardo, Cabiddu 2016).

Le interviste sono state somministrate a cinque informatori chiave dell'impresa di consulenza ingegneristica e dell'impresa cliente (vedi Tabella 1). Le interviste sono durate dai 48 ai 66 minuti e sono state registrate, trascritte e codificate con il software Nvivo 10 così come le altre fonti di dati primari.

Allo stesso tempo, sono state condotte osservazioni partecipate in ciascun dei sei *workshop* in cui è stato suddiviso il progetto (Tabella 1). Queste osservazioni sono state eseguite durante le attività di lavoro dei partecipanti ai workshop, prestando attenzione alle interazioni formali tra consulenti e clienti e a quelle informali, quali ad esempio le pause. Inoltre, durante le osservazioni si sono presi appunti sui punti salienti del discorso e sulle espressioni del linguaggio del corpo per raccogliere informazioni anche sulla comunicazione non verbale. Si è utilizzata la tecnica della *thick description* per arricchire i contenuti (Geertz, 1973) combinando le osservazioni dei diversi autori in caso di divergenze (Yin, 2009).

Tab. 1: Sintesi dei dati: interviste agli informatori principali e workshop

Fonte dei dati	Intervistato	Posizione	Durata (minuti)
Intervista semi strutturata	Consulente	Project Manager	48
Intervista semi strutturata	Consulente	Process Manager	55
Intervista semi strutturata	Consulente	Ingegnere	58
Intervista semi strutturata	Cliente	Direttore Generale	66
Intervista semi strutturata	Cliente	Ingegnere	62
Fonte dei dati	Workshop	Partecipanti	Durata (ore)
Osservazione partecipata	Definizione del problema	<i>Consulente:</i> project manager; 3 ingegneri; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> direttore generale; project manager; 4 ingegneri.	4
Osservazione partecipata	Definizione del problema	<i>Consulente:</i> project manager; 3 ingegneri; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> project manager; 4 ingegneri.	4
Osservazione partecipata	Generazione soluzioni	<i>Consulente:</i> project manager; 6 ingegneri; process manager; 2 esperti innovazione. <i>Cliente:</i> project manager; 8 ingegneri.	6
Osservazione partecipata	Generazione soluzioni	<i>Consulente:</i> project manager; 6 ingegneri; process manager; 2 esperti innovazione; esperto in materia. <i>Cliente:</i> project manager; 8 ingegneri.	4
Osservazione partecipata	Selezione della soluzione	<i>Consulente:</i> project manager; 2 ingegneri; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> direttore generale; consigliere direttore; project manager; 1 ingegnere.	6
Osservazione partecipata	Selezione della soluzione	<i>Consulente:</i> project manager; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> direttore generale; consigliere direttore; project manager.	4

Fonte: elaborazione personale

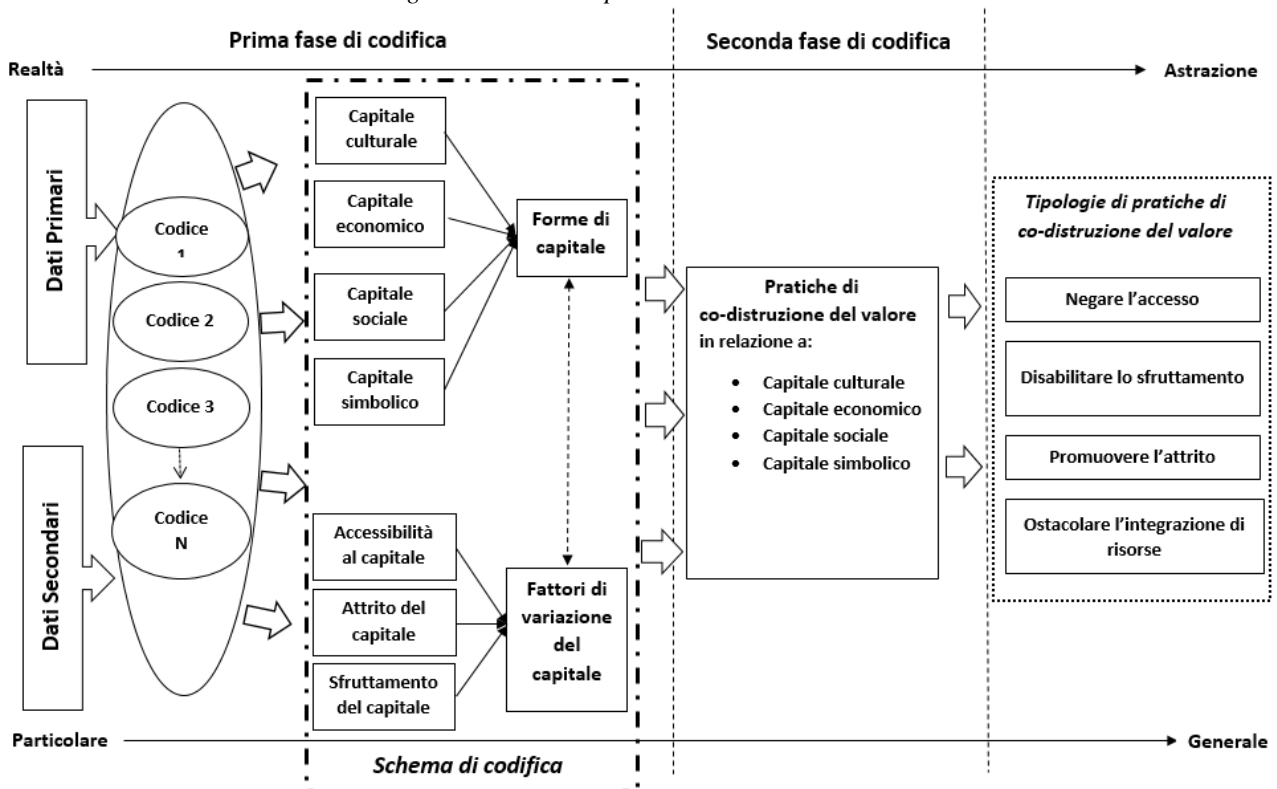
In aggiunta alle note prese durante i *workshop*, in quanto si è avuto accesso ai database dell'impresa, si sono raccolti dati secondari come informazioni biografiche e precedenti esperienze progettuali sui principali partecipanti ai *workshop*.

3.3 Analisi dei dati

Questo studio considera la pratica come unità di analisi, mentre, il livello di analisi è il contesto delle fasi del *shop value* (Stabell e Fjeldstad, 1998) in cui si verifica il processo interattivo tra fornitori di servizi e clienti.

Si è sviluppata una strategia di analisi dei dati che si basa sui dati grezzi, passa attraverso il processo di codifica e termina con la generazione della teoria. Per fare questo, è stato applicato un *framework* che suggerisce di strutturare l'analisi dei dati a partire dal caso reale per poi procedere con un processo di astrazione dell'analisi, dal caso particolare al fenomeno generale (Saldaña, 2009). Pertanto, con il supporto del software Nvivo 10, si è sviluppato un processo di analisi dei dati diviso in due fasi di codifica (Figura 1).

Fig. 1: Struttura del processo di analisi dei dati



Fonte: adattato da Saldaña (2009).

La prima fase di codifica è iniziata con l'analisi dei dati grezzi (fonti di dati primari e secondari) raccolti dal caso studio di co-distruzione del valore. In questa fase, sono stati individuati codici descrittivi e interpretativi (Miles e Huberman, 1994). Successivamente, si è iniziato il processo di astrazione e generalizzazione segmentando i dati seguendo uno schema di codifica *concept-driven* (Gibbs, 2007). Sono stati analizzati i concetti alla base del Pra.v.d.a. model (Lombardo e Cabiddu, 2016): capitale economico, sociale, culturale e simbolico; fattori di variazione del capitale in termini di accessibilità, sfruttamento e attrito del capitale. Partendo da tale modello sono state individuate nuove pratiche di co-distruzione. Si è quindi costruita una nomenclatura ad albero che consentisse di etichettare ogni nodo con il concetto individuato con l'analisi dei dati. È stata inoltre data una descrizione e un esempio per ognuno dei nodi etichettati (Boyatzis, 1998) (vedi Tabella 2). Queste citazioni vanno ad aggiungersi a quelle riportate nel paragrafo dei risultati (Pratt, 2008, p. 501). Nella prima fase di codifiche, si è comparato ciascun codice con le definizioni del Pra.v.d.a. riportate nella Tabella 2 per verificare la corrispondenza tra la teoria e la pratica. La prima fase di codifiche è stata condotta separatamente a simultaneamente da due coautori e, alla fine di questa fase, è stato eseguito il *coding comparison query* con Nvivo 10, si sono discusse le incongruenze e

trovata una soluzione comune fino a quando il valore del coefficiente Kappa ha raggiunto un valore di 0.75. Il risultato della prima fase di codifiche è un insieme di pratiche di co-distribuzione. Queste ultime, sono state utilizzate per alimentare l'originario Pra.v.d.a. Grazie a queste pratiche, si è potuto estendere il modello originario del Pra.v.d.a. ad un ambiente di co-distribuzione di valore.

Tab. 2: Sintesi della prima fase di codifica: concetti con le loro etichette, definizioni, descrizioni, ed esempi

Concetto	Definizione	Descrizione	Esempi
Fattori di variazione del capitale	Fattori che possono modificare positivamente o negativamente il capitale e, di conseguenza, il valore. Variazioni in uno qualsiasi di questi fattori comportano cambiamenti nei capitali.	Ci sono tre tipologie di fattori di variazione: accesso; sfruttamento; attrito del capitale.	
Accessibilità al capitale	È la capacità di avere disponibilità di un capitale con facilità.	Passaggi in cui un attore perde l'accesso ad una delle quattro forme di capitale.	"Tutte le volte che si è verificato un conflitto tra un collega e il cliente, è stato meglio non portare questa persona alle riunioni con il cliente"
Attrito del capitale	È il processo di riduzione del capitale di un attore attraverso l'attacco sostenuto da parte di un altro attore.	Passaggi in cui un attore perde capitale dopo una competizione con un altro attore.	"Cercano di ottenere... di ridurre il prezzo il più possibile e quando non possono spremerti ulteriormente, chiedono di poter parlare col capo. Pensano di poter ottenere da lui un altro sconto. In queste situazioni senti che la tua posizione sia svalutata"
Sfruttamento del capitale	È la caratteristica del capitale di essere trasformato in un altro tipo di capitale utilizzabile	Passaggi in cui è descritto uno scambio di capitali fallito.	"Sono stato a riunioni in cui mi è stato detto sia dal mio project manager sia dal cliente che il problema progettuale verrà affrontato dopo la riunione. Era una questione di denaro? Sì!"
Forme di capitale	Il capitale appare in quattro forme diverse: culturale, economico, sociale e simbolico.	Le quattro forme di capitale considerate congiuntamente rappresentano il valore complessivo. Dalla loro misurazione si può stabilire se il valore viene co-creato o co-distrutto.	
Capitale culturale	Definito in termini di know-how, conoscenze scolastiche, ecc. che gli attori utilizzano per migliorare il loro posto nella gerarchia sociale.	Passaggi in cui la conoscenza e il know-how di uno o più attori viene ignorato o non utilizzato.	"I miei colleghi pensano che la mia specializzazione [ambiente] non sia una vera area dell'ingegneria, pensano che siamo una materia leggera che ogni tanto devono ascoltare"
Capitale economico	Definito come nell'economia classica in termini finanziari e monetari.	Passaggi che illustrano un inaspettato aumento dei costi o una diminuzione delle risorse economiche e finanziarie.	"Abbiamo valutato i costi, dopo siamo entrati nei particolari e abbiamo capito che i costi sono aumentati drasticamente"
Capitale sociale	Somma delle risorse, reali o virtuali, che derivano da uno o un gruppo di individui in virtù del possesso di una rete durevole di relazioni più o meno istituzionalizzate di reciproca conoscenza e riconoscimento (Bourdieu e Wacquant, 1992, p. 119).	Passaggi in cui un attore descrive relazioni sociali difficili con il gruppo di lavoro e/o col cliente.	"Ti posso dire che [il process manager] dopo avergli ripetuto diverse volte [la procedura], ha perso la pazienza. A un certo punto ha detto: «lasciali fare quello che voglio e concentriamoci sugli altri gruppi che produrranno come ci aspettiamo che facciano»"
Capitale simbolico	Espressione di autorità e legittimazione derivante dal possesso delle altre tre forme di capitale.	Passaggi in cui un attore perde la sua legittimazione o posizione gerarchica.	"Non sono mai stato trattato così... in quelle riunioni non era solo una questione di età e di esperienza, piuttosto di classe... per la loro posizione gerarchica. «Siamo il ministero delle finanze e facciamo esattamente come vogliamo» hanno detto."

Fonte: elaborazione personale

Infine, si è condotta la seconda fase di codifiche, che ha portato la nostra analisi ad un ulteriore livello di astrazione e generalizzazione (Figura 1). In questa fase, si sono analizzati i codici creati nella prima fase di codifiche alla ricerca di *pattern* (Miles e Huberman, 1994). I risultati sono stati quattro *pattern* che raggruppano le pratiche in quattro tipologie: negare l'accesso; disabilitare lo sfruttamento; promuovere l'attrito e ostacolare l'integrazione di risorse (vedi Figura 1). Anche la seconda fase di codifiche è stata condotta separatamente e simultaneamente da due coautori ed è stata eseguita una *coding comparison query* con Nvivo 10. Si sono discusse le incongruenze fino a quando il valore del coefficiente Kappa ha raggiunto un valore di 0.75.

4. Risultati

La sezione seguente è divisa in due paragrafi. Nel primo, attraverso la doppia fase di codifiche, si è controllata la corrispondenza tra i concetti teorici dell'originario Pra.v.d.a. (Lombardo e Cabiddu, 2016) con i dati empirici provenienti dal caso studio. In tal modo, si è potuta convalidare

la corrispondenza tra teoria e pratica. Nel frattempo, si sono identificate le pratiche di co-distruzione di valore per estendere l'originario Pra.v.d.a. Inoltre, si sono collegate queste pratiche alle relative quattro forme di capitale. Infine, si è osservata una nuova tipologia di pratiche che non era stata considerata dall'originario Pra.v.d.a.: ostacolare l'integrazione di risorse. Il secondo paragrafo, mostra come il Pra.v.d.a. esteso è applicato a un caso di co-distruzione di valore. In questa fase, si è attribuito un punteggio a ogni fase del *shop value* (Stabell e Fjeldstad, 1998) ed è stato calcolato il valore totale del progetto. Per l'attribuzione dei punteggi e il calcolo del valore distrutto si è seguito il ventaglio di valori e le formule proposte nel modello originario (Lombardo e Cabiddu, 2016). Le valutazioni sono state effettuate da una prospettiva congiunta consulente-cliente. I risultati rivelano che il Pra.v.d.a. esteso può essere applicato con successo anche in un ambiente di co-distruzione di valore.

4.1 Pratiche interattive di co-distruzione del valore

Le pratiche sono state strutturate in una matrice in cui le righe sono le quattro forme di capitale, mentre le colonne sono i fattori di variazione (vedi Tabella 3). Sebbene le pratiche si mostrino nettamente divise e classificate, si chiarisce che il valore è un continuum e le quattro forme di capitale sono uno modo per semplificare il fenomeno per poterlo studiare. Per questo motivo, si è consapevoli che una pratica potrebbe essere collocata in diversi capitali, così come potrebbe avere effetti su più capitali contemporaneamente.

Basando la ricerca delle pratiche di co-distruzione di valore sulle definizioni di co-distruzione di valore e di pratica viste sopra, si sono individuate cinquantotto pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Nella Tabella 3, le pratiche sono strutturate in sedici gruppi costituiti dall'intersezione tra fattori di variazione e forme di capitale. Per ciascun gruppo si descrive una pratica di co-distruzione di valore rappresentativa.

Nell'intersezione *negare l'accesso/capitale culturale*, ci sono cinque pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). 'Omettere intenzionalmente o non intenzionalmente informazioni' è una di queste. Essa è legata al processo interattivo consulente-cliente in quanto influenza il flusso di informazioni: "*Talvolta capita che si hanno informazioni, ma non le si condividono con gli altri perché si vuole rimandare la conversazione [col cliente] per i successivi incontri*" afferma un ingegnere consulente. Si evince che quando un attore nega l'accesso al capitale culturale, si perdono informazioni e conoscenza. Ne consegue una riduzione di capitale culturale e quindi si co-distruge valore.

L'intersezione *negare l'accesso e capitale economico* conta quattro pratiche (Tabella 3). In caso di progetti troppo costosi, la pratica 'Non permettere al consulente di suggerire un taglio dei costi' potrebbe portare a un rallentamento o a un blocco del processo interattivo. Nel caso studio, questa pratica ha portato alla sostituzione del *project manager* (PM). Durante l'intervista il PM dichiara: "*Ho anche preparato una lista di tagli dei costi... era tutto elencato e calcolato, è il modo normale di procedere... [...] Ma il progetto per me è terminato prima di questa fase... [il cliente] si è infuriato!*". Nel caso analizzato, spesso, quando si nega l'accesso al capitale economico pur risparmiando risorse per uno dei due attori, si riduce il valore complessivo a disposizione delle parti coinvolte, con una conseguente co-distruzione di valore.

Dall'intersezione *negare l'accesso e capitale sociale*, si ottengono cinque pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Anche in questo caso, la pratica 'Evitare di socializzare a causa della timidezza o dell'arroganza' (auto-isolamento) può ridurre o addirittura interrompere il processo interattivo con ripercussioni negative sul capitale sociale. Parlando col PM dei membri del team è emerso che "*gli ingegneri sono persone molto timide... così, nei workshop affollati, possono avere le migliori idee e non discuterle con il resto delle persone...*". Negare l'accesso al capitale sociale significa non costruire una rete di relazioni sociali che agevolano il processo interattivo e di conseguenza la co-creazione di valore.

Dall'incrocio tra *negare l'accesso e capitale simbolico* si sono individuate tre pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Una di queste pratiche è 'Disattendere le aspettative del cliente'.

Queste pratiche portano alla riduzione di capitale simbolico poiché le interazioni che ne scaturiscono ridimensionano il ruolo e il prestigio di un attore agli occhi dell'altro. Descrivendo un workshop il PM ha detto: *“Ho fatto la mia presentazione. Dopo, ho sentito come se il mio ruolo avesse perso importanza perché loro hanno detto: ok, cosa facciamo ora? Non mi hanno incluso nella discussione. In realtà loro non si fidano più di me”*.

Studiando il prossimo fattore di variazione, *disabilitare lo sfruttamento* di capitale, combinato con il *capitale culturale*, si sono trovate tre pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). La pratica ‘Perdere tempo su temi di scarso interesse comune’ ha ripercussioni non solo sul processo interattivo tra consulenti, ma anche tra consulente e cliente. Per esempio, dalla testimonianza di un ingegnere consulente è emerso: *“si hanno dieci punti, dieci problemi di cui discutere in due ore, e notando che si sta ancora discutendo il secondo punto dopo un’ora, si chiede al cliente: si discuteranno anche gli altri otto problemi?”*.

La coppia *disabilitare lo sfruttamento* e *capitale economico* è associata con quattro pratiche di co-distruzione di valore. ‘Gestire male il tempo dedicato al progetto’ è una pratica piuttosto comune in progetti multidisciplinari a causa della loro complessità. In questi casi, il consulente prova a sfruttare il capitale economico del cliente: *“se abbiamo utilizzato più ore di quante ne abbiamo programmate [per completare il progetto], cerchiamo di spiegare il perché e chiediamo del denaro [ai clienti], ma loro possono dire di no!”*.

La combinazione tra *disabilitare lo sfruttamento* e *capitale sociale* include due pratiche di co-distruzione di valore: ‘Ostacolare l’ingresso di un nuovo membro nel gruppo di lavoro’ e ‘Isolare un membro del gruppo’ (Tabella 3). Per quanto riguarda la prima, il *process manager* ha detto: *“Solitamente quando un progetto è finito si procede al progetto successivo più o meno come una squadra, si lavora bene tutti insieme e quando c’è una nuova persona che non si conosce... questa persona deve essere brava nelle sue attività di marketing, di sé stesso intendo. È sempre difficile essere quello nuovo”*.

Infine, l’intersezione *disabilitare lo sfruttamento* e *capitale simbolico* contiene tre pratiche di co-distruzione di valore. La pratica ‘Monopolizzare il tempo speso nei meeting’ porta conseguenze negative nel processo interattivo tra consulente e cliente poiché può generare dei conflitti o dei malumori. Inoltre, l’attore che monopolizza il tempo, perde prestigio e considerazione agli occhi degli altri partecipanti. Nell’esempio seguente, il problema si manifesta tra i membri del team: *“[Il capo del dipartimento] presiede le riunioni e ha un ordine del giorno, ma c’è sempre almeno una persona che cerca di ottenere la leadership della riunione. Spesso questo comportamento genera effetti negativi sulla discussione e porta via delle energie preziose. Si sarebbe dovuto parlare di altre cose e fare altre cose importanti, invece questa persona ha deviato l’attenzione su altri problemi”*.

La combinazione tra *promuovere l’attrito* e *capitale culturale* è collegata con quattro pratiche (Tabella 3). Una di queste pratiche è ‘Abbracciare prospettive o scuole di pensiero contrastanti’. Questo può compromettere il processo interattivo tra consulenti e clienti a causa dei contrasti che possono emergere dalla divergenza di vedute: *“Il vecchio direttore e il consulente erano entrambi molto bravi, ma avevano due punti di vista differenti e penso che ci fosse qualche scontro a causa delle loro teorie”* afferma un ingegnere del team del cliente.

Promuovere l’attrito e *capitale economico* portano ad altre quattro pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Tra queste, ‘Aumentare la qualità del progetto oltre le aspettative del cliente (eccesso di perfezionismo)’ potrebbe inaspettatamente causare problemi nel processo interattivo. Dall’intervista del PM si può apprendere: *“Loro [i clienti] avevano un budget di 3.000 milioni e si è terminato con un progetto da 4.000 o qualcosa di simile [a causa delle innovazioni] e lui [il PM del cliente] ha perso la testa”*.

Nell’intersezione *promuovere l’attrito* e *capitale sociale* sono presenti cinque pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). La pratica ‘Lasciare prematuramente la riunione o essere presenti discontinuamente’ può ostacolare il processo interattivo tra attori semplicemente perché uno di essi interrompe il processo interattivo durante l’assenza. Nell’intervista, il responsabile del processo ha descritto il comportamento del direttore generale del cliente come segue: *“In questa riunione, il*

direttore generale è venuto solo per qualche minuto e dopo è andato via. Dopo, è tornato per qualche altro minuto, ha fatto una battuta ed è andato via di nuovo, etc.”.

Promuovere l’attrito e capitale simbolico includono quattro pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). ‘Sminuire o mettere in cattiva luce un collega’ ha delle implicazioni negative per il capitale simbolico di consulenti e clienti in termini di riduzione di reputazione e di stima. In merito a questa pratica, il PM riferisce: *“Grazie al mio ruolo di PM, ho portato con me un collega esperto di un altro ambito. L’ho portato ad una riunione con il cliente perché avevo bisogno delle sue conoscenze. Mi ha completamente messo in ombra, per tutta la riunione. Al rientro a casa, abbiamo avuto una discussione!”.*

Negare l’accesso, disabilitare lo sfruttamento e promuovere l’attrito fanno parte dall’originario Pra.v.d.a. (Lombardo e Cabiddu, 2016). Tuttavia, tale modello non approfondisce né definisce le relative pratiche di co-distruzione di valore. Inoltre, dall’analisi dei dati, è emerso un nuovo fattore di variazione dei capitali: *ostacolare l’integrazione di risorse* (Tabella 3). Quest’ultimo, non viene annoverato fra i fattori di variazione dall’originario Pra.v.d.a. model. Come vedremo di seguito, Ostacolare l’integrazione di risorse ha ripercussioni negative su tutte e quattro le forme di capitale in termini di integrazione di risorse tra consulente e cliente.

L’intersezione *ostacolare l’integrazione di risorse e il capitale culturale* implica due pratiche: ‘Sviluppare soluzioni focalizzate solo sui bisogni/ambizioni del cliente/consulente’ e ‘Ignorare o conoscere parzialmente la proposta progettuale offerta al cliente’ (Tabella 3). Queste due pratiche di co-distruzione di valore possono ridurre il grado di integrazione delle risorse a causa dell’eccessiva attenzione o della negligenza di uno dei due attori: consulente o cliente. Al riguardo il PM osserva: *“Avevo un membro nel mio gruppo che ha detto al cliente che non facciamo un tipo di valutazione del rischio... Mentre, so che noi siamo perfettamente in grado di erogare questo servizio”.*

Nella combinazione *ostacolare l’integrazione di risorse e capitale economico* si trovano altre due pratiche di co-distruzione di valore: ‘Forzare le persone a lavorare su progetti ai quali non sono interessate’ e ‘Sviluppare un progetto più oneroso delle capacità di investimento del cliente’ (Tabella 3). Entrambe le pratiche possono frenare l’integrazione delle risorse, in particolare le risorse finanziarie. Il direttore generale dell’impresa cliente ha spiegato: *“Penso che sia un totale spreco di denaro forzare gli individui non interessati a partecipare a progetti, non contribuiscono positivamente”.*

Nell’intersezione *ostacolare l’integrazione di risorse e capitale sociale* ci sono tre pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). ‘Ignorare i problemi di lunga data’ può ridurre il livello o interrompere l’integrazione di risorse intangibili quali, ad esempio, le relazioni sociali. L’ingegnere consulente ha affermato: *“generalmente riusciamo a incanalare le aspettative del cliente verso una soluzione comune, ma quando non ci riusciamo è un problema. [...] In questi casi, emergono dei problemi di come viene interpretato il contratto e i lavori che dobbiamo consegnare. Questo potrebbe dar via a un processo che conduce a problemi più grandi”.*

Concludendo, si sono osservate tre ulteriori pratiche di co-distruzione di valore dalla coppia *ostacolare l’integrazione di risorse e capitale simbolico* (Tabella 3). Una di queste è ‘Anticipare le attività operative prima di prendere le relative decisioni’. In questo caso la risorsa che ha problemi ad essere integrata è il tempo. Questa mancata integrazione ha anche ripercussioni gerarchiche, poiché chi ha potere decisionale viene ignorato da chi ha mansioni operative. Durante un’intervista, il responsabile del processo ha detto: *“Se il mio collega inizierà a lavorare prima di me, io dovrò dire: calmati! Perché se lui ha fretta e inizia, rovinerà l’intero processo che ho presentato oggi e su cui stiamo ancora discutendo”.*

Tab. 3: Pratiche di co-distruzione di valore classificate per forme di capitale e fattori di variazione

Fattori di variazione	Negare l'accesso	Disabilitare lo sfruttamento	Promuovere l'attrito	Ostacolare l'integrazione di risorse
Forme di capitale				
Capitale Culturale	<ul style="list-style-type: none"> • Omettere intenzionalmente o non intenzionalmente informazioni; • Rimandare la discussione di problemi importanti; • Utilizzare schemi di codifica dell'informazione incomprensibili agli altri membri; • Estromettere un attore dal progetto; • Resistere al cambiamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdere tempo su temi di scarso interesse comune; • Comporre gruppi di lavoro con conoscenze omogenee; • Presentare le soluzioni in maniera confusa al cliente; • Rifiutare di integrare le conoscenze con gli altri (e viceversa); • Inviare/invitare ai workshop personale inesperto senza istruirlo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbracciare prospettive o scuole di pensiero contrastanti; • Ridurre le ambizioni del consulente; • Dare l'accesso o accedere a informazioni imprecise o scorrette; • Sottostimare la complessità del problema; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare soluzioni focalizzate solo sui bisogni/ambizioni del cliente/consulente; • Ignorare o conoscere parzialmente la proposta progettuale offerta al cliente;
Capitale Economico	<ul style="list-style-type: none"> • Non permettere al consulente di suggerire un taglio dei costi; • Rifiutare totalmente o parzialmente un incremento di budget per il consulente; • Determinare prematuramente il budget dell'investimento (o le ore di lavoro); • Rifiutare di pagare i servizi del consulente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire male il tempo dedicato al progetto; • Ingaggiare più persone di quante necessarie o pianificare riunioni non necessarie; • Condurre una riunione in una sala non sufficientemente attrezzata; • Rifiutare le istruzioni per svolgere una mansione; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la qualità del progetto oltre le aspettative del cliente (Eccesso di perfezionismo); • Chiedere al consumatore un pagamento superiore al prezzo pattuito; • Richiedere al consulente lavoro non retribuito; • Ridurre l'investimento previsto per il progetto; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare un progetto più oneroso delle capacità di investimento del cliente; • Forzare le persone a lavorare su progetti ai quali non sono interessate;
Capitale Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Evitare di socializzare a causa della timidezza o dell'arroganza (Auto-isolamento); • Partecipare alle riunioni tramite supporti IT (es. Skype); • Estromettere un attore dal progetto per via di una discussione; • Tradire la fiducia del cliente o del consulente; • Precludere l'accesso al dibattito ad una categoria di attori; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostacolare l'ingresso di un nuovo membro nel gruppo di lavoro; • Isolare un membro del gruppo (isolamento); 	<ul style="list-style-type: none"> • Lasciare prematuramente la riunione o essere presenti discontinuamente; • Trascurare il cliente per concentrarsi su questioni tecniche; • Incolpare un altro consulente per qualcosa di cui non ha colpa; • Essere scortese o fuori dai codici di condotta; • Deteriorare una relazione a causa di un disaccordo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ignorare i problemi di lunga data; • Generare frustrazione o risentimento discutendo di argomenti non all'ordine del giorno; • Emarginare uno o più membri a causa di idee divergenti (Discriminazione);
Capitale Simbolico	<ul style="list-style-type: none"> • Disattendere le aspettative del cliente; • Abusare del potere gerarchico; • Negare una seconda possibilità a coloro che hanno commesso un errore; 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopolizzare il tempo speso nei meeting; • Boicottare soluzioni con argomenti futili; • Eseguire acriticamente la volontà del cliente; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sminuire o mettere in cattiva luce un collega; • Ridurre le aspettative del cliente; • Dubitare pubblicamente delle capacità del consulente; • Perdere la leadership della riunione non rispettando l'ordine del giorno; 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipare le attività operative prima di prendere le relative decisioni; • Fornire un progetto al di sotto del valore atteso dal cliente; • Riconsiderare decisioni che sono già state prese;

Fonte: elaborazione personale

4.2 Il modello Pra.v.d.a. esteso applicato a un caso di co-distruzione di valore

La valutazione del valore può essere condotta dal punto di vista del consulente o del cliente, sia separatamente che congiuntamente (attraverso la negoziazione delle valutazioni). In questo studio tutte le stime sono state effettuate preventivamente dagli autori basandosi sui dati primari e secondari. Si sono ricontrollate le stime con informatori chiave come i project manager e i rappresentanti del consulente e del cliente (Tabella 1).

Il caso di studio su cui si è applicato il Pra.v.d.a. esteso era un progetto civile multidisciplinare. Il progetto ha riguardato la conversione di un impianto di raccolta delle acque reflue dal trattamento mediante fosforo a quello batteriologico. L'impianto di trattamento delle acque reflue è di proprietà di tre comuni, i clienti del progetto. Uno di questi possiede il 70% dell'impresa, mentre gli altri due il 15% ciascuno. L'impianto di trattamento delle acque reflue è composto da otto vasche. Sei di queste erano già state convertite al trattamento batteriologico prima che il progetto iniziasse. Pertanto, il progetto ha riguardato la riconversione delle due vasche rimanenti. Lo scopo del progetto era duplice: migliorare l'efficacia delle vasche in termini di riduzione dell'inquinamento; e raddoppiare la loro capacità. Dal momento che il restauro delle prime sei vasche è stato effettuato più di 20 anni prima, i consulenti hanno suggerito di disporre una sessione di innovazione per cercare di individuare una soluzione più intelligente. Il cliente ha accettato la proposta e, così, l'impresa di consulenza ingegneristica è stata ingaggiata per progettare il restauro e l'ampliamento delle due rimanenti vasche di sedimentazione.

Fornito il *background* del caso studio, si mostra l'ultima parte del processo di estensione del modello. Ovvero, si applica il Pra.v.d.a. esteso al progetto di restauro e ampliamento delle vasche dell'impianto di trattamento delle acque reflue. Il progetto è stato diviso dagli ingegneri consulenti

in sei workshop, due per ogni fase del *shop value*: definizione del problema, generazione di soluzioni e selezione della soluzione (Stabell e Fjeldstad, 1998). A questo punto, si è fatta una valutazione complessiva per le tre fasi seguendo il sistema di punteggio previsto dall'originario Pra.v.d.a. (vedi Tabella 6 in Lombardo e Cabiddu, 2016, p. 7). Successivamente, si sono sommate le valutazioni intermedie delle tre fasi per ottenere il valore complessivo del progetto (Tabella 4). Per valutare anche il fattore di variazione individuato in questo lavoro (ostacolare l'integrazione di risorse), si è adottato lo stesso range di punteggio utilizzato nell'originario Pra.v.d.a. (da -3 a 3). Si attribuisce il valore -3 quando l'integrazione delle risorse è totalmente ostacolata, mentre si dà 3 quando l'integrazione delle risorse è molto agevole. Come menzionato in precedenza, tutte le valutazioni sono state fatte prima dagli autori. Le valutazioni si sono basate sulle interviste, sulle osservazioni partecipate ai workshop e sui dati secondari. Dopo, le stime sono state discusse con i project manager e i rappresentanti del consulente e del cliente elencati nella Tabella 1.

La Tabella 4 mostra come il modello Pra.v.d.a. esteso sia stato applicato con successo anche in un ambiente di co-distruzione di valore.

Tab. 4: Template del Pra.v.d.a. model esteso e punteggi relativi alla valutazione del valore del caso studi

Pratiche	Capitali	Fasi del <i>shop value</i>	Definizione del problema				Generazione di soluzioni				Selezione della soluzione				Punteggio
		Componenti delle valute	Acc*	Sfr*	Att*	Ost*	Acc	Sfr	Att	Ost	Acc	Sfr	Att	Ost	
Rimandare la discussione di problemi importanti	Capitale culturale	Know what	-3	0			-2	2			0	3			-6
Comporre gruppi di lavoro con conoscenze omogenee															
Abbracciare prospettive o scuole di pensiero contrastanti		Know how			0	-3			0	-1			-2	0	
Sviluppare soluzioni focalizzate solo sui bisogni/ambizioni del cliente/consulente															
Non permettere al consulente di suggerire un taglio dei costi	Capitale economico	Risparmio di costi	0	2			0	2			-3	1		-10	
Gestire male il tempo dedicato al progetto															
Aumentare la qualità del progetto oltre le aspettative del cliente (eccesso di perfezionismo)		Allocazione delle risorse			0	0			-3	-3			-3		-3
Sviluppare un progetto più oneroso delle capacità di investimento del cliente															
Estromettere un attore dal progetto per via di una discussione	Capitale sociale	Costruzione di relazioni personali	0	-1			0	-2			-3	-2		-8	
Isolare un membro del gruppo (Isolamento)															
Lasciare prematuramente la riunione o essere presenti discontinuamente		Efficienza del gruppo di lavoro			-1	0			3	-2			3		-3
Ignorare i problemi di lunga data															
Disattendere le aspettative del cliente	Capitale simbolico	Posizione gerarchica formale	0	2			0	-1			-3	-2		-9	
Boicottare soluzioni con argomenti futili															
Dubitare pubblicamente delle capacità del consulente		Posizione gerarchica informale			0	0			-1	-1			-2		-1
Anticipare le attività operative prima di prendere le relative decisioni															

*Acc= negare l'accesso; Sfr= disabilitare lo sfruttamento; Att= promuovere l'attrito; Ost= ostacolare l'integrazione di risorse.

Fonte: elaborazione personale

I valori espressi nella tabella 4 possono essere apprezzati graficamente nella Figura 2. Nella parte sinistra della figura, sono rappresentati i valori intermedi raggiunti nelle fasi del *shop value*, mentre nella parte destra è rappresentato il valore complessivamente distrutto.

Fig. 2: Rappresentazione grafica dei dati della Tabella 4



Fonte: elaborazione personale

5. Discussioni e conclusioni

Questo articolo parte dalla necessità di capire più in profondità il processo interattivo tra fornitore di servizi e clienti mentre creano/distruggono valore. Per raggiungere questo obiettivo, si è sottolineata la necessità di adottare la Teoria della Pratica (Bourdieu, 1990; Reckwitz, 2002). Infatti, nella precedente letteratura, pochi studi hanno utilizzato questa prospettiva teorica per individuare pratiche di co-creazione o di co-distruzione di valore (Echeverri e Skålén, 2011; Lombardo e Cabiddu, 2016). Il presente lavoro individua cinquantotto pratiche di co-distruzione del valore, risultato che contribuisce alla precedente letteratura e la complementa poiché essa si focalizza prevalentemente sulle pratiche di co-creazione di valore. Inoltre, questo studio si differenzia dai precedenti perché identifica un nuovo fattore di variazione dei capitali che compongono il valore. Questo fattore, piuttosto che focalizzarsi sul processo interattivo si concentra sull'integrazione delle risorse. Il nuovo fattore di variazione dei capitali è stato nominato "ostacolare l'integrazione di risorse". Grazie all'individuazione delle pratiche relative a "ostacolare l'integrazione di risorse", si è potuto introdurre il concetto di integrazione di risorse nel modello Pra.v.d.a. Infatti, l'originario Pra.v.d.a. pur dando un apprezzabile contributo circa le pratiche di interazione fra fornitore di servizi e clienti, ha trascurato il ruolo dell'integrazione di risorse nel suo *framework* teorico.

Questo studio presenta alcuni limiti. Ad esempio, si basa su un unico caso di studio. Sia il Pra.v.d.a. originario sia quello esteso sono stati sviluppati analizzando un'impresa nel settore della consulenza ingegneristica. Perciò, ricerche future dovrebbero applicare il modello ad altri contesti di studio per favorire la generalizzazione dei risultati. Ulteriori studi potrebbero testare il modello in altri settori e contesti geografici col fine di verificarne e aumentarne la robustezza. Infine, è necessaria un ulteriore lavoro per completare l'incorporazione del concetto di integrazione di risorse nel modello Pra.v.d.a. esteso.

Parte delle cinquantotto pratiche (Tabella 3) sono state utilizzate per applicare il modello esteso al caso di co-distruzione di valore (Tabella 4). I risultati rivelano la capacità del Pra.v.d.a. esteso di misurare il valore co-distrutto durante il processo interattivo e l'integrazione di risorse tra fornitori di servizi e clienti. Pertanto, un ulteriore contributo di questo studio è stato fornire un modello testato empiricamente e che è in grado di valutare la co-creazione e la co-distruzione di valore indiscriminatamente. Un modello con queste caratteristiche colma, anche se in parte, il gap presente nella precedente letteratura. Anche in questo caso, studi futuri potrebbero ampliare il ventaglio di casi in cui il Pra.v.d.a. esteso potrebbe essere applicato. Il ventaglio dovrebbe coprire sia imprese di settori diversi, ma anche di diverse dimensioni, modello di business, composizione dei gruppi di lavoro per tipologia di progetto. Queste ultime, sono variabili strutturali che interessano sia fornitore di servizi sia il cliente e che andrebbero meglio considerate nel modello interpretativo. Questo aiuterebbe a stabilire se il Pra.v.d.a. esteso sia affidabile in diversi contesti.

Il caso utilizzato in questo studio è stato scelto dal mondo dei servizi professionali avanzati, dove i profili professionali dei clienti sono comparabili con quelli dei loro fornitori di servizi (entrambi sono ingegneri). Una limitazione implicita della suddivisione del progetto in workshop consiste nel fornire una visione sezionata del processo di co-distruzione di valore nel campo sociale più ampio delle relazioni tra fornitore di servizi e cliente. Inoltre, bisognerebbe distinguere meglio tra rapporti consolidati e rapporti recentemente istaurati. La distruzione di valore e i meccanismi relazioni potrebbero avere effetti diversi a seconda della durata dei rapporti. Ne deriva che, la disciplina del marketing dei servizi professionali necessita di future ricerche sistemiche, tanto empiriche quanto teoriche e che considerino la variabile “tempo” nel modello interpretativo.

Concludendo, nonostante i limiti appena evidenziati, il modello Pra.v.d.a. esteso permette ai professionisti di valutare il valore positivo o negativo sia dal punto di vista dell’impresa sia del cliente, separatamente e congiuntamente. Il modello permette anche di monitorare il valore durante le tre fasi del *shop value* (definizione del problema, generazione di soluzioni e selezione della soluzione) (Stabell e Fjeldstad, 1988).

Bibliografia

- AARIKKA-STENROOS L., JAAKKOLA E. (2012), “Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process”, *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n. 1, pp. 15-26.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2013), “Le piattaforme di innovazione online: la prospettiva delle imprese”, *Atti Del XXV Convegno Annuale Di Sinergie*, Retrieved from
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), “Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio”, *Editoriali*, vol. 29, n. 84, pp. VII-XIII.
- BALLANTYNE D., FROW P., VAREY R.J., PAYNE A. (2011), “Value propositions as communication practice: Taking a wider view”, *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 202-210.
- BOURDIEU P. (1985), “The social space and the genesis of groups”, *Theory and Society*, vol. 14, n. 6, pp. 723-744.
- BOURDIEU P. (1986), “The forms of capital”, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, vol. 241, n. 4, pp. 241-258.
- BOURDIEU P. (1990), *The logic of practice*, Stanford University Press. Retrieved from
- BOYATZIS R.E. (1998), *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*, Sage, London.
- CABIDDU F., VAGNANI G., PINTORI M., OTHER S. (2016), “Co-creazione di valore e territorio: il caso Monumenti Aperti”, *Heritage, Management E Impresa: Quali Sinergie?* Retrieved from
- ECHEVERRI P., SALOMONSON N., ABERG A. (2012), “Dealing with customer misbehaviour Employees’ tactics, practical judgement and implicit knowledge”, *Marketing Theory*, vol. 12, n. 4, pp. 427-449.
- ECHEVERRI P., SKÅLÉN P. (2011), “Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation”, *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 351-373.
- 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*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), “Theory building from cases: Opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FISCHER A., SIEG J.H., WALLIN M.W., KROGH G. VON (2014), “What motivates professional service firm employees to nurture client dialogues?”, *The Service Industries Journal*, vol. 34, n. 5, pp. 399-421.
- FONTANA A., FREY J.H. (2000), “The interview: From structured questions to negotiated text”, *Handbook of Qualitative Research*, vol. 2, n. 6, pp. 645-672.
- FYRBERG YNGFALK A. (2013), ““It’s not us, it’s them!”-Rethinking value co-creation among multiple actors”, *Journal of Marketing Management*, vol. 29, n. 9-10, pp. 1163-1181.
- GEERTZ C. (1973), *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019), Basic books.
- GIBBS G. R. (2007), “Thematic coding and categorizing”, *Analyzing Qualitative Data*, London: Sage, 38-56.
- GRÖNROOS C. (2011), “Value co-creation in service logic: A critical analysis”, *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), “Critical service logic: making sense of value creation and co-creation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- KASHIF M., ZARKADA A. (2015), “Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective”, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 33, n. 6, pp. 672-691.

- KJELLBERG H., HELGESSON C.F. (2007), "On the nature of markets and their practices", *Marketing Theory*, vol. 7, n. 2, pp. 137-162.
- KORKMAN O., STORBACKA K., HARALD B. (2010), "Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing", *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 18, n. 4, pp. 23-247.
- LAAMANEN M., SKÅLÉN P. (2014), "Collective-conflictual value co-creation A strategic action field approach", *Marketing Theory*, 1470593114564905.
- LOMBARDO S., CABIDDU F. (2016), "What's in it for me? Capital, value and co-creation practices", *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press.
- MIKOLON S., KOLBERG A., HAUMANN T., WIESEKE J. (2015), "The Complex Role of Complexity", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 4, pp. 513-528.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage, Beverly Hills.
- ORDANINI A., PASINI P. (2008), "Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)", *European Management Journal*, vol. 26, n. 5, pp. 289-297.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PAYNE A., HOLT S. (2001), "Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing", *British Journal of Management*, vol. 12, n. 2, pp. 159-182.
- PETTIGREW A.M. (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 267-292.
- POSTILL J., BRÄUCHLERAND B. (2010). *Introduction: Theorising media and practice*. Oxford and New York: Berghahn.
- PLÉ L. (2016), "Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation", *Journal of Services Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 152-164.
- PLÉ L., CHUMPITAZ CÁCERES R. (2010), "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 430-437.
- PRATT M.G. (2008), "Fitting oval pegs into round holes tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals", *Organizational Research Methods*, vol. 11, n. 3, pp. 481-509.
- RECKWITZ A. (2002), "Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, vol. 5, n. 2, pp. 243-263.
- RULLANI E. (2011), "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore", *Sinergie*, n. 80, pp. 103-142.
- SALDAÑA J. (2009), "An introduction to codes and coding", *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Saga, London.
- SANDBERG J., TSOUKAS H. (2011), "Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 338-360.
- SANSONE M., TARTAGLIONE A.M., BRUNI R. (2014), "Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi", *Atti Del XXVI Convegno Annuale Di Sinergie*.
- SCHAU H.J., MUÑIZ JR A.M., ARNOULD E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.
- SMITH A. (2013), "The value co-destruction process: a customer resource perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 47, n. 11/12, pp. 1889-1909.
- SKÅLÉN P., GUMMERUS J., VON KOSKULL C., MAGNUSSON P.R. (2015), "Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 2, pp. 137-158.
- STABELL C.B., FJELDSTAD Ø.D. (1998), "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19 n. 19 pp. 413-437.
- TSOUKAS H. (2010), "Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice", *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, in Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., Vaara E. (Eds.), Cambridge handbook of strategy as practice (pp. 47-62). Cambridge University Press.
- VAFEAS M., HUGHES T., HILTON T. (2016), "Antecedents to value diminution A dyadic perspective", *Marketing Theory*, 1470593116652005.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., PASTORE A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, n. 88, pp. 93-113.
- WORTHINGTON S., DURKIN M. (2012), "Co-destruction of value in context: Cases from retail banking", *The Marketing Review*, vol. 12, n. 3, pp. 291-307.

YIN R.K. (2009), "Case study research: Design and methods", 4th ed. In *United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data*.

Appendice A:

In questa sessione si forniscono ulteriori citazioni estratte dalla base di dati per dare maggiore evidenza alla connessione fra dati e concetti (vedi Tabella 5).

Tab. 5: Citazioni aggiuntive estratte dal database

Concetto		Esempi
Fattori di variazione del capitale	Accessibilità al capitale	"Vorrei che lavorassero insieme, ma a volte accade che [gli elementi del gruppo] non dicono niente perché non è il loro turno o non è stata posta la domanda. Quindi, vengono a mancare informazioni preziose." "Abbiamo anche avuto una discussione con il cliente, se dovessimo invitare politici o no. Ero a favore del no, penso che la loro conoscenza non fosse utile a questo stadio del progetto."
	Attrito del capitale	"Le persone che abbiamo incontrato [clienti] hanno detto che i nostri consulenti devono fare di più [...] e se non lo facciamo, saranno insoddisfatti indipendentemente dal quello che dice il contratto" "ci sono situazioni in cui [un collega] non vuole fare i lavori relativi al mio progetto e vuole tagliarmi fuori giocando la carta del costo che si potrebbe risparmiare per il cliente"
	Sfruttamento del capitale	"Il cliente mi ha chiesto se potessi aiutarlo per un piccolo progetto se potesse pagare più tardi, e abbiamo detto ok! Abbiamo controllato la persona ... aveva un track record non buono, quindi abbiamo preso un rischio. Abbiamo fatto il progetto e lui non ci ha pagato." "Cerchiamo sempre di far capire al cliente che la sicurezza è importante. A volte essi dicono 'avresti dovuto pensare alla sicurezza quando abbiamo fatto il contratto'. Così, cominciamo una negoziazione su ciò che è necessario e ci pagano, mentre alcune ore supplementari le paghiamo noi."
Forme di capitale	Capitale culturale	"Il cliente ha un uomo molto forte al controllo delle condutture che ha detto: no, lo farò a modo mio e non seguire il tuo progetto e i tuoi consigli" "Avevamo un'idea di come aumentare l'estensione del progetto. Abbiamo esposto l'idea, ma il cliente ha detto no, non volevano farlo. "
	Capitale economico	"C'è stato un primo momento in cui il costo del progetto è stato controllato e approvato dal cliente. Successivamente ci ha chiesto di abbatterlo del 30-40%. Abbiamo dovuto tagliare o ridurre molte soluzioni e cose che avevamo dovuto offrire." "Gli enti governativi ricavano fondi di anno in anno e possono subire profondi cambiamenti. Quindi, capita che chiedono di rinegoziare. Se si tagliano attività, il progetto ottiene meno soldi."
	Capitale sociale	"Mi sono scontrato col direttore [della società clienti]. Sono andato al mio capo e ho detto che non posso accettare questo comportamento e ho chiesto di parlargli. Se non cambia atteggiamento, non lavorerò più a questo progetto. Prima che il mio capo riuscisse a parlare con lui, sono stato espulso dal progetto." "Pensano [i suoi colleghi] che stanno facendo un favore al cliente resistendo ai cambiamenti, resistendo a fare qualcosa di diverso. Questa attitudine mi rende triste."
	Capitale simbolico	"Ci sono stati meeting dove ho provato ad esporre il mio punto di vista e un mio collegio ha fatto un passo davanti a me ... il cliente era alla riunione... e ha detto: è troppo, andiamo ora. Non riconosce il valore del mio lavoro" "Ho fatto parte di progetti in cui non si sono rispettati i tempi o negli standard di qualità. Naturalmente, ci si trova in una situazione in cui la relazione di fiducia [col cliente] si incrina."

Fonte: elaborazione personale

La misurazione della co-creazione di valore: criticità e analisi di un modello per il servizio sanitario

ANDREA MORETTA TARTAGLIONE* YLENIA CAVACECE* GIUSEPPE RUSSO[▲]

Abstract

Obiettivi. *L'obiettivo di questo lavoro è analizzare le problematiche relative alla misurazione della co-creazione di valore e, con particolare riferimento al contesto sanitario, individuare possibili traiettorie per lo sviluppo di uno strumento di rilevazione della partecipazione del paziente alla co-creazione del valore "salute".*

Metodologia. *Dopo un'analisi della letteratura sulla co-creazione di valore nella scienza del servizio e nel management sanitario, si analizzano i modelli per la misurazione della stessa. Si seleziona un modello che viene adattato per un'indagine in ambito sanitario valutandone le proprietà psicometriche attraverso un'analisi fattoriale.*

Risultati. *La letteratura sulla co-creazione di valore mostra l'importanza di coinvolgere i clienti nella creazione dell'offerta, soprattutto in ambito sanitario. Tuttavia, emerge una confusione nella concettualizzazione di questo costrutto che rende difficile la costruzione di scale di misura. Si descrive un modello che, dall'analisi svolta, risulta valido anche per indagini nel settore sanitario seppur evidenziando criticità e margini di miglioramento.*

Limiti della ricerca. *La validità di costruito del modello analizzato non avviene secondo la metodologia corretta perché manca un termine di confronto per la verifica della validità convergente. Tuttavia, i risultati sono interessanti per considerazioni sul tema.*

Implicazioni pratiche. *Il lavoro evidenzia difficoltà di traduzione delle teorie sulla co-creazione di valore in implicazioni pratiche, suggerendo eventuali linee di ricerca per renderle applicabili al contesto manageriale.*

Originalità del lavoro. *Questo lavoro rappresenta il primo tentativo di validazione di uno strumento per la misurazione della co-creazione di valore nel contesto sanitario. I risultati sono utili per eventuali avanzamenti della ricerca in questo ambito.*

Parole chiave: *co-creazione di valore; modelli di misurazione; ambito sanitario; paziente; scienza del servizio*

Objectives. *The aim of this paper is to analyze the challenges related to the measurement of value co-creation and, particularly in the healthcare context, identify possible pathways for the development of a measurement tool of the patient's participation in the "health" value co-creation.*

Methodology. *After analysing the literature on value co-creation in the service science and healthcare management, we analysed the models for its measurement. We selected a model and adapted it in a survey administered in healthcare context, assessing its psychometric properties through factor analysis.*

Findings. *The literature on value co-creation shows the importance of involving customers in the offer creation, especially in the healthcare context. However, there is confusion about the conceptualization of this construct that makes the construction of measurement scales difficult. This work proposes a scale that, as emerges from the analysis, is also valid for surveys in healthcare despite showing weaknesses and margins of improvement.*

Research limits. *The construct validity of the model analysed is not methodologically correct, because it lacks a term of comparison for the verification of the convergent validity. However, the results are interesting for considerations on the subject.*

Practical implications. *The work highlights the difficulties in translating the theories of value co-creation in practical implications, suggesting possible research lines to make them applicable to the managerial context.*

Originality of the study. *This work represents the first effort to validate an instrument for measuring value co-creation in the healthcare context. The results are useful for research advances in this field.*

Key words: *value co-creation; measurement models; healthcare context; patient; service science*

* Ricercatore confermato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: a.moretta@unicas.it

• Dottore di Ricerca in *Management & Information Technology* - Università degli Studi di Salerno
e-mail: ycavacece@unisa.it

▲ Professore Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
e-mail: giuseppe.russo@unicas.it

1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, si è assistito ad una evoluzione delle teorie sulla creazione di valore spinta dalla considerazione che le imprese non producono valore in maniera isolata ma co-producono valore assieme ad altri soggetti appartenenti alla propria rete sociale (Rullani, 2010). Pertanto, il processo di creazione di valore va costruito sulla base delle relazioni, diffuse e continuative, attivate tra l'impresa e tutti gli interlocutori alla stessa legati (Barile e Gatti, 2007). In particolare, la teoria di creazione del valore, nella versione proposta dalla Scuola italiana, (Guatri 1991 e 1997; Guatri e Massari, 1992), propone la focalizzazione di tali costruzioni concettuali sul ruolo centrale del cliente nel processo di sviluppo del capitale economico dato che, come evidenziano Valdani e Busacca (2000), la principali teorie sul valore integrano nei propri paradigmi il cliente ma tendono a confinarlo nel ruolo di acquirente di beni e servizi, senza riconoscere adeguatamente la sua rilevanza strategica ai fini della creazione di valore economico.

In tale contesto, nuove logiche orientate alla co-creazione di valore si sono fatte strada nel management, trasformando il ruolo del cliente da distruttore di un valore creato dall'impresa durante il processo di produzione (Normann, 2001), a co-creatore di un valore derivante dall'integrazione di conoscenze, competenze e risorse con i fornitori e gli altri attori coinvolti nel processo di scambio (Vargo and Morgan, 2005).

La diffusione di queste logiche nella letteratura manageriale è legata a diverse prospettive teoriche strettamente connesse le une alle altre ma, come rilevano Galvagno e Dalli (2014), le prospettive dominanti sono legate alla scienza del servizio, in particolare alla Service-Dominant logic (S-D logic) (Vargo e Lusch, 2004; 2006), e alla Service Science (Spohrer and Maglio, 2008).

Nello specifico ambito del management sanitario le prospettive legate alla co-creazione di valore si diffondono con maggiore lentezza e difficoltà. Tuttavia, la complessa organizzazione del Servizio Sanitario Nazionale (SSN), la numerosità degli attori, l'ambizioso perseguimento della sua finalità (la salute pubblica), stimola l'approfondimento delle logiche che possano supportare la creazione di valore per i diversi attori coinvolti e, ovviamente, per il beneficiario principale, vale a dire il paziente. È con questo intento che giova approfondire le recenti logiche di creazione di valore, anche in ragione della profonda crisi che sta vivendo il nostro Sistema Sanitario sia sotto l'aspetto economico/finanziario sia organizzativo/gestionale. La sostenibilità del SSN è oggetto corrente e costante di discussione, non solo per la situazione di drammatica crisi economica ma più in generale per la forte tensione che alcuni fattori di cambiamento stanno esercitando sulla spesa sanitaria come l'invecchiamento progressivo della popolazione e l'espandersi di malattie cronico degenerative. La scarsità di risorse finanziarie e le pressioni esercitate dalla Comunità Europea per la riduzione del debito pubblico, hanno spostato l'attenzione dal benessere dei cittadini, e la soddisfazione dei loro bisogni, verso gli aspetti finanziari della gestione sanitaria suggerendo soluzioni quasi sempre indirizzate a meccanismi di taglio dei finanziamenti e/o di ripartizione della spesa fra pubblico e privato. Queste soluzioni sono in contrapposizione con gli orientamenti strategici prevalenti a livello internazionale, fondati principalmente sulla "centralità del paziente" nella gestione sanitaria, sul suo coinvolgimento nei processi di prevenzione, trattamento e riabilitazione e sull'utilizzazione delle sue opinioni/necessità.

Il problema principale per la ricerca sulla co-creazione di valore è la difficoltà di individuare strumenti per la sua misurazione. Infatti, nello studio della co-creazione di valore, come accade in genere nelle scienze sociali, le variabili di interesse teorico sono latenti e la loro misurazione può avvenire soltanto in maniera indiretta mediante variabili osservabili espresse da indicatori empirici che, nel loro insieme, costituiscono una scala di misura (De Vellis e Dancer, 1991). Nonostante in letteratura si riscontrino diversi tentativi, anche empirici, di individuazione di tali indicatori, i modelli di misurazione della co-creazione di valore, di cui siano state validate le proprietà psicometriche, sono ancora scarsi, soprattutto in ambito sanitario.

In questo lavoro, dopo un'analisi dello stato dell'arte delle teorie sulla co-creazione di valore nella letteratura del management, e più in particolare del management sanitario, si individuano i principali problemi per la misurazione di questo costrutto. Viene testata la validità della *Customer*

value co-creation behavior scale (Yi e Gong, 2013) come modello per la misura della co-creazione in ambito sanitario attraverso un'analisi fattoriale condotta sui dati di un test empirico svolto su pazienti affetti da patologie croniche. I risultati in termini di affidabilità, validità di contenuto e di costruito vengono discussi delineando possibili future linee di ricerca.

2. La co-creazione di valore nella scienza del servizio

La logica del marketing tradizionale (G-D logic), basata sulla produzione e sullo scambio di output, ha raccolto vari dissensi nel corso degli anni e gli studiosi hanno introdotto diverse teorie (marketing B2B, marketing relazionale, il marketing dei servizi, network theory) con l'intento di superare i suoi limiti creando così una disciplina frammentata. All'inizio degli anni 2000, la S-D logic è stata introdotta come un paradigma per il superamento totale della vecchia logica attraverso modelli e teorie applicabili al marketing nel suo complesso e focalizzati sulla centralità del servizio nel management (Vargo e Lusch, 2004; 2006).

Nella S-D logic il servizio, definito come l'applicazione di competenze per il bene degli altri, rappresenta l'obiettivo primario delle attività di scambio e i beni, quando coinvolti, sono considerati solo veicoli per la fornitura dei servizi. Il valore non è creato dal produttore e non viene distrutto dal consumatore, come sostenuto dalla vecchia logica, ma è il risultato di un processo di co-creazione tra tutte le parti coinvolte nello scambio.

Tab. 1: Passaggio dalla Goods-Dominant logic alla Service-Dominant logic

Goods-Dominant logic	Service-Dominant logic
Realizzare qualcosa (beni o servizi)	Assistere i consumatori nei loro processi di creazione del valore
Valore prodotto	Valore co-creato
Consumatori come identità isolate	Clienti nell'ambito dei loro network
Risorse dell'impresa principalmente come risorse operandi	Risorse dell'impresa principalmente come risorse operanti
Consumatori come target	Consumatori come risorse
Supremazia dell'efficienza	Efficienza attraverso l'efficacia

Fonte: Vargo e Lusch (2008)

Nel considerare il cliente intrinseco alla creazione di valore (Merz *et al.*, 2009), la logica S-D adotta un orientamento al processo piuttosto che all'output (beni e servizi). Questo processo consiste nell'integrazione delle risorse tra fornitore e cliente. Le risorse possono essere distinte in due categorie: (1) le risorse "operand", che sono tipicamente fisiche (materiali o beni); e (2) le risorse "operant", che sono tipicamente umane (competenze, conoscenze, capacità) (Hunt e Derozier, 2004). Le risorse "operant" sono considerate le più importanti per la creazione del vantaggio competitivo perché sono in grado di risolvere i problemi, soddisfare le esigenze e produrre un'esperienza favorevole per il cliente (Vargo e Lusch, 2004).

Tuttavia, la S-D logic non chiarisce chi crea valore e chi lo co-crea durante questo processo (Grönroos, 2008) e alcuni autori hanno criticato la definizione onnicomprensiva di co-creazione di valore tra tutti gli attori, senza distinzione dei diversi ruoli e delle azioni dei fornitori e dei clienti (Grönroos e Voima, 2013). Alcuni autori ritengono che i fornitori possono solo offrire assistenza ai clienti nella creazione di valore ma quest'ultimi producono valore per sé stessi in modo indipendente (Storbacka e Lehtinen, 2001); il valore è unicamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario come "valore d'uso" (Vargo e Lusch, 2004) o "valore di contesto" (Vargo e Lusch, 2008b). Secondo altri, è l'impresa che deve cercare le opportunità di coinvolgimento del cliente nel processo di generazione di valore e non il contrario (Grönroos, 2008). Il fornitore non è in grado di creare unilateralmente valore ma può proporre un valore e fornire un servizio come input per la sua realizzazione (Flint, 2006).

Dalla letteratura emerge quindi la necessità di ampliare la comprensione dello scambio dei servizi e della co-creazione di valore e di fare maggiore chiarezza su ruoli, azioni, comportamenti e competenze che caratterizzano questi processi anche integrando questi aspetti centrali nella S-D

logic con i concetti chiave delle teorie sulla costruzione sociale (strutture sociali, sistemi sociali, ruoli, interazioni) (Edvardsson *et al.*, 2011). Questo passo potrebbe essere fondamentale per riuscire finalmente a costruire adeguati modelli di indagine empirica della co-creazione.

Le attività e le interazioni di co-creazione di valore sono state meglio definite nella Service Science che fornisce una descrizione di come il valore viene creato all'interno di configurazioni interattive di scambio reciproco, che risulta maggiormente utile per la comprensione dei fenomeni economici. La Service Science, originariamente promossa e sviluppata dall'IBM Almaden Research Centre, si occupa della "ricerca sistematica di principi e approcci che possono aiutare a capire e migliorare tutti i tipi di co-creazione di valore" (Maglio *et al.*, 2010, p. 1) all'interno e tra i sistemi di servizio, definiti come configurazioni di persone, tecnologia, proposizioni di valore e informazioni condivise in grado di co-creare linguaggi, leggi, misurazioni e metodi (Spohrer *et al.*, 2007) all'interno di costellazioni complesse di risorse integrate (Spohrer *et al.*, 2008).

La co-creazione di valore tra i sistemi di servizio avviene attraverso tre attività principali: (1) proposta di un'interazione di co-creazione di valore a un altro sistema di servizio, (2) accettazione della proposta, e (3) realizzazione della proposta (Spohrer *et al.*, 2007; 2008). Dunque, quando il valore viene proposto e il servizio messo a disposizione sul mercato, spetta ad altri sistemi di servizio - potenziali clienti - che hanno bisogno di tali risorse decidere se accettare, rifiutare o ignorare la proposta di valore. Il servizio proposto può essere fornito direttamente o indirettamente, cioè attraverso un bene. Le proposte concordate possono essere realizzate con successo e con reciproca soddisfazione per entrambi i sistemi di servizio, oppure potrebbero non produrre i risultati auspicati da uno o entrambi i sistemi.

La S-D logic con la sua definizione di servizio come applicazione di risorse a vantaggio di altri attraverso processi di co-creazione di valore (Vargo e Lusch 2004, 2008a), è stata presto riconosciuta come un fondamento teorico basilare per lo sviluppo della Service Science e lo studio dei sistemi di servizio (Maglio e Spohrer 2008). Come Maglio e Spohrer (2008, p. 19) suggeriscono, la S-D logic fornisce "la giusta prospettiva, il vocabolario e le ipotesi su cui costruire una teoria dei sistemi di servizio, delle loro configurazioni e modalità di interazione. In poche parole, la S-D logic può essere considerata il fondamento filosofico della Service Science e il sistema di servizio potrebbe essere la sua costruzione teorica di base". Quindi, sia la Service Science che la S-D logic conducono ad una natura sistemica della creazione di valore. In particolare, dal punto di vista della Service Science, la co-creazione è al centro dello sviluppo teorico di una scienza dei sistemi di servizio (Vargo *et al.*, 2008; Ostrom, 2010; Maglio *et al.*, 2009) radicata nella S-D logic (Lusch e Vargo, 2006; Ballantyne e Varey, 2008) e fortemente orientata verso l'innovazione (Bitner *et al.*, 2006).

3. Letteratura sulla co-creazione di valore in ambito sanitario

Data la natura di servizio dell'assistenza sanitaria, la scienza del servizio trova la sua ideale collocazione, sia a livello teorico che manageriale, in questo ambito, aiutando a definire i percorsi efficienti per la creazione di valore (Polese, 2013).

Qualsiasi forma di assistenza comporta un orientamento necessario verso l'attenzione per l'utente, il rapporto con lo stesso, la condivisione del problema reale e la definizione di specifiche soluzioni per un vantaggio reciproco. Tuttavia, i contributi sulla co-creazione di valore in sanità si sono diffusi solo recentemente (a partire dal 2006) e sono ancora pochi seppur interessanti. Gran parte dei lavori assume come base scientifica o come letteratura di riferimento la S-D logic, ma si trovano anche alcuni contributi basati sulla Service Science.

La co-creazione di valore rappresenta una possibilità di rispondere all'esigenza di migliorare i risultati a costi ridotti (Zanetti e Taylor, 2016). Tuttavia, nel contesto dell'assistenza sanitaria la produttività del servizio non va valutata solo attraverso i costi e i risultati ma anche sulla base di valori per il paziente quali la salute, la qualità della vita, la fiducia e la sofferenza e le morti evitabili (Nordgren, 2009). Il paziente diventa dunque parte attiva della creazione di valore al punto che

viene suggerita la sostituzione del termine “paziente”, più idoneo ad una condizione di passività, con il termine “cliente”, che maggiormente si addice ad un’immagine di partecipazione attiva (Nordgren, 2008). Infatti, negli ultimi anni, il paziente è cambiato sviluppando una nuova conoscenza e coscienza sociale, acquisendo consapevolezza e partecipando attivamente e personalmente all’azione di informazione. Oltre ad affidarsi al proprio medico, valuta lui stesso le informazioni che recepisce e si rende partecipe della creazione di un’offerta sanitaria basata sulle proprie esigenze. Basti pensare al diffuso utilizzo che molti consumatori fanno delle comunità *online* per avere informazioni sulla salute e sull’assistenza sociale (Loane *et al.*, 2014).

Creare valore con i pazienti significa che gli operatori sanitari ne devono comprendere le esigenze e gli obiettivi adottando un approccio volto al coinvolgimento in modo olistico al fine di generare esperienze positive e potenziare la fiducia nelle consultazioni (Osei-Frimpong, 2016). Le interazioni tra fornitori e pazienti sono momenti cruciali durante i quali entrambi sono responsabili in maniera congiunta del successo del servizio e della creazione di un valore positivo per tutti. I pazienti dispongono di risorse fondamentali per la creazione di valore (Zainuddin *et al.*, 2013), come le informazioni. Gli operatori, a loro volta, hanno la responsabilità di istruire e gestire efficacemente i pazienti (Gill *et al.*, 2011), raccogliere e analizzare le informazioni necessarie di cui essi dispongono (Elg *et al.*, 2012), cogliere i giudizi dei pazienti circa il loro grado di soddisfazione per il servizio e interpretare i loro *feedback* e reclami (Zhanga *et al.*, 2015; Eriksson *et al.*, 2016). A tal fine gli operatori sanitari devono migliorare le capacità relazionali e cercare di includere nel processo di creazione del valore conoscenze e competenze provenienti anche da altre fonti, come ad esempio i parenti (Olsson, 2016). Quando i fornitori progettano servizi sanitari che soddisfano le esigenze di una varietà di utenti, l’equità nell’assistenza sanitaria viene migliorata (Eriksson *et al.*, 2016).

Il momento dell’interazione influenza il valore esperienziale percepito dal paziente (Mathwick *et al.*, 2001) e la sua valutazione della soddisfazione (Osei-Frimpong, 2016). Per le organizzazioni sanitarie e per i *policy makers*, diventa dunque necessario comprendere come gli individui possano essere coinvolti nella co-creazione di valore per gestire al meglio la loro esperienza sanitaria (McCull-Kennedy *et al.*, 2012); la letteratura mostra che ciò può avvenire attraverso diversi comportamenti, attitudini mentali e modelli di co-creazione (McCull-Kennedy *et al.*, 2009; 2012; Nambisan e Nambisan, 2009).

Non tutti i lavori, però, si concentrano sulla co-creazione di valore con i pazienti. Alcuni autori ritengono fondamentale il processo di co-creazione all’interno della supply chain ritenendolo basilare per una migliore *performance* delle organizzazioni sanitarie (sia clinica che finanziaria) (Chakraborty e Dobrzykowski, 2014). Alcune pratiche del Supply Chain Management, come il dialogo tra i vari attori, l’accesso alle informazioni all’interno della catena, l’analisi dei rischi-benefici e la trasparenza, supportano la co-creazione di valore nel settore sanitario (Chakraborty e Dobrzykowski, 2013). Con particolare riferimento agli ospedali, vengono considerate come componenti della co-creazione di valore l’allineamento delle competenze, il controllo percepito, l’allineamento dei processi e delle aspettative nel supply network. Tutte queste variabili dipendono dalla Collaborazione nella Supply Chain (SCC) che pertanto rappresenta un antecedente alla co-creazione di valore (VCC), dove la VCC agisce come mediatore nel rapporto tra la SCC e la *performance* aziendale (Chakraborty e Dobrzykowski, 2014).

La co-creazione di valore, attraverso la partnership tra l’organizzazione sanitaria e i diversi stakeholder della catena di approvvigionamento, conduce ad un processo decisionale che è significativamente diverso da quelli generati dalla creazione di valore isolata e costituisce un vantaggio competitivo basato su una maggiore innovazione, miglioramento del servizio e riduzione dei rischi (Nudurupati *et al.*, 2015).

Indipendentemente dagli attori coinvolti, la Service Science evidenzia come questi processi potrebbero essere supportati dalle più recenti piattaforme tecnologiche e soluzioni ICT che rappresentano un importante veicolo per la co-creazione di valore perché sono in grado di facilitare l’interazione e la condivisione delle informazioni tra i vari attori coinvolti (Spohrer *et al.*, 2007).

Le piattaforme *online* rappresentano una nuova forma di interazione per la co-creazione di valore che rende il servizio fruibile in maniera continuativa nel tempo (Rantala e Karjaluoto, 2016) rendendo possibili forme di valore che non sarebbero disponibili in un sistema sanitario tradizionale basato su incontri sporadici tra operatori e pazienti (Van Oerle *et al.*, 2016). In un'ottica di co-creazione di valore, il ruolo delle piattaforme e della tecnologia non deve essere quello di fornire il servizio di cura, ma di supportare i pazienti nel gestire autonomamente la propria condizione (Buranarach *et al.*, 2011).

Grazie alle nuove tecnologie si potrebbe dunque creare un sistema sanitario più intelligente (*smarter healthcare*), più connesso, in grado di fornire una migliore assistenza con meno errori, prevedere e prevenire le malattie e consentire alle persone di fare scelte migliori e più responsabili (Maglio e Spohrer, 2008).

4. Le problematiche nella misurazione della co-creazione di valore

La ricerca in ambito sanitario da diversi decenni è centrata sulla soddisfazione dei pazienti come importante asset strategico per la creazione di valore in sanità (Reichheld, 2003). La soddisfazione del paziente è intesa come la differenza tra qualità attesa e percepita (Zeithaml, 1988), come il risultato di un processo di valutazione dove il paziente compara le sue aspettative con il servizio che ha ricevuto (Grönroos, 1984). Sono stati sviluppati diversi modelli volti a misurare la soddisfazione dei pazienti, tra i quali, il più diffuso è sicuramente la SERVQUAL scale (Parasuraman *et al.*, 1988; 1991) che misura le aspettative del cliente circa la qualità del servizio e le sue percezioni del servizio ricevuto in termini di cinque dimensioni (affidabilità, garanzia, aspetti tangibili, empatia e conformità). Diversi studi hanno mostrato la validità di questo modello in ambito sanitario (Lim e Tang, 2000; Jabnoun e Chaker, 2003; Pakdil, e Harwood, 2005). Altri modelli ampiamente diffusi in sanità sono il *Patient Satisfaction Questionnaire - PSQ* (Ware *et al.*, 1976), il *Client Satisfaction Questionnaire - CSQ* (Larsen *et al.*, 1979; Attkinson e Zwick, 1982), la *Service Satisfaction Scale - SSS* (Greenfield e Attkisson, 1989) e la *Verona Service Satisfaction Scale - VSSS* (Ruggeri e Dall'Agnola, 1993). Anche se l'orientamento alla soddisfazione del cliente si rivela fondamentale per governare la complessità del processo di creazione di valore (Borghesi, 2001), perché può essere interpretata come uno strumento che permette l'integrazione dei consumatori nei processi aziendali (Di Bernardo e Rullani, 1985), questi strumenti non risultano idonei per la misurazione della co-creazione di valore in quanto indagano la qualità del servizio in termini di *performance* dell'organizzazione sanitaria considerando il paziente come un attore passivo che subisce il servizio e ha l'unico ruolo di valutarne la qualità in termini di soddisfazione senza però partecipare attivamente alla sua creazione.

L'adozione di una logica incentrata sul servizio (S-D logic), invece, induce a riflettere sul complesso ruolo del paziente e sull'importanza della sua partecipazione in qualità di risorsa "operante" al processo di creazione del valore.

Nell'ambito della S-D logic ci sono numerosi studi relativi ai problemi nella misurazione della co-creazione di valore per il cliente (Randall *et al.*, 2011; Xie *et al.*, 2008; Payne *et al.*, 2008; McColl-Kennedy *et al.* 2012; Yi e Gong, 2013; Neghina *et al.*, 2014). Ogni studio, oltre ai punti di forza e di debolezza, indica le opportune direzioni di ricerca, gli approcci e le eventuali lacune, al fine di analizzare in modo approfondito questo complesso costruito. Tuttavia, solo pochi studi hanno esplorato sistematicamente l'esatta natura del comportamento di co-creazione del valore del cliente, lasciando la sua precisa composizione poco chiara. La mancanza di chiarezza sulle dimensioni della partecipazione del cliente sembra essere il problema principale per la costruzione di scale di misura. Questa ambiguità concettuale si riflette anche nella terminologia; infatti, nel descrivere la partecipazione del cliente nell'ambito della S-D logic sono stati spesso usati termini come *involvement*, *engagement* e *self-engagement*, a volte anche come sinonimi ma, in realtà, ciascuno esprime non solo un diverso livello di impegno e di intensità di interazione da parte del

cliente, ma anche un ruolo diverso nella gestione dell'interazione stessa (Vargo, 2008; Lusch e Vargo, 2006).

Il termine *involvement* è generalmente utilizzato per sottolineare il ruolo pro-attivo del fornitore nel facilitare e promuovere la partecipazione attiva del cliente (Prahalad e Ramaswamy, 2000; Lusch *et al.*, 2007; Kumar *et al.*, 2010; Kohler *et al.*, 2011; Sweeney, 2015); quindi, l'iniziativa è presa dal fornitore del servizio e il cliente ha un ruolo che comporta un minore sforzo/intensità.

Il termine *engagement*, invece, è spesso usato per indicare la partecipazione attiva, uguale e reciproca del cliente e del fornitore nella co-creazione di valore (Shaw *et al.*, 2011; Hardyman *et al.*, 2015; Kumar *et al.*, 2010; Sweeney *et al.*, 2015); l'iniziativa alla partecipazione si presume sia da parte del cliente che del fornitore con un pari sforzo/intensità.

Generalmente, si parla di *self-engagement* quando “gli individui provano un senso di responsabilità e di impegno per determinate prestazioni che ritengono importanti” (Britt *et al.*, 2005). L'iniziativa a partecipare è presa direttamente dal cliente e, rispetto alle altre forme di partecipazione, c'è una maggiore intensità di impegno del cliente rispetto al fornitore. Ad esempio, si consideri il caso di cittadini che frequentano i corsi di formazione sulle tecniche di rianimazione e l'uso di defibrillatori.

Più in generale, il contributo del paziente alla creazione di valore è definito “Sole value creation” cioè quella parte del processo di co-creazione del valore dove è impegnato solo il consumatore, che può essere misurato dal livello di abilità del cliente di “produrre valore da solo” (Rehman *et al.*, 2012).

Tra i pochi studi che esplorano la natura e le diverse dimensioni del comportamento di co-creazione del consumatore, alcuni usano un approccio multidimensionale e lo considerano composto da molti elementi distintivi (ad esempio, Bove *et al.*, 2008; Groth, 2005), mentre altri studi impiegano un approccio unidimensionale e utilizzano una misura singola o un elemento multiplo (ad esempio, Dellande *et al.*, 2004; Fang *et al.*, 2008).

Il più significativo, è il contributo teorico di Neghina *et al.*, (2014) nel quale gli autori dividono la co-creazione di valore in sei dimensioni o tipi di azioni effettuate congiuntamente da utenti e fornitori, (*communicative - interactive profile, relational - social profile, knowledge - cognitive profile*).

Per quanto riguarda la ricerca empirica, gli studi di Randall *et al.*, (2011), Yi e Gong (2013) e Mc-Coll Kennedy *et al.*, (2012) sono particolarmente rilevanti.

Il primo studio propone la costruzione di una scala di misura costituita da tre dimensioni (connessione, fiducia e impegno), fondendo il costrutto della co-creazione di valore con quello della connessione, il che ne rende più difficile la generalizzazione. Anche se l'adozione di un metodo misto, cioè la combinazione di tecniche di analisi qualitativa (interviste in profondità) e quantitativa (sondaggio) rappresenta un valore aggiunto per questo lavoro, la sua limitazione è il graduale allontanamento dalla S-D logic a favore del “Customer Relationship Management” (Newell, 2000; Girishankar, 2000).

Nel secondo lavoro, Yi and Gong (2013) considerano la co-creazione di valore come un fattore di terzo ordine attraverso le lenti di due teorie: *customer participation behavior* e *customer citizenship behavior*, legate rispettivamente ai concetti di *in-role behaviors* e *extra-role behaviors* (Yi *et al.*, 2011). Al principio, queste dimensioni erano riferite agli impiegati (Katz e Kahn, 1966), per i quali i comportamenti in-ruolo sono quelli essenziali per la corretta esecuzione del lavoro, mentre i comportamenti extra-ruolo fanno riferimento ad azioni non incluse negli obblighi fondamentali del lavoro, ma che aiutano a sentirsi membri attivi della compagnia e a cooperare con essa per ottenere valore.

Infine, Mc-Coll Kennedy *et al.*, (2012) individuano i diversi tipi di pratiche di co-creazione di valore in termini di attività e interazioni compiute dai pazienti. Dopo aver intervistato 20 pazienti, gli autori individuano otto tipologie di attività sia di natura comportamentale (fare) che cognitiva (pensare): (1) cooperazione; (2) raccolta di informazioni; (3) combinazione di terapie complementari; (4) co-apprendimento; (5) collegamenti con famiglia, amici, professionisti sanitari e gruppi di sostegno; (6) nuovi modi di fare le cose; (7) co-produzione; (8) attività cognitive, come il

pensiero positivo, l'auto-incoraggiamento, il lavoro emozionale, ecc. Questi elementi forniscono una base per la creazione di una scala di misura della partecipazione del paziente alla co-creazione di valore, tuttavia, il fatto che non ne sia stata studiata la composizione interna in termini di sotto-dimensioni, non consente la definizione di un costrutto teorico da inserire all'interno di un modello validato.

5. La Customer value co-creation behavior scale

Dall'analisi dei modelli di misurazione della co-creazione di valore emerge che la scala più vicina al paradigma della scienza del servizio, e di cui siano state validate le proprietà psicometriche, è la *Customer value co-creation behavior scale* (Yi e Gong, 2013). Questo modello concettualizza la partecipazione del cliente alla co-creazione di valore come un concetto multidimensionale che consiste di due fattori di ordine superiore, il *Customer participation behavior* e il *Customer citizenship behavior*, ognuno composto da dimensioni multiple.

Le dimensioni che caratterizzano il primo fattore, ovvero i comportamenti del cliente che sono considerati "di ruolo", sono:

- *Ricerca di informazioni*: d'accordo con Kellogg *et al.*, (1997), i clienti cercano informazioni per conoscere le caratteristiche del servizio e soddisfare altri bisogni cognitivi, ad esempio, per comprendere la natura del servizio e il proprio ruolo nel processo di co-creazione del valore in maniera del tutto simile a come i dipendenti di un'organizzazione desiderano conoscere i propri compiti e i comportamenti necessari per partecipare come membri all'organizzazione (Kelley *et al.*, 1990; Kellogg *et al.*, 1997). La ricerca di informazioni è importante per i clienti per ridurre l'incertezza e controllare i loro ambienti di co-creazione, padroneggiare nel loro ruolo di co-creatori di valore e integrarsi nel processo di co-creazione. I clienti possono cercare le informazioni in diversi modi, ad esempio chiedendole direttamente ad altre persone o monitorando il comportamento dei clienti più esperti per ottenere spunti informativi (Kelley *et al.*, 1990; Morrison, 1993).
- *Condivisione delle informazioni*: per una co-creazione di valore di successo, i clienti dovrebbero fornire risorse, come le informazioni, da usare nei processi di co-creazione (Lengnick-Hall, 1996). Se i clienti non forniscono le informazioni essenziali, i fornitori non possono nemmeno iniziare a svolgere le proprie funzioni. Attraverso la condivisione delle informazioni con i fornitori, i clienti possono assicurarsi che gli stessi forniscano il servizio che risponde alle loro particolari esigenze (Ennew e Binks, 1999). Ad esempio, in ambito sanitario, è necessario che i pazienti forniscano al medico una corretta informazione circa la propria condizione di salute in modo da permettergli una diagnosi accurata.
- *Comportamento responsabile*: il comportamento responsabile si verifica quando i clienti riconoscono i propri doveri e responsabilità nei confronti dell'organizzazione (Ennew e Binks, 1999). Per il successo di un processo di co-creazione, i clienti devono essere cooperativi, rispettare le regole e le politiche e accettare le indicazioni fornite dai fornitori (Bettencourt, 1997).
- *Interazione personale*: nei rapporti interpersonali tra clienti e fornitori, è necessario che i clienti adottino atteggiamenti quali la cortesia, la cordialità e il rispetto (Kelley *et al.*, 1990) per il successo della co-creazione di valore (Ennew e Binks, 1999). I fornitori, a loro volta, devono rendere l'ambiente in cui si svolge la co-creazione piacevole, cordiale e positivo per stimolare tali atteggiamenti nei clienti (Lengnick-Hall *et al.*, 2000).

Le dimensioni che caratterizzano il secondo fattore, ovvero i comportamenti del cliente che sono considerati "extra-ruolo", sono:

- *Feedback*: i *feedback* riguardano le informazioni, richieste e non, che i clienti rendono ai fornitori dopo il consumo del servizio e che aiutano l'azienda a migliorare il processo di creazione dei servizi nel lungo periodo (Groth *et al.*, 2004). I clienti sono in una posizione unica per offrire suggerimenti all'azienda perché vantano esperienza con il servizio e nel

consumo (Bettencourt, 1997). Anche se il *feedback* da parte dei clienti può essere utile, costituisce chiaramente un comportamento extra-ruolo che non è richiesto per la fornitura del servizio.

- *Promozione*: la promozione si verifica quando il cliente raccomanda l'impresa ad altre persone, come amici o familiari (Groth *et al.*, 2004). La promozione indica fedeltà all'impresa (Bettencourt, 1997) e contribuisce allo sviluppo di una solida reputazione positiva e all'aumento della dimensione della base clienti (Bettencourt, 1997; Groth *et al.*, 2004). Come gli altri comportamenti di cittadinanza del cliente, la promozione è completamente volontaria e non obbligatoria.
- *Aiuto*: Questa dimensione si riferisce al comportamento del cliente finalizzato ad aiutare altri clienti a comportarsi in modo coerente con i ruoli previsti nel processo di co-creazione (Groth *et al.*, 2004). A volte i clienti possono andare in confusione perché i loro ruoli, a differenza di quelli dei fornitori, sono meno definiti, e possono aver bisogno dell'aiuto spontaneo da parte di altri clienti (Groth *et al.*, 2004). Rosenbaum e Massiah (2007) sostengono che i clienti potrebbero sviluppare una certa empatia ricordando le proprie esperienze difficili e mostrare un senso di responsabilità sociale nell'aiutare gli altri clienti in difficoltà simili.
- *Tolleranza*: la tolleranza si riferisce alla propensione del cliente ad essere paziente quando l'erogazione del servizio non soddisfa le sue aspettative, come nel caso di ritardi o carenze nelle attrezzature (Lengnick-Hall *et al.*, 2000). Poiché il fallimento durante l'interazione di servizio è la seconda maggiore causa di abbandono del fornitore da parte del cliente, danneggiando la quota di mercato e la redditività dell'azienda, la tolleranza è un fattore importante per l'impresa nel suo complesso (Keaveney, 1995).

6. Validazione della Customer value co-creation behavior scale in ambito sanitario

Le proprietà psicometriche della *Customer value co-creation behavior scale* di Yi e Gong (2013) sono state già validate dagli autori attraverso un'analisi empirica svolta su 296 studenti universitari e dottorandi con risultati soddisfacenti (alfa di Cronbach da .79 a .93, KMO pari a .82, chi-quadro $\chi^2 = 2303.74$, $p < .001$).

In questo paragrafo, viene verificata la validità del modello per la misurazione della co-creazione di valore nello specifico contesto sanitario, quindi per analizzare i comportamenti dei pazienti anziché quelli dei consumatori in generale.

Gli item della scala sono stati tradotti con la collaborazione di un docente madrelingua inglese e sono stati adattati nei contenuti e nella forma attraverso un confronto con due medici di base. Le risposte sono state misurate con una scala Likert da 1 a 5. Il questionario è stato somministrato a 246 pazienti appartenenti alle Asl di Frosinone e Caserta affetti da malattie croniche¹, nel periodo settembre 2016-gennaio 2017. La selezione dei pazienti cronici è avvenuta attraverso il supporto di medici, farmacisti e operatori sanitari².

Si è ritenuto che i pazienti cronici fossero particolarmente idonei per questa indagine perché la loro particolare condizione li obbliga a convivere quotidianamente con uno stato di salute che condiziona la qualità delle loro vite rendendo necessario un confronto continuo con gli operatori sanitari e un uso costante dei servizi sanitari.

L'età degli intervistati varia dai 25 agli 88 anni ma si concentra nelle fasce 25-35 e 56-65.

¹ La National Commission on Chronic Illness, definisce croniche tutte quelle patologie "caratterizzate da un lento e progressivo declino delle normali funzioni fisiologiche".

² Anche se per le analisi finalizzate alla validazione di modelli non ci sono precise tecniche di campionamento da seguire, per una correttezza metodologica è consigliato di raggiungere un numero di risposte almeno 4 volte superiore al numero degli item (rapporto 1:4, Rummel, 1970). Gli item della scala sono 29 quindi il numero di risposte minimo doveva essere 116.

Il livello di istruzione degli intervistati è molto vario ma si concentra nelle categorie dell'istruzione secondaria superiore o superiore di primo grado. Le patologie croniche maggiormente riscontrate tra i rispondenti sono l'ipertensione, il diabete e l'artrosi.

Per prima cosa, come suggerito da Churchill (1979), si è proceduto all'analisi delle componenti principali o Principal Component Analysis (PCA) per individuare i fattori che meglio spiegano i costrutti selezionati (Defrèr *et al.*, 2016). Come indice di correlazione in questo lavoro si è utilizzato l'indice di Pearson. I valori assunti nella matrice di correlazione sono stati valutati attraverso l'Indice KMO (Kaiser-Meyer-Olki) dal quale emerge che tutti i fattori della scala sono validi perché presentano valori maggiori di 0,7. Per valutare l'indipendenza tra le variabili è stato utilizzato il Test di sfericità di Bartlett che indica l'adeguatezza dell'analisi fattoriale per tutti i fattori considerati perché presentano valori $>0,05$ e valori di significatività pari a 0,000 escludendo l'ipotesi che la matrice delle correlazioni sia una matrice identità.

Tab. 2: KMO e Test di Barlett del fattore Customer Participation Behavior

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,763
Test di sfericità di Bartlett	Chi-quadrato appross.	529,439
	Df	120
	Sig.	,000

Fonte: Elaborazione degli Autori

Tab. 3: KMO e Test di Barlett del fattore Customer Citizenship Behavior

Misura di adeguatezza campionaria KMO (Keiser Meyer Olkin).		,708
Test di sfericità di Bartlett	Chi-quadrato appross.	269,249
	Df	78
	Sig.	,000

Fonte: Elaborazione degli Autori

Successivamente è stata costruita la matrice delle componenti che indica la correlazione dei fattori estratti con le variabili osservate e permette l'interpretazione dei fattori, dei quali si ritengono accettabili solo quelli con valore maggiore di 0,5.

Tab. 4: Analisi dei componenti del fattore Customer Participation Behavior

	Componente	
	1	2
Ho chiesto ad altre persone informazioni sul servizio	,594	,311
Ho cercato informazioni su come ottenere il servizio	,666	
Ho osservato il comportamento degli altri utenti al fine di utilizzare al meglio il servizio	,367*	,361
Ho spiegato chiaramente cosa volevo che gli operatori sanitari facessero	,565	
Ho dato le informazioni corrette agli operatori sanitari	,622	
Ho fornito tutte le informazioni necessarie agli operatori sanitari per svolgere i loro compiti	,587	
Ho risposto a tutte le domande degli operatori sanitari	,778	
Ho eseguito tutti i compiti che mi sono stati assegnati dagli operatori sanitari	,648	,515
Ho adeguatamente rispettato tutti i comportamenti che gli operatori sanitari si attendevano da me	,722	
Ho tenuto un comportamento responsabile verso gli operatori sanitari	,705	
Ho seguito le direttive o gli ordini degli operatori sanitari	,756	
Sono stato amichevole con gli operatori sanitari	,830	
Sono stato gentile con gli operatori sanitari	,748	-,432
Sono stato educato con gli operatori sanitari	,760	
Sono stato cortese con gli operatori sanitari	,689	-,409
Non sono stato sgarbato con gli operatori sanitari	,598	
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.		
a. 2 componenti estratti.		
*Item eliminato per valore $<.50$		

Fonte: elaborazione degli Autori

La matrice indica che tutte le variabili mostrano una correlazione con i fattori estratti con valori $>|.50|$ tranne l'item "Ho osservato il comportamento degli altri utenti al fine di utilizzare al meglio il servizio" che viene di conseguenza eliminato.

Tab. 5: Analisi dei componenti del fattore Customer Citizenship Behavior

	Componente	
	1	2
Se ho un'idea utile su come migliorare il servizio, la comunico agli operatori sanitari	,403*	
Quando ricevo un buon servizio dagli operatori, lascio un commento al riguardo	,531	
Quando si verifica un problema, lo comunico agli operatori sanitari	,720	
Ho parlato positivamente ad altre persone del servizio ricevuto e degli operatori sanitari.	,754	
Ho consigliato ad altre persone il servizio e gli operatori sanitari	,784	
Ho incoraggiato amici e parenti a utilizzare il servizio e gli operatori sanitari	,694	
Assisto gli altri pazienti se ne hanno bisogno	,496*	,392
Aiuto gli altri pazienti se sembrano avere problemi	,587	
Insegno ad altri pazienti come utilizzare il servizio in modo corretto	,681	
Do consigli ad altri pazienti	,634	
Se il servizio non viene erogato come previsto, sono disposto a sopportarlo		<u>,675</u>
Se un operatore commette un errore durante l'erogazione del servizio, sono disposto ad essere tollerante		<u>,732</u>
Se devo più dei normali tempi di attesa per ricevere il servizio, sono disposto ad adattarmi		<u>,822</u>
Metodo di estrazione: Analisi dei componenti principali.		
a. 2 componenti estratti.		
*Item eliminato per valore $<.50$		

Fonte: elaborazione degli Autori

La matrice mostra due fattori con valori insoddisfacenti ("Se ho un'idea utile su come migliorare il servizio, la comunico agli operatori sanitari"; "Assisto gli altri pazienti se ne hanno bisogno") che vengono eliminati. La seconda componente mostra una correlazione molto alta tra gli ultimi tre item che potrebbero spiegare un nuovo fattore. In effetti nel modello di Yi e Gong (2013) questi item corrispondono all'indicatore della tolleranza, tuttavia sono in numero insufficiente per creare un nuovo fattore.

Dopo la matrice delle componenti, come consigliato da Jolliffe (2002), è stata verificata l'affidabilità di ogni scala di misurazione risultante a seguito dell'ACP attraverso il coefficiente alpha di Cronbach che è una misura utilizzata per valutare la coerenza interna di un insieme di elementi di una scala. Tutti i fattori presentano valori superiori a .70 indicando una coerenza soddisfacente (Capelli *et al.*, 2010).

Tab. 6: Analisi di affidabilità della Customer value co-creation behavior scale

Fattore	N. Item dopo la PCA	Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach basata su item standardizzati
Customer Participation Behavior	15	,915	,916
Customer Citizenship Behavior	11	,772	,765

Fonte: elaborazione degli Autori

Infine, si è deciso di valutare la validità del costrutto, ovvero la capacità del modello di misurare il costrutto d'interesse (Messick, 1989). In genere questa analisi viene svolta attraverso la verifica della Validità Convergente (alta correlazione con altre misure dello stesso costrutto). Non essendoci altre scale validate che misurano il costrutto della co-creazione di valore, in questo lavoro si è deciso di utilizzare due scale che seppur non sono rivolte a misurare nello specifico la co-creazione di valore, misurano due componenti chiave della stessa. Dalla letteratura esaminata nei paragrafi precedenti, infatti, emerge che la co-creazione di valore avviene principalmente attraverso la partecipazione del paziente all'erogazione del servizio sanitario e la comunicazione con gli operatori sanitari durante le interazioni. Sono state raccolte tutte le scale esistenti per la misura di

queste due dimensioni e sono stati selezionati tutti gli item che riflettevano direttamente uno dei due fattori:

- *Patient Participation (PP)*: la capacità dell'individuo di partecipare insieme agli operatori sanitari alle decisioni relative al proprio percorso sanitario, di conoscere e valutare le diverse alternative disponibili e comunicare ai medici le proprie preferenze.
- *Communication with Health Professionals (CHP)*: la capacità del paziente di comunicare in modo efficace con i propri medici, fornire tutte le informazioni necessarie, chiedere maggiori informazioni ed esprimere i propri sentimenti e opinioni.

Queste scale sono state integrate in un unico questionario con la *Customer value co-creation behavior scale* e sottoposte allo stesso campione di pazienti.

Tab. 7: Correlazione tra la *Customer value co-creation behavior scale*, la partecipazione del paziente e la comunicazione con i professionisti sanitari

		Customer Participation Behavior	Customer Citizenship Behavior	Partecipazione	Comunicazione
Customer Participation Behavior	Correlazione di Pearson	1	,754**	,515**	,728**
	Sig. (2-code)		,000	,000	,000
Customer Citizenship Behavior	Correlazione di Pearson	,754**	1	,478**	,694**
	Sig. (2-code)	,000		,000	,000
Partecipazione	Correlazione di Pearson	,515**	,478**	1	,543**
	Sig. (2-code)	,000	,000		,000
Comunicazione	Correlazione di Pearson	,728**	,694**	,543**	1
	Sig. (2-code)	,000	,000	,000	

Fonte: Elaborazione degli Autori

I risultati mostrano un'alta correlazione tra i diversi costrutti. Quindi, anche se non è possibile verificare se la *Customer value co-creation behavior scale* sia in grado di misurare tutti i comportamenti del paziente in essa considerati, possiamo almeno affermare che è in grado di misurare il livello di partecipazione del paziente al servizio sanitario e le sue capacità di comunicare efficacemente con i fornitori.

7. Conclusioni

I nuovi paradigmi basati sul concetto della co-creazione di valore si sono diffusi nel management creando un dibattito ancora in corso nella comunità scientifica a livello internazionale circa le nuove modalità di interazione tra imprese e clienti. In particolare, è emersa l'importanza di coinvolgere i clienti nei processi di generazione dell'offerta per creare valore, anche alla luce dell'evoluzione del consumatore moderno, sempre più consapevole e informato, attivo nella ricerca e nella creazione di offerte personalizzate. Questi cambiamenti hanno mandato in crisi i tradizionali paradigmi del marketing dove non si ritiene più sufficiente studiare i bisogni dei consumatori e creare offerte standardizzate per diversi target di mercato, ma diventa necessario coinvolgere gli stessi nella creazione dell'offerta. Le imprese con l'adozione di una logica di servizio non devono limitarsi a fare proposte di valore, ma cogliere le opportunità di interagire con i propri clienti, di partecipare attivamente e direttamente alla creazione di valore per quest'ultimi (Payne *et al.*, 2008). La co-creazione di valore si esprime in tal senso nelle condizioni di contesto e nella capacità degli attori di interpretare i cambiamenti globali nel mercato e i nuovi trend di comportamento (Sansone *et al.*, 2014).

Nonostante queste prospettive sul piano teorico abbiano riscontrato un consenso diffuso, risulta difficile tradurle in implicazioni pratiche per le organizzazioni. Le difficoltà principali derivano da una confusione concettuale sulle dimensioni che compongono il costrutto della co-creazione di valore. Infatti, benché sia ormai chiaro che la partecipazione del cliente è fondamentale per la

creazione di un valore sostenibile e condiviso, non è ancora ben chiaro in che modo, cioè attraverso quali comportamenti e atteggiamenti, questa partecipazione avvenga o debba avvenire. Ne consegue che il processo di creazione di valore e la misurazione del valore generato dall'impresa rendono necessari strumenti di valutazione al contempo "soggettivi" (in relazione alle attese degli interlocutori) ed "oggettive" (relative all'equilibrio vitale per la sopravvivenza dell'impresa nel tempo) (Gatti *et al.*, 2009).

Il problema è ancora più sentito in ambito sanitario dove, come riconosciuto anche dalla World Health Organization (2012), la partecipazione del paziente è fondamentale per ottenere maggiore valore, che in questo caso è rappresentato dalla salute e dal benessere, quindi non interessa solo il singolo individuo o la singola impresa, ma è un valore per la società nel suo complesso.

Tuttavia, non è sufficiente veicolare alle imprese o ai *policy makers* l'importanza di dover coinvolgere i clienti o i pazienti nei processi di co-creazione di valore, ma bisognerebbe fornire indicazioni più chiare su come questo debba essere fatto. Individuare le dimensioni che compongono un processo di co-creazione consentirebbe di individuare i fattori osservabili da inserire in una scala di misura. Nonostante la co-creazione di valore sia una variabile latente e quindi non sarà mai possibile una sua rappresentazione esatta e priva di errori, sarebbe importante riuscire ad arrivare ad una sua possibile misurazione. Avere una scala di misura della co-creazione consentirebbe di poter valutare le politiche e le strategie messe in atto dalle organizzazioni per il coinvolgimento dei clienti e capire dai risultati su quali dimensioni intervenire per ottenere maggiori risultati.

Nessuna delle ricerche analizzate in questo lavoro esplora il rapporto tra il costrutto complessivo e le sue dimensioni. Pertanto, sia i professionisti che gli studiosi hanno bisogno di una ricerca che (1) identifichi in modo chiaro e misuri il comportamento dei clienti nella co-creazione di valore, (2) convalidi un costrutto completo del comportamento nella co-creazione di valore del cliente e (3) ne esplori la dimensionalità gerarchica.

Ad oggi, l'unico sforzo effettuato in questo senso è quello di Yi e Gong (2013) con la *Customer value co-creation behavior scale*. I risultati dell'indagine descritta in questo lavoro mostrano valori soddisfacenti delle proprietà psicometriche di questa scala anche per un suo utilizzo nel contesto sanitario. Tuttavia, emergono margini di miglioramento e soprattutto rimane il problema della verifica della validità di costrutto della scala perché, non essendoci un modello con il quale poterla confrontare, non si può analizzare la validità convergente. Inoltre, a parere di chi scrive, questo modello, adattato da un modello diretto a rilevare i comportamenti dei dipendenti all'interno dell'organizzazione, seppur rappresentando un primo interessante tentativo di misurazione della co-creazione di valore, non rappresenta a pieno il costrutto così come definito dalla scienza del servizio.

Più interessante, in questo senso, risulta il lavoro di Mc-Coll Kennedy *et al.*, (2012) che individua i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dei pazienti nei processi di co-creazione di valore, utilizzando come base scientifica la S-D logic. Tuttavia, non ne sono state studiate ancora la composizione interna in termini di sotto-dimensioni, nonostante l'intenzione espressa dagli autori di provvedere in tal senso nelle ricerche future, non consentendo la definizione di un costrutto teorico da inserire all'interno di un modello validato.

L'obiettivo di misurare la co-creazione di valore non è dunque semplice da raggiungere e richiede un notevole impegno da parte della comunità scientifica. Il primo passo dovrebbe essere quello di una concettualizzazione chiara e condivisa delle dimensioni che caratterizzano la partecipazione dei clienti alla co-creazione di valore per poter individuare i fattori da inserire in un modello.

In ambito sanitario sarebbe interessante trasformare i risultati del lavoro di Mc-Coll Kennedy *et al.*, (2012) in un modello da poter confrontare con la *Customer value co-creation behavior scale*. Attraverso un processo di proposta e validazione di nuovi modelli e comparazione con quelli esistenti si potrebbe arrivare all'individuazione di uno strumento utile per la misurazione della co-creazione di valore.

Bibliografia

- ATTKISSON C.C., ZWICK R. (1982), "The Client Satisfaction Questionnaire: Psychometric properties and correlations with service utilization and psychotherapy outcome", *Evaluation and Program Planning*, vol. 6, n. 1, pp. 299-314.
- BALLANTYNE D., VAREY, R.J. (2008), "The service-dominant logic and the future of marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 11-14.
- BARILE S., GATTI M. (2007), "Corporate Governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 149-168.
- BETTENCOURT, L.A. (1997), "Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery", *Journal of Retailing*, vol. 73, n. 3, pp. 383-406.
- BITNER M.J., BROWN S.W. (2006), "The Evolution and Discovery of Services Science", *Business Schools, Communications of the ACM*, vol.49, n. 7, pp. 73-78.
- BORGHESI A. (2001), "I processi di SCM, PDM, CRM: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing", *Sinergie*, n. 56, pp. 3-36.
- BOVE L.L., PERVAN S.J., BEATTY S.E., SHIU E. (2008), "Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 7, pp. 698-705.
- BRITT T.W., CASTRO C.A., ADLER A.B. (2005), "Self-engagement, stressors, and health: A longitudinal study", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 31, n. 11, pp. 1475-1486.
- BURANARACH M., THATPHITHAKKUL N., KAWTRAKUL A., WONGROCHANANAN S., KULNAWAN N., JIAMJARASRANGSI W. (2011), "Development of service systems to support diabetes patient self-management using a personalized service framework", *Proceedings - 2011 Annual SRII Global Conference*, SRII 2011, pp. 363-370.
- CAPELLI A.M., CASTELLETTI L., SALVAGNO C., OLIOSI B., DI LENARDA E., VIRGINIO C. (2010), "Identification of novel alpha7 nAChR positive allosteric modulators with the use of pharmacophore in silico screening methods", *Bioorg Med Chem Lett.*, vol. 20, n. 15, pp. 4561-4565.
- CHAKRABORTY S., DOBRZYKOWSKI D. (2013), "Supply Chain Practices for Complexity in Healthcare: A Service-Dominant Logic View", *The IUP Journal of Supply Chain Management*, vol. 10, n. 3, pp. 53-75.
- CHAKRABORTY S., DOBRZYKOWSKI D. (2014), "Linking service-dominant logic and healthcare supply chain", *24th Annual Pom Conference Denver, Colorado, Usa*.
- CHURCHILL G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n. 1, pp. 64-73.
- DE VELLIS R.F., DANCER L.S. (1991), "Scale development: theory and applications", *Journal of Educational Measurement*, vol. 31, n. 1, pp. 79-82.
- DEFRÈRE D., HINZ P.M., MENNESSON B., HOFFMANN W.F., MILLAN-GABET R., SKEMER A.J., GRENZ P. (2016), "Nulling data reduction and on-sky performance of the Large Binocular Telescope Interferometer", *The Astrophysical Journal*, vol. 824, n. 2, pp. 66.
- DELLANDE S., GILLY M.C., GRAHAM J.L. (2004), "Gaining compliance and losing weight: The role of the service provider in health care services", *The Journal of Marketing*, vol. 68, n. 3, pp. 78-91.
- DI BERNARDO B., RULLANI E. (1985), *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna, p. 417.
- 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*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.
- ELG M., ENGSTRÖM J., WITELL L., POKSINSKA B. (2012), "Co-creation and learning in health-care service development", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 3, pp. 328-343.
- ENNEW C.T., BINKS M.R. (1999), "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study", *Journal of Business Research*, vol. 46, pp. 121-132.
- ERIKSSON E.M., ELIASSON K., HELLSTRM A., MAATTA S., VAUGHN L. (2016), "When they talk about motherhood: a qualitative study of three groups' perceptions in a Swedish child health service context", *International Journal for Equity in Health*, vol. 16, n. 99, pp. 99-108.
- FANG E., PALMATIER R.W., EVANS K. R. (2008), "Influence of customer participation on creating and sharing of new product value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 3, pp. 322-336.
- FLINT D.J. (2006), "Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 349-362.
- GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Co-creating value with customers: literature review and bibliometric analysis", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.
- GATTI M., BIFERALI D., VOLPE L. (2009), "Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore", *Sinergie*, n. 79, pp. 145-171.
- GILL L., WHITE L., CAMERON I.D. (2011), "Service co-creation in community-based aged healthcare", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 21, n. 2, pp. 152-177.
- GIRISHANKAR S. (2000), "Companies want CRM tools to manage business relationships", *Information Week*, 17 (April), p. 65.

- GREENFIELD T.K., ATTKISSON C.C. (1989), "Steps toward a multifactorial satisfaction scale for primary care and mental health services", *Evaluation and Programme Planning*, vol. 12, n. 1, pp. 271-278.
- GRONROOS C. (1984), "A service quality model and its marketing implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, n. 4, pp. 36-44.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- GROTH M. (2005), "Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries", *Journal of Management*, vol. 31, pp. 7-27.
- GROTH M., MERTENS D.P., MURPHY R.O. (2004), "Customers as good solidiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain", in URNIPSEED D.L. (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 411-430). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano.
- GUATRI L. (1997), *Valore e 'intangibles' nella misura della performance aziendale*, Egea, Milano.
- GUATRI L., MASSARI M. (1992), *La diffusione del valore*, Egea, Milano.
- HARDYMAN W., DAUNT K.L., KITCHENER M. (2015), "Value co-creation through patient engagement in health care: a micro-level approach and research agenda", *Public Management Review*, vol. 17, n. 1, pp. 90-107.
- HUNT S.D., DEROZIER C. (2004), "The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, n. 1, pp. 5-22.
- JABNOUN N., CHAKER M. (2003), "Comparing The Quality of Private and Public Hospitals", *Managing Service Quality*, vol. 13, n. 4, pp. 290-299.
- JOLLIFFE I.T. (2002), *Principal Component Analysis*, Second Edition, Springer, New York.
- KATZ D., KAHN R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York, Wiley.
- KEAVENEY S.M. (1995), "Customer switching behavior in service industries: An exploratory study", *The Journal of Marketing*, vol. 59, n. 2, pp. 71-82.
- KELLEY S.W., DONNELLY J.H., SKINNER S.J. (1990), "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, vol. 66, n. 3, pp. 315-335.
- KELLOGG D.L., YOUNGDAHL W.E., BOWEN D.E. (1997), "On the relationship between customer participation and satisfaction: Two frameworks", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, n. 3, pp. 206-219.
- KOHLER T., FUELLER J., MATZLER K., STIEGER, D. (2011), "Cocreation in virtual worlds: the design of the user experience", *MIS quarterly*, vol. 35, n. 3, pp. 773-788.
- KUMAR V., AKSOY L., DONKERS B., VENKATESAN R., WIESEL T., TILLMANN S. (2010), "Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 297-310.
- LARSEN D.L., ATTKISSON C.C., HARGREAVES W.A., NGUYEN T.D. (1979), "Assessment of client/patient satisfaction: Development of a general scale", *Evaluation and Program Planning*, vol. 2, n. 1, pp. 197-207.
- LENGNICK-HALL C.A. (1996), "Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm". *The Academy of Management Review*, vol. 21, n. 3, pp. 791-824.
- LENGNICK-HALL C.A., CLAYCOMB V., INKS L.W. (2000), "From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes", *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 3/4, pp. 359-383.
- LIM P.C., TANG N. K. (2000), "A study of patients' expectations and satisfaction in Singapore hospitals", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 13, n. 7, pp. 290-299.
- LOANE D. J., STOICA B.A., TCHANTCHOU F., KUMAR A., BARRETT J.P., AKINTOLA T., XUE F., CONN P.J. FADEN A.I. (2014), "Novel mGluR5 positive allosteric modulator improves functional recovery, attenuates neurodegeneration, and alters microglial polarization after experimental traumatic brain injury", *Neurotherapeutics*, vol. 11, n. 4, pp. 857-869.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., O'BRIEN M. (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of Retailing*, vol. 83, n. 1, pp. 5-18.
- MAGLIO P.P., KIELISZEWSKI C.A., SPOHRER J.C. (2010), "Introduction: Why a handbook?", in Maglio P.P., Kieliszewski J.A., Spohrer J.C. (eds), *Handbook of Service Science*, Springer, New York, pp. 1-7.
- MAGLIO P.P., SPOHRER J. (2008), "Fundamentals of service science", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 18-20.
- MAGLIO P.P., VARGO S., CASWELL L.N., SPOHRER J. (2009), "The service system is the basic abstraction of the service science", *Information Systems and E Business Management*, vol. 7, n. 4, pp. 395-406.
- MCCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C. (2009), "Customers as Resource Integrators: Styles of Customer Co-creation", in Gummeson E., Mele C., Polese F. (a cura di), *Service Science, S-D logic and network theory*, Giannini Editore, Napoli.
- MCCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., VAN KASTEREN Y. (2012), "Health Care Customer Value Co-creation Practice Styles", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.

- MERZ M.A., HE Y., VARGO S.L. (2009), "The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n. 3, pp. 328-344.
- MESSICK S. (1989), "Validity", in R. Linn (Ed.), *Educational measurement*, pp. 13-103. Washington, DC: American Council on Education/Macmillan.
- MORRISON E.W. (1993), "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes", *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 3, pp. 557-589.
- NAMBISAN P., NAMBISAN S. (2009), "Models of consumer value cocreation in health care", *Health Care Management Review*, vol. 34, n. 4, pp. 344-354.
- NEGHINA C., CANIÈLS M.C.J., BLOEMER J.M.M., VAN BIRGELEN M.J.H. (2014), "Value co-creation in service interactions: Dimensions and antecedents", *Marketing Theory*, vol. 15, n. 2, pp. 221-242.
- NEWELL F. (2000), *Loyalty.com: CRM in the new era of internet marketing*, McGraw-Hill Professional, New York.
- NORDGREN L. (2008), "The performativity of the service management discourse: "Value creating customers" in health care", *Journal of Health Organization and Management*, vol. 22, n. 5, pp. 510-528.
- NORDGREN L. (2009), "Value creation in health care services - developing service productivity: Experiences from Sweden", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 22, n. 2, pp. 114-127.
- NORMANN R. (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, Wiley, New York, NY.
- NUDURUPAT S.S., BHATTACHARYA A., LASCELLES D., CATON N. (2015), "Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company", *International Journal of Production Economics*, vol. 166, n. C, pp. 248-257.
- OLSSON E.M. (2016), "Interpersonal complaints regarding cancer care through a gender lens", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 29, n. 6, pp. 687-702
- OSEI-FRIMPONG K., (2016), "Examining the effects of patient characteristics and prior value needs on the patient-doctor encounter process in healthcare service delivery", *International Journal of Pharmaceutical And Healthcare Marketing*, vol. 10, n. 2, pp. 192-213.
- OSTROM E. (2010), "Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems", *Amer. Econom. Rev.*, vol. 100, n. 6, pp. 1-33.
- PAKDIL F., HARWOOD T. (2005), "Patient Satisfaction in a Preoperative Assessment Clinic: An Analysis Using SERVQUAL Dimensions", *Total Quality Management*, vol. 16, n. 1, pp. 15-30.
- PARASURAMAN A., BERRY L.L., ZEITHAML V.A. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, vol. 67, n. 4, pp. 57-67.
- PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L.L. (1988), "SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, n.1, pp. 21-40.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- POLESE F. (2013), *Management sanitario in ottica sistemico vitale*, Giappichelli Editore, Torino.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-87.
- RANDALL W.S., GRAVIER M.J., PRYBUTOK V.R. (2011), "Connection, trust, and commitment: dimensions of co-creation?", *Journal of strategic marketing*, vol. 19, n.1, pp. 3-24.
- RANTALA K., KARJALUOTO H. (2016), "Co-creation in health care: Insights into the transformation from value creation to value co-creation through digitization", *Proceedings of the 20th International Academic Mindtrek Conference*, pp. 34-41
- REHMAN M., DEAN A.M., PIRES G. (2012), "A Research framework for examining customer participation in value co-creation: Applying the service dominant logic to the provision of living support services to oncology day-care patient", *International Journal of Behavioural and Healthcare Research*, vol. 3, n. 3/4, pp. 226-243.
- REICHHELD F.F. (2003), "The one number you need to grow", *Harvard Business Review*, vol. 81, n. 12, pp. 46-54.
- 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*, vol. 9, n. 3, pp. 257-270.
- RUGGERI M., DALL'AGNOLA R. (1993), "The development and use of the Verona Expectations for Care Scale (VECS) and the Verona Service Satisfaction Scale (VSSS) for measuring expectations and satisfaction with community-based psychiatric services in patients, relatives and professionals", *Psychological Medicine*, vol. 23, n. 1, pp. 511-523.
- RULLANI R. (2010), "Impresa e produzione di valore nell'era della complessità", *Sinergie*, n. 81, pp. 225-242.
- RUMMEL R.J. (1970) *Applied factor analysis*, Northwestern University Press, Evanston, IL.
- SANSONE M., MORETTA TARTAGLIONE A., BRUNI R. (2014), "Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi", *XXVI Convegno annuale di Sinergie Manifattura: quale futuro?*, Università di Cassino e del Lazio Meridionale- 13-14 novembre 2014.
- SHAW G., BAILEY A., WILLIAMS A. (2011), "Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry", *Tourism Management*, vol. 32, n. 2, pp. 207-214.
- SPOHRER J., MAGLIO P.P., BAILEY J., GRUHL D. (2007), "Steps toward a science of service systems", *Computer*, vol. 40, n. 1, pp. 71-77.

- SPOHRER J., VARGO S., CASWELL N., MAGLIO P. (2008), "The Service System is the Basic Abstraction of Service Science", *41st Annual HICSS Conference Proceedings*.
- STORBACKA K., LEHTINEN J.R. (2001), *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage Through Win-Win Relationship Strategies*, McGraw-Hill, New York, NY.
- SWEENEY J.C., DANAHER T.S., MCCOLL-KENNEDY J.R. (2015), "Customer effort in value cocreation activities improving quality of life and behavioral intentions of health care customers", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 3, pp. 318-335.
- VALDANI E., BUSACCA B. (2000), "Customer Based View: dai principi alle azioni", *Convegno Le tendenze del marketing in Europa*, Venezia 24, Novembre.
- VAN OERLE S., MAHR D., LIEVENS A. (2016), "Coordinating online health communities for cognitive and affective value creation", *Journal of Service Management*, vol. 27, n. 4, pp. 481-506.
- VARGO S.L. (2008), "Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives", *Journal of Service Research*, vol. 11, n. 2, pp. 211-215.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2006), "Service dominant logic: what it is, what it is not, and what it might be", in Lusch R.F., Vargo S.L. (eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, Armonk: M. E. Sharpe, pp. 43-56.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008a), "From goods to service(s): Divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 3, pp. 254-259.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008b), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- 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*, vol. 26, n. 3, pp. 145-52.
- VARGO S.L., MORGAN F.W. (2005), "Services in society and academic thought: An historical analysis", *Journal of Macromarketing*, (June), pp. 42-53.
- WARE J.E., SNYDE M.K., WRIGHT W.R. (1976), *Development and validation of scales to measure patient satisfaction with medical care services: Vol. I of a final report: Part A. Review of literature, overview of methods, and results regarding construction of the scales* (NTIS Publication No. PB 288- 329). Springfield, VA: National Technical Information Service.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION REGIONAL OFFICE FOR EUROPE (2012), *Health 2020 policy framework and strategy document* [Internet]. Geneva: WHO.
- XIE C., BAGOZZI R.P., TROYE S.V. (2008), "Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 109-122.
- YI Y., GONG T. (2013), "Customer value co-creation behavior: scale development and validation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1279-1284.
- YI Y., NATARAJAN R., GONG T. (2011), "Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 1, pp. 87-95.
- ZAINUDDIN N., RUSSELL-BENNETT R., PREVITE J. (2013), "The value of health and wellbeing: an empirical model of value creation in social marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 47, n. 9, pp. 1504-1524.
- ZANETTI C.A., TAYLOR N. (2016), "Value co-creation in healthcare through positive deviance", *Healthcare*, vol. 4, n. 4, pp. 277-281.
- ZEITHAML V.A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, n. 3, pp. 2-22.
- ZHANG L., TONG H., DEMIREL H.O., DUFFY V.G., YIH Y., BIDASSIE B. (2015), "A practical model of value co-creation in healthcare service", *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015 Procedia Manufacturing*, vol. 3, n. 1, pp. 200-207.

TRACK

**DISCOVERING VALUE ALONG
THE VALUE CHAIN**

Building and measuring experience value co-creation in museum context.

The case of MAV – Herculaneum

MARCELLO RISITANO, ANNARITA SORRENTINO, MICHELE QUINTANO

Brand co-creation in the value chain: Evidence from a case-study in the cosmetic industry

ILENIA CONFENTE, FEDERICO BRUNETTI

Building and measuring experience value co-creation in museum context. The case of MAV - Herculaneum[♦]

MARCELLO RISITANO^{*} ANNARITA SORRENTINO^{*} MICHELE QUINTANO[♦]

Abstract

Objectives. *The present work explores the role of the museum as an experiential platform to co-create value for visitors and organization. The purpose of the study is threefold. First, to test the experience framework in the context of a museum in order to confirm the museum as an experiential product. Second, to verify if the perceived experience by visitors may create value in terms of memorable experience and satisfaction. And, third to verify if the perceived experience may predict their behavioral intentions to return to and recommend the museum.*

Methodology. *The paper presents two steps of analysis. In the first step, a depth interview to the Museum the CEO is presented (supply-side perspective). In the second step, a quantitative analysis of primary data gathered through a survey of a convenience sample of visitors (n=203) conducted from 20 to 27 October 2016 at MAV Museum.*

Findings. *The findings reveal that the analyzed museum is an experiential product that creates value for visitors in terms of memorable experience and overall satisfaction. Moreover, there is a positive correlation among the visitor experience, memorable experience, overall satisfaction and the behavioral intentions (intention to recommend the museum, intention to repeat the visit at the museum) (demand-side). Finally, an interesting gap between supply and demand perspectives is highlighted.*

Research limits. *The present study does have some limitations, although these in themselves open several opportunities for future research. Firstly, the single case study adopted; secondly, the sampling procedure adopted in the research was convenience. Thirdly, the analysis at this first step are basic but we are going processing data through a structural equation model to confirm the findings.*

Practical implications. *For museum managers, this study throws light on the importance of creating an experiential cultural product and verifies the perceived value for the visitors. Moreover this study provides an empirical evidence that contributes to enrich the existing background confirming the positive relationships between experience and behavioral intentions.*

Originality of the study. *Despite the richness of works on the tourism experience, few studies have investigated the experience economy framework in a museum context and its effects on memorable experience, satisfaction and behavioral intentions.*

Key words: *Museum management; visitor experience; value co-creation; memorable experience; overall satisfaction; behavioral intentions*

[♦] The Authors wish to thank Dr. Ciro Cacciola - CEO of MAV Museum of Herculaneum - for his availability in the empirical research process. Obviously, the responsibility for the contents of the paper is exclusively ascribed by the Authors.

^{*} Assistant Professor of *Business Management* - University of Naples "Parthenope"
e-mail: marcello.risitano@uniparthenope.it

^{*} Research Fellow in *Marketing Management* - University of Naples "Parthenope"
e-mail: annarita.sorrentino@uniparthenope.it

[♦] Full Professor of *Marketing and Business Management* - ESADE Business School
e-mail: michele.quintano@esade.edu

1. Introduction

Consumers are becoming increasingly demand in their experience consumptions. They want to received more then the simple utilitarian value; they want to perceive feelings, learning (Holbrook and Hirschman, 1982; Mehmetoglu and Engen, 2011) and to have positive memories to share with friends and relatives their experience. Coherently, it seems reasonable to expect that museums move beyond providing the functions of collection, research and exhibition to engaging in experiential visit.

Museums can be perceived as service experience consumption places, as an amalgam of tangible and intangible elements (i.e. interactive frames, sounds, colors) that involve visitors in a dynamic, informative and immersive experience (e.g.: escape, learning) (Chan, 2009). In a managerial perspective, museum are becoming more *visitor-oriented*, trying to understand their background, their personal feelings during the visit and the post-visit level of satisfaction and perceived value (Moretti, 1999; Rispoli, 2009; Chan, 2009).

As the museums are developing a more *visitor-centric* perspective, they are focusing on the visitor experience management (Calcagno, 2009; Collodi *et al.*, 2009). Previous study on customer experience showed that the perceived experience is the main determinant influencing the satisfaction, the memorability and the willingness to recommend or repeat the experience (Rivera *et al.*, 2015; Radder *et al.*, 2015). Coherently, the museum visits are becoming more active and interactive, the visitor is constantly stimulated and captured from the physical environmental (Prebensen and Foss, 2011), here each element engage visitor in a unique and personalized experience. To support this proactive consumption, technologies are playing a crucial role. In the Italian context - where the cultural heritage is one of the main attractive factors - many museums or temporary exhibitions are using advanced technologies such as sensory4¹ to improve the visit experience and to attract a wider market target. From a theoretical perspective, recent Italian studies highlight that technologies affect the overall experience in a positive manner and they also may become instrumental in enhance cultural heritage assets (Rialti *et al.*, 2016).

Coherently, this proposal work aims to explore the role of the museum as an experiential platform to co-create value for visitors and organization. Using an adapted scale of the original Pine and Gilmore dimensions (2001), the research evaluates the impact of the four realm of experience on some value perceived response (economic value, memorable experience, satisfaction, intentional behavior) in an empirical case of Virtual Archeological Museum (MAV) of Herculaneum.

The paper is organized as follows: the theoretical background has been set on the concept of experience and its determinants and consequences as sub-headings by defining the conceptual framework. Then, the empirical research is presented by describing methods, data collection and the findings discussion. Finally, the last section shows the limits and future research opportunities.

2. The concept of experience in museum context

In the tourism literature, there is a myriad of conceptual models that try to understand its meaning and its determinants (Mehmetoglu and Engen, 2011; Tung and Ritchie, 2011). Mehrabian and Russell (1974) proposed stimulus-organism-response (S-O-R) model to explain that environmental stimuli influence an individual's emotional state, which in turn affects approach or avoidance responses. In their model, the stimuli are external to the person and consist of various elements of physical atmosphere. The organism refers to internal processes and structures intervening between stimuli external and the final responses. This implies that the effect of

¹ The SENSORY4™ is a modern technology for exhibition experience that innovates beyond traditional forms of engaging an audience. It uses sound and video in a whole new media format. Driven by a suite of powerful computers, a bespoke software system controls up to 40 high definition projectors and a digital surround sound system using 10km of cabling. In Italy this system has been already used for many temporary exhibitions such as Van Gogh Alive experience, The Leonardo da Vinci exhibition, Monet to Cezanne, The Klimt experience, etc.

atmosphere (the stimulus) on consumer behaviour is mediated by the consumer's emotional state. Both in service and in tourism literature, experience has been conceptualized as an overall perception of various stimulus and events (Otto and Ritchie, 1996) able to influence the value perceived and the future response (Fernandes and Neves, 2014). Volo (2009) addressed experience from the tourist perspective by "emphasising the role of the space and time continuum and by distinguishing experiences from any other occurrence [that] may happen to a person when engaging tourism activities". The more recent works are focusing on the importance of the environmental aspects as key driver to influence the overall experience perception. Mossberg (2003), confirm this framework arguing that customers are engaged in a context defined experiencescape, where interactions with physical and social elements create the experience and affect the emotions, the feelings and the behaviours.

Rivera *et al.*, 2015 have tested the Pine and Gilmore's framework to the cultural event context putting in relationships the overall experience with the memorable experience and the behavioral intentions showing positive correlations.

In the museum field, Chan (2009) defines a museum experience as the result of both cognitive and affective elements that provide "sensory, emotional, cognitive, behavioral, and relational values that replace functional values" (Schmitt 1999). Moreover, the author underlines the role of the museum as provider of educational experience (Ahmad *et al.*, 2015). In this perspective, the museum has seen as the "sense of place" where people feel a particular attachment to an area with local knowledge. In this regard, museum service experience consumption involves value imaginative, affective and emotional perspectives. It can be seen as providing 'experiential' products that facilitate feelings, emotions and knowledge for visitors and museum visits can be regarded as a journey of heritage experience. The modern challenge for the museum is the replacement from a *collection-centered* place to an *experience-centered* place. This work uses the Pine and Gilmore's model (1998), which explain the construct of experience by four realms (esthetic, entertainment, education and escapism) resulting from the interactions between visitors and the physical environment. The four realms come from the across two dimensions: participation and engagement. Participation can be active or passive. A passive participation implies that the customer does not affect the staged experience, while an active participation, implies that the customer plays a key role in co-creating the experience. The dimension of the engagement comprises two extremes - absorption and immersion. Being absorbed in an experience implies being mentally involved in the experience, while immersion implies being physically involved in the experience (Radder and Han, 2015).

3. From the experience to the co-creation of value

As argued before, recent service and tourism literature are focusing on the importance of museum as an experiential platform that provide interactions between the visitor and the physical surroundings. This latter aspect plays an important role in co-creating valuable experience (Prebensen and Foss, 2011). According to these authors, when a visitor experiences an active participation, he is co-creating his own experience and the museum becomes one of provider in which the experience is co-created.

Even in the service-dominant logic perspective, there is an interactive nature of value creation. The customer is considered a co-creator of value (Vargo and Lusch, 2008). Coherently, Ranjan and Read, (2014) propose the experience as a value co-creation dimension arguing that the active participation (before, during and after consumption), the physical and social interaction produce experiential value in use. Prebensen (2013) underlined that experience become a co-creating value driver because the customer is personally involved in the presumption (Prebensen and Foss, 2011).

In the specific context of tourism, Campos *et al.* (2015) define a co-creation tourism experience as the sum of the psychological events that a tourist goes through when actively contributing via physical and/or mental participation in activities and interacting with other subjects in the

experience environment. The more the customer puts into a tourist experience, the more they perceive positive and memorable tourist experiences.

In order to understand how these experience dimensions (education, entertainment, escapism and esthetic) are relate to certain outcome variables (Schmitt, 2010), such as satisfaction and behavioral intention, in the next sub-paragraphs we propose some experiential consequences that can be conceptualized as value dimensions from the basic utilitarian one (Economic value) to more hedonic ones (memorable experience, satisfaction). In the last sub-section is presented a short theoretical background on the behavioral intentions as behavioral response after the experience evaluation.

3.1 Economic value

The utilitarian aspect of a consumption experience has long been considered a basis of positive customer reaction (Mano and Oliver, 1993). Substantially, experiences have emerged as the next step in what we call the progression of economic value. In this perspective, economic value may be an important component of the overall experience itself. Coherently, Rivera *et al.* (2015) in their study festival experience, applied the Pine and Gilmore using economic value as a mediating factor between overall experiences and memorable experiences embeds economic value as part of the overall experience in a so called 5E model (escapism, education, entertainment, esthetic and economic value).

3.2 Memorable experience

The concept of memorable tourism experiences is relatively new and was first proposed by Kim, Ritchie, and Tung in 2010. In the museum context, the focus on the role of emotions is crucial to identify the cognitive and emotional response and to use them to segment the target audience (Del Chiappa *et al.*, 2014). According to Kim *et al.*, (2010) a person can forget the exact location and date of a visit, but rarely forgets the feeling and emotion experienced. The construct of memorable tourism experience has been operationally defined as a tourism experience positively remembered and recalled after the event has occurred. In tourism literature, the memorable tourism experience concept has been applied in tourism studies (Ali *et al.*, 2014; Ali, Ryu and Hussain, 2016) and examined in conjunction with other variables. For example, in the leisure resort hotels, the relationships amongst education, entertainment, escapism and memories were confirmed (Ali *et al.*, 2014). Rivera *et al.* (2015) used three items to measure construct memorable experience. As the memorable experience is the result of positive feelings and memory, in this work we assume that the construct is positive correlated to the experience and it could be a dimension of the visitor hedonic value perceived.

3.3 Satisfaction

Satisfaction can be conceptualized as a consumer's subjective satisfaction judgment resulting from observations of attribute performance" (Oliver, 1993) or as a result of an overall evaluation. The overall satisfaction was found to act as a mediator between the event experience and behavioral intention. In the general marketing literature, satisfaction is compared and distinguished from the value. The construct of satisfaction is considered the consumer fulfilment response, while the value is the end state of the consumer after having been satisfied (fulfilled). Satisfaction provides value in what it leaves with the consumer, so satisfaction and value mutually influence each other. In the tourism literature, to measure this construct a multi-item scale is usually applied (Pizam *et al.*, 1978; Kozak, 2003) or, alternatively, a single item is used to measure overall satisfaction (Tse and Wilton, 1988; Del Bosque and Martin, 2006). In line with the studies cited above, a positive event experience has a direct impact on tourist satisfaction and behavioral intentions. In our study, we chose to measure visitor satisfaction with the museum experience at an overall level (Harrison &

Shaw, 2004; Simpson, 2000). While the impact of satisfaction on behavioural intentions has been widely tested in tourism literature (Yoon and Uysal, 2005; Hui *et al.*, 2007), a very limited amount of empirical research has focused on the relationship between satisfaction and memorable experience. In particular, Oh *et al.* (2007) suggested that tourists’ memories significantly affected their satisfaction levels and behavioral intentions. Quadri-Felitti and Fiore (2012) observed that tourist memories had a positive effect on satisfaction levels and behavioral intentions in the context of wine-tourists. The same positive result was tested by Ali *et al.* (2014, 2016) in the context of Malaysian resort hotels and creative tourism.

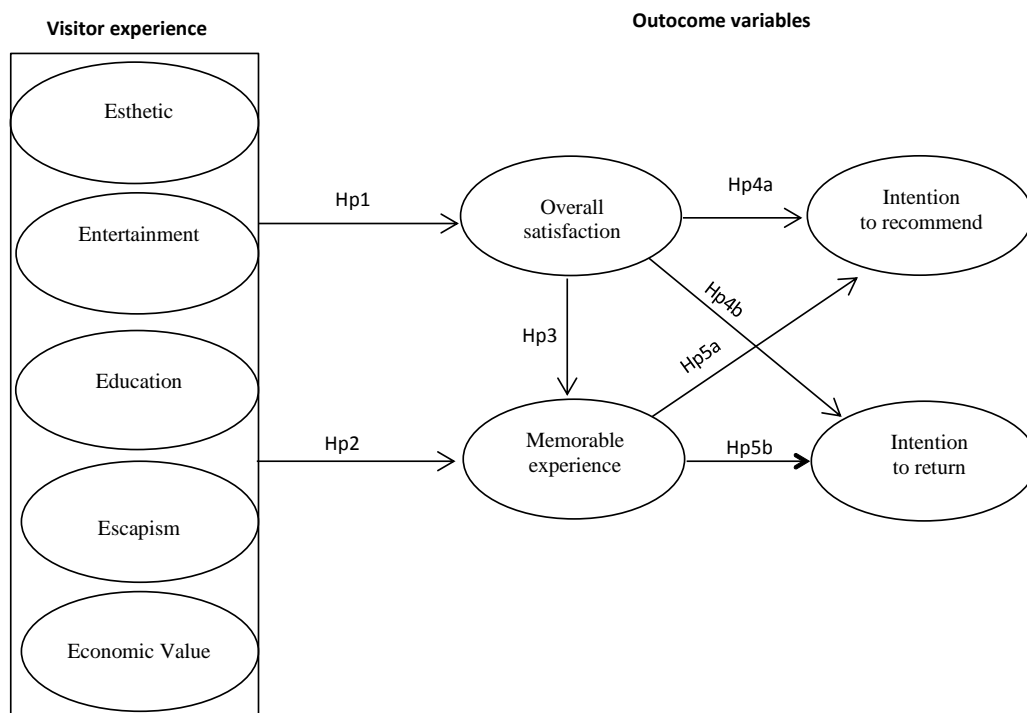
3.4 Behavioral intentions

Behavioral intentions are considered as the better predictor of business performance than satisfaction. Behavioral intention refers to the willingness to share the experience with others or repeat the experience. In a case of a museum, these two drivers are particularly relevant (Harrison and Shaw, 2004; Hume, 2011; Huo and Miller, 2007; Simpson, 2000; Yucelt, 2000). In order to measure the value created and co-created for the museum and the tourist destination, in this study, behavioral intentions have been operationalized as: (a) intention to recommend the museum, and (b) intention to revisit the museum. This operationalization is found in the general literature on marketing, tourism, and hospitality (Bigne *et al.*, 2001; Baloglu *et al.*, 2003).

4 Conceptual framework and research hypothesis

Based on the above review and the objectives of the current research, we developed a conceptual framework (see Figure 1) and subjected it to empirical verification. First, the present work emphasises the role of experience using the basic four realms conceptualized by Pine and Gilmore (hedonistic perspective) and also the economic value (Rivera *et al.*, 2015, 2016) as part of the whole visitor experience evaluation (utilitarian perspective). Second, the perceived experience may create value in terms of memorable experience and satisfaction. Third, to verify if the perceived experience might predict the behavioral intentions to return to and recommend the museum.

Fig. 1: The conceptual framework



Source: our elaboration

The focus on the four realms of experience economy

The four types of experience proposed by Pine and Gilmore (1998) - education, entertainment, escapism and esthetic - are the result of combinations between the two dimensions: participation and engagement. This model has been tested in different service context because it is pragmatic and it allows to monitoring the potential gap from the creation of experience (*supply-side perspective*) (Skarzauskaite; 2013; Campos *et al.*, 2015) and the consumer perceived experience (*demand-side perspective*) (Harrison and Shaw, 2004; Radder *et al.*, 2015).

The stage of education experience is focused on the role of the museum as provider of knowledge basically offered through historical recreations, art exhibits, guided tours and audio guides interpreting the museum offerings (Raajpoot *et al.*, 2010). Traditionally, the museum learning experience is pretty passive for the visitors as it is limited to the sight and/or the listening to the tour guide. This kind of museum offering seems to satisfy a niche market target as the comprehension of the art or history seems to be more useful for people who already know it. With the introduction of the technology, the consumption of museum and cultural heritage offer a more active participation and involves the visitor in un consumption process, leaving a learning experience even for a mainstream market.

An entertainment experience typically occurs when people passively observe others' activities and/or performances (Manthiou *et al.*, 2014). Museums are often perceived to be interesting, offering opportunities for entertainment and fun, although at times there may be an overlap between the informative.

Escapism is the more complex type of experience. It implies an active participation and an immersive engagement. Some authors (Mannell and Iso-Ahola, 1987; Slater, 2007) found that escapism is the core motivation for visiting a museum, followed by learning and social/family interaction. Individuals might visit a museum to get away from home or work and to experience a different time or place (Timothy and Nyaupane, 2009). 3d technologies, wow effects or theatrical representations are used to actively engage the visitor in the escapist experience influencing their mental and sensory triggers.

The esthetic represents the basic form of experience and refers to the overall atmospherics and the physical environment (Pine and Gilmore, 1999). These elements might include the museum's physical space, colour, lighting that influence the cognitive, affective and behavioral response (Bitner, 1992; Goulding, 2000). As discussed above, the importance of physical environment help visitor to improve the perceived experience and affect their future behavioral attitude. This empirical evidence have prompted many museums to invest in renovations to switch a basic learning-esthetic experience to a learning-escapist experience.

A so framed visitor experience, based on the four realms and the economic value, is related to some outcome variables: memorable experience, overall satisfaction and behavioral intentions (intention to recommend and intention to return).

Based on this last argument, the following hypotheses are formulated:

HP1: Visitor experience has a positive impact on overall satisfaction

HP2: Visitor experience has a positive impact on memorable experience

HP3: Overall satisfaction has a positive impact on memorable experience

HP4a: Overall satisfaction has a positive impact on intention to recommend

HP4b: Overall satisfaction has a positive impact on intention to return

HP5a: Memorable experience has a positive impact on intention to return

HP5b: Memorable experience has a positive impact on intention to recommend

5. Empirical research: the case of MAV - Herculaneum

According to the theoretical assumptions discussed above, an empirical research has been carried out using a case study method (Yin, 1984) in order to verify the research objects. The case study was approached in two steps. In the first step, an in-depth interview with the museum management was realized to analyse the visitor experience design in a supply-side perspective. In the second step a structured questionnaire was realized and disseminated to a sample of visitors of tourists (n=203) by trained university students in order to test the hypothesis (demand-side perspective).

5.1 The profile of MAV - Herculaneum

The case study selected is the Virtual Archeological Museum of Herculaneum (named MAV), inaugurated on 2008 by the C.I.V.E.S. Foundation (participated by Province of Naples and Municipality of Herculaneum). This museum represents a modern concept museum because it is based on a dynamic and interactive experience that involves the visitor in a multi-sensorial and personal way. Moreover, MAV is based at Herculaneum, which is an important tourist destination and with the 437.107 visitors in 2016, is the second heritage site visited in Campania after Pompeii (Pompeii Soprintendenza, 2017). Herculaneum is a tourist destination where the main visit motivations are the ancient ruins, the National Park of Vesuvius, the Golden Mile and the vintage market of “Resina”. To sum, it is a location where the experience is linked to the eruption of the Vesuvius on August 24th 79 AD.

The MAV is located a few steps away from archaeological excavations of ancient Herculaneum and it is considered among the centres of culture and technology applied to cultural heritage and communication most advanced in Italy.

The MAV is a *visitor-centered* museum where the visit is based on a virtual and interactive tour where the excitement of an amazing journey back through time just before the Plinian eruption in 79 AD that destroyed the Roman cities of Pompeii and Herculaneum. The visitors are immersed in a virtual tour interacting with more than seventy multimedia installations among reconstructions, visual interfaces and holograms that reproduced life and splendor to the main archaeological sites of Pompeii, Herculaneum, Baia, Stabiae and Capri. The multisensory journey begins after having passed through a sort of ancestral door which dematerializes bodies leading to the discovery of names and faces of ancient Herculaneum, across which you become aware of the community’s history and their lifestyle.

Going along the Bourbon tunnels, you can take a glimpse at the magnificent Villa of the Papyri. A passage through a glowing cloud acts as a prelude to the exploration of houses and monuments of the ancient Vesuvian cities displayed in their entire splendor. Continuing the journey, you enter the Villa of the Papyri library, which resituates fragments and thoughts of philosophers and poets of Herculaneum. Amongst voices, images and market rumors visitors move into an environment with an interactive table, which at the touch of a finger, illustrates and describes the customs of people who lived in the area. A dark corner that lights up leads you among the most beautiful Vesuvian, details, which can be zoomed and analysed in detail. Last but not least, a perfumes dispenser concludes the visit. All these environment elements suggest to the visitor a synthesis of the transformation of places over the last 2000 years.

5.2 Methods and data collection

In a first step, a qualitative analysis based on the in-depth interview was used to achieve the first object of the research. The interview was administered to the CEO of the MAV museum, Dr. Ciro Cacciola on 29th of June 2016. In a second step, a survey instrument was developed to test the hypotheses. Data were gathered from 21 to 27 October 2016 interviewing the visitors after their museum experience. Survey was conducted using a structured questionnaire consisted of five sections: the section 1 on the visitor experience with 13 items (Rivera *et al.*, 2016; 2016); section 2 on the memorable experience (ME); section 3 on the behavioral intentions (intention to recommend the MAV; intention to return to visit the MAV). Section 4 related to the overall satisfaction and the last section related to the socio-demographic and behavioral information (i.e. country, age, gender, education, group composition). Nineteen items were used to measure the visitor experience and their consequences. Three items were used to measure the majority of the experience domains; three items for education; three items for entertainment; three items for escapism; two items for esthetic; and two items for economic value. The construct memorable experience was measured using three items (Manthiou *et al.*, 2014; Rubin and Kozin, 1984).

A 7-point Likert scale was used to measure all the constructs. Moreover, the constructs of visitor experience, memorable experience and behavioral intentions (intent to recommend and intent to revisit) were measured in terms of agreement with a series of sentences related to the items (*1=strongly disagree; 7=strongly agree*). Event satisfaction was measured simply as the level of the overall satisfaction with a single item (*1=extremely dissatisfied; 7= completely satisfied*). Data was gathered by using SPSS 23. To verify the aforesaid hypothesis, firstly we have used: an explorative factor analysis (EFA) to validate the visitor experience scale; secondly we have carried out bivariate correlations to verify the hypothesis.

5.3 Main results

5.3.1 In-depth interview with the CEO of MAV museum

The interview was administered to the CEO of the MAV museum, Dr. Ciro Cacciola on 29th of June 2016. The first question was about the kind of experience offered by the MAV but he manager switched the topic by proposing a discussion on the actual role of museum experience and of the museum value. It has been interesting to note that in his opinion, the modern concept of the museums comes from the consumer evolution, more and more oriented to authentic and symbolic experience. Traditionally, the main role of the museum was collecting and keeping the artworks because of unique and it is clear that visitors experienced the visits service field, it has interested the cultural field because able to reproduce the artworks, allowing a multi-sensory experience to a wider audience. Then, the perspective moves from product-centric to visitor-centric orientation. To achieve the aim to engage the visit, the MAV uses advanced technology (i.e. 3D, glowing cloud, multimedia installations). The visit has been designed to be part of the whole cultural experience related to the eruption of the Vesuvius. The competitive advantage is the “usability” of the experience. The tourist who visit the ruins have the chance to see the ancient Herculaneum but he/she probably couldn't understand the whole story or only by listening the audio guides. It is also true that the emotional response is pretty subjective. For a archaeologist, the excavations are probably more touching then the multi-sensory reproductions. From this observation, the idea is that the MAV may represent a way to reach a wider and younger audience.

The main result of this interview is that - from a managerial perspective - the MAV may be framed as an educational museum aims to transfer knowledge in an immersive way. In this way, the result is that the main market change is in the “how” to provide the experience.

5.3.2 Quantitative research: profile of respondents

The socio-demographic profile of the respondents is presented in the Table 1. The majority of the visitors were female (60.6%), not Italian nationals (61,6%) and 38,4% were Italian. The target audience seems to be included between young people (< 18, 23.6%) and older people (> 45, 47.2%). The education level show that the 30.5 % of the respondents had a college or university degree, a 23.2% had undertaken postgraduate studies, while the rest of the sample had undergraduated or secondary school, probably related to the sub-group of young visitors.

Tab. 1: Demographic information

Gender	N	%
<i>Male</i>	80	39.4
<i>Female</i>	123	60.6
Age		
< 18	48	23.6
18-24	12	5.9
25-34	12	5.9
35-44	35	17.2
45-54	50	24.6
55-64	34	16.7
65+	12	5.9
Country		
Italy	78	38.4
UK (Britain)	48	23.6
France	40	19.7
Germany	24	11.8
Netherlands	4	2
Australia	3	1.5
Sweden	2	1
USA	2	1
Switzerland	1	0.5
Venezuela	1	0.5
Education		
Secondary school	46	22.7
Undergraduated School	48	23.6
Degree	62	30.5
Post-degree	47	23.2

Source: our elaboration

The behavioral profile is presented in the Table 2. The sample consists of 93.6% of passengers who were travelling for the first time cruisers and the 6,4% of repeat visitors. The majority of respondents (69.8%) visited the museum for their own, while the rest (30.2%) were part of organized groups. As shown, the composition of the group was pretty large (more then 20 people each group).

The majority of respondents (71,8%) had used a single ticket while the 28.2% have purchased an integrated ticket, probably related to the touristic card.

Tab. 2: Behavioral profile of visitors

Number of visits		
First time visitors	190	93,6
Repeaters visitors	13	6,4
Group compositon		
Alone	141	69,8
Group	61	30,2
	Mean	Mode
Number of people	20.75	30
Purchase method		
Single ticket	145	71,8
Integrated ticket	57	28,2

Source: our elaboration

5.3.3 Scale validation

Before testing the proposed hypotheses, an explorative factor analysis (EFA) with the maximum likelihood extraction method (MLE) method based and varimax rotation has been used to check the validity the multi-items scales (i.e., visitor experience with the five E's model (Rivera *et al.*, 2015), the memorable experience and the behavioral intentions).

Tab. 3: Assessment of the measurement models

Construt Indicator	Mean	SD	Loadings	CR	Factor name
Education				0.78	
MAV experience stimulated my curiosity about Pompei and Ercolano	5.79	1.14	.621		
The visit at MAV allowed me to learn new knowledge about archeology	5.36	1.47	.417		
The visit at MAV allowed me to learn more about the tourist destination	5.47	1.32	.538		
Entertainment				0.72	
In my opinion the visit has been very interesting	5.93	1.15	.523		
The atmosphere created inside the museum has really captured me	5.71	1.28	.497		
My experience is not limited only to the museum, I have been captured by the whole surroundings	5.64	1.34	.613		
Escapism				0.81	Visitor Experience
The physical environment in the museum is really surreal	5.22	1.44	.579		
The visit at MAV allowed me to escape from everyday life	5.07	1.53	.502		
I felt very involved in the experience forgetting everything else	5.05	1.43	.521		
Esthetic				0.63	
Herculaneum is an attractive destination	5.61	1.33	.606		
I found the museum aesthetically attractive	5.60	1.36	.466		
Economic Value				0.85	
Overall I'm satisfied with the prices paid to Ercolano	5.28	1.35	.730		
Overall visiting the museum deserved the time and money spent	5.59	1.33	.891		
Memorable Experience				0.86	Memorable Experience
I'll not forget my experience at Ercolano	5.72	1.27	.643		
I'll remember many positive things about this museum	5.71	1.17	.055		
I'll have a wonderful memories of this visit	5.51	1.28	.606		
Behavioral intentions				0.60	Behavioral intentions
I'll recommend to visit MAV to anyone will ask me a opinion about this location	5.82	1.25	.649		
I'm going to come back to visit MAV	3.77	1.94	.525		

Source: our elaboration

In order to review expected dimensionality of questionnaire items and to make preliminary decisions regarding the allocation to scales, an explorative factor analysis (EFA) was performed on the multi-items scales (i.e., visitor experience with the five E's model (Rivera *et al.*, 2015). To check the validity of the scales, EFA was conducted using the maximum likelihood extraction method (MLE) method based and varimax rotation because all the latent constructs were based on cognitive scales. The methodology enables good representation of most of the information provided by survey responses. The explorative factor analysis yielded a 3-factor solution and the factors were labeled "visitor experience", "memorable experience" and "behavioral intentions". The solution for the likelihood ratings presented by the three factors explains 55.31% of the phenomenon. All items significantly loaded on their specified latent construct, by confirming the conceptual framework.

The factor loadings of all measurement indicators were statistically significant, ranging from 0.42 to 0.89 and the preliminary results of the EFA confirmed the validity of each construct.

These preliminary findings show three different constructs, by confirming the conceptualization of the latent constructs (visitor experience, memorable experience and behavioral intentions). According to the theoretical background (Mehmetoglu and Engen, 2011; Rivera *et al.*, 2015), the first factor (46% of explained variance) is explained by five sub-dimensions (esthetic, entertainment, education, escapism and economic value) as indicated in the proposal conceptual framework we labelled “visitor experience”, while the second factor explains the construct of “memorable experience” and behavioral intentions are two different constructs. The test of reliability was performed of all sub-scales (esthetic, entertainment, education, escapism and economic value) of “visitor experience” and of the memorable experience and behavioral intentions and the results show a satisfactory level of Cronbach’s α (from 0.60 to 0.82).

The construct of satisfaction was not relevant in this stage because measured by a single item. It is part of the second step of the analysis, as described in the next paragraph.

5.3.4 Bivariate correlations

After having verified the main three constructs through EFA, the second step of the study was the analysis of the casual relationships among the visitor experience (esthetic, entertainment, education, escapism and economic value) and its consequences effects on overall satisfaction, memorable experience behavioral intentions, as defined in the hypotheses set out above.

In this explorative step, the hypotheses and the corresponding causal relationships among the variables were tested using Pearson correlation matrix.

Tab. 4: Correlation matrix among constructs

Measure	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Education	5.54	1.09									
(2) Entertainment	5.76	1.01	,692**								
(3) Escapism	5.12	1.25	,657**	,705**							
(4) Esthetic	5.60	1.15	,564**	,728**	,515**						
(5) Economic Value	5.43	1.25	,587**	,619**	,543**	,484**					
(6) Memorable experience	5.65	1.10	,675**	,778**	,674**	,634**	,626**				
(7) Satisfaction	5.71	1.26	,662**	,733**	,649**	,594**	,692**	,750**			
(8) Reccomend MAV	5.82	1.25	,541**	,561**	,529**	,550**	,441**	,674**	,539**		
(9) Return MAV	3.77	1.94	,246**	,268**	,354**	,236**	,274**	,326**	,304**	,248**	

** . La correlazione è significativa a livello 0,01 (a due code).

Source: our elaboration

In order to evaluate the effect of the visitor experience on outcome variables, we have analyzed the correlation index among the aforesaid variables (Table 4). The first important result is that all the constructs are correlated with each other, by confirming all the hypothesis (level of significance was set to 0.05). The “visitor experience” is positive related both to the overall satisfaction and the memorable experience (H1 and H2 confirmed). In particular, the sub-dimension of the “visitor experience” more affecting the memorable experience, the satisfaction and the intention to recommend is the entertainment (0.778, 0.733, 0.561). The HP3 has been confirmed (0.750) by showing a very positive relationship between satisfaction and memorable experience. The HP4a (0.539) and HP4b (0.248) have been confirmed but it is interesting to be noted that the intention to return to visit MAV is weakly correlated to all its predictors. The HP5a and HP5b have been confirmed (0.674 and 0.326) but the intention to return is basically correlated.

6. Discussion

Results from this study indicate that customer experiences can be classified in five dimensions including esthetic, entertainment, education, escapism and economic value (Pine and Gilmore, 1998; Mehmetoglu and Engen, 2011; Rivera *et al.*, 2015). These five dimensions can develop memories of consumers and influence their behavioral intentions. From the bivariate correlations, the sub-dimension of entertainment has a high importance in predicting memories and willingness to recommend and/or return. This result was unexpected because the entertainment experience has been measured in the cruise (Hosany and Witham, 2010) or holiday resort context (Ali *et al.*, 2014). Instead, a museum is normally associated to a educational experience (Mehmetoglu and Engen, 2011; Radder *et al.*, 2015). Moreover, the means related to the four realm of experience highlighted in the table 4 seem to be all pretty similar (Education 5.54, Entertainment 5.76, Escapism 5.12, Esthetic 5.60) and this means that there is not a specific experience perceived from the visit. If we compare this finding resulting from the visitor perspective with the design of the MAV experience proposed by the manager Ciro Cacciola, we note a gap between the supply-side and demand-side perspective.

On the managerial side, the MAV provides an education experience that uses the technology to achieve a wider audience. This is basically confirmed by the fact that there are a consistent part of the sample that have visited the museum as part of a large group and also the socio-demographic variables reveals the importance of two main target group (young people <18 and older visitors > 50); on the other hand, the perceived experience by the respondents seems to be not easy to be framed into a specific realm. However, the museum visit is overall perceived as an experience and it has positive impact on the satisfaction, memories and intention to share through the word of mouth. Lower is the intention to return at destination to revisit the museum. This latter aspect suggests implementing marketing strategies to keep the visitors, even because first timer visitors form almost all the sample. A second important managerial implication is to improve the core experience by stimulating the curiosity and introducing others functional and emotional tools (i.e. social interaction, virtual games, theatre representations) that could help the MAV to be positioned as a multi-sensory educational museum in the visitor's mind.

7. Conclusion, limitations and future research opportunities

The present work explores the role of the museum as an experiential place and as co-creator of value for visitors and for the organization by giving an original framework to explore the visitor experience dimensions in a museum context and by identifying the impact on some value outcomes. Although the findings are in a preliminary step, they confirm the role of the museum as an experiential place, which provides some positive cognitive and emotional reactions able to influence the behavioral response. The positive results from the memorable experience and intention to recommend the museum explains the hedonistic value created for visitors that returns as value created for the museum in terms of free publicity derived from the positive word of mouth. The theme of the co-creation of value in the heritage sector is pretty recent but it is interesting many researchers. Prebensen *et al.*, (2016) verified empirically the moderator effect of the co-creation between the perceived experience and satisfaction in a heritage sector by showing that the more satisfied a tourist is with his or her experience, the more likely it is that he or she will return to the same service provider and recommend the service provider to others. Minkiewicz *et al.* (2013) conceptualized the co-creation in the heritage sector as the result of co-production (active participation, physical interaction), engagement (emotional and cognitive immersion) and personalization (tailoring of the experience, interaction of the employee, technology). In the model proposed in this work, we can confirm that an active role of the visitor during a museum visit, the technology and the cognitive and emotional response are relevant factors may change the way a consumer co-creates their experience.

Although the results of the current study have shed light on several important issues, some limitations need to be considered in future research. First, a convenience sampling on a single case study was used, so results cannot be generalized. Second, the satisfaction has been used as an overall dependent variable, so we can advance the study by developing a scale that measure how meaningful is it. Future studies should be done in order to give the opportunity to better explore the relationship between the phenomenon by using more sophisticated statistics techniques (i.e., the structural equation model), to compare different cultural experience (i.e. cultural event, cultural destination) and to consider the social interaction as dimension of visitor experience. Moreover, in order to improve the analysis on the relationship between satisfaction and memorable experience could be used a multi-items scale to measure the (overall) satisfaction.

References

- ALI F., HUSSAIN K., RAGAVAN N.A. (2014), "Memorable customer experience: examining the effects of customers experience on memories and loyalty in Malaysian resort hotels", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 144, n. 2 pp. 273-279.
- ALI F., RYU K., HUSSAIN K. (2016), "Influence of experiences on memories, satisfaction and behavioral intentions: A study of creative tourism", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 33, n. 1, pp. 85-100.
- BALOGLU S., MCCLEARY K.W. (1999), "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 4, pp. 868-97.
- BIGNE E., SANCHEZ M.I., SANCHEZ J. (2001), "Tourism image, evaluation variables and after purchase behavior: Inter-relationship", *Tourism Management*, vol. 22, n. 6, pp. 607-616.
- BITNER M.J. (1992), "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees", *The Journal of Marketing*, vol. 56, n. 2, pp. 57-71.
- CALCAGNO M. (2009), "L'innovazione nelle produzioni culturali: il rapporto con il fruitore", in Rispoli M., Brunetti G., a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- CAMPOS A.C., MENDES J., VALLE P.O.D., SCOTT N. (2015), "Co-creation of tourist experiences: A literature review", *Current Issues in Tourism*, vol. 1, n. 32, pp. 2-32.
- COLLODI D., CRISCI A., MORETTI A. (2009), "Il consumo di esperienze artistiche nella produzione culturale", in Rispoli M., Brunetti G., a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- DEL BOSQUE I.R., MARTÍN H.S. (2008), "Tourist satisfaction a cognitive-affective model", *Annals of tourism research*, vol. 35, n. 2, pp. 551-573.
- DEL CHIAPPA G., MELIS G., ATZENI M. (2014), "Le emozioni come variabile di segmentazione e fattore di moderazione della soddisfazione in ambito museale", *Mercati e competitività*, n. 4, pp. 19-38
- FERNANDES T., NEVES S. (2014), "The role of servicescape as a driver of customer value in experience-centric service organizations: the Dragon Football Stadium case", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 22, n. 6, pp. 548-560.
- GOULDING C. (2000), "The museum environment and the visitor experience", *European Journal of marketing*, vol. 34, n. 3/4, pp. 261-278.
- HANEFORS M., MOSSBERG L. (2003), "Searching for the extraordinary meal experience", *Journal of Business and Management*, vol. 9, n. 3, pp. 249.
- HARRISON P., SHAW R. (2004), "Consumer satisfaction and post-purchase intentions: An exploratory study of museum visitors", *International Journal of Arts Management*, vol. 6, n. 2, pp. 23-32.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
- HOSANY S., WITHAM M. (2010), "Dimensions of cruisers' experiences, satisfaction, and intention to recommend", *Journal of Travel Research*, vol. 49, n. 3, pp. 351-364.
- HUI T.K., WAN D., HO A. (2007), "Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore", *Tourism Management*, vol. 28, n. 4, pp. 965-975.
- HUME M. (2011), "How do we keep them coming?: examining museum experiences using a services marketing paradigm", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 23, n. 1, pp.71-94.
- KIM LIAN CHAN J. (2009), "The consumption of museum service experiences: benefits and value of museum experiences", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 18, n. 2-3, pp. 173-196.
- KIM J.H., RITCHIE J.R., TUNG V.W.S. (2010), "The effect of memorable experience on behavioral intentions in tourism: A structural equation modeling approach", *Tourism Analysis*, vol. 15, n. 6, pp. 637-648.
- KOZAK M. (2003), "Measuring tourist satisfaction with multiple destination attributes", *Tourism Analysis*, vol.7, n. 3-4, pp. 229-240.

- MANNELL R.C., ISO-AHOLA S.E. (1987), "Psychological nature of leisure and tourism experience", *Annals of Tourism Research*, vol. 14, n. 3, pp. 314-331.
- MANO H., OLIVER R.L. (1993), "Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, n. 3, pp. 451-466.
- MANTHIOU A., LEE S., TANG L., CHIANG L. (2014), "The experience economy approach to festival marketing: Vivid memory and attendee loyalty", *Journal of Services Marketing*, vol. 28, n. 1, pp. 22-35.
- MEHMETOGLU M., ENGEN M. (2011), "Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 12, n. 4, pp. 237-255.
- MEHRABIAN A., RUSSELL J.A. (1974), *An approach to environmental psychology*. the MIT Press.
- MINKIEWICZ J., EVANS J. BRIDSON K. (2014), "How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector", *Journal of Marketing Management*, vol. 30, n. 12, pp. 30-59.
- MORETTI A. (1999). *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.
- OLIVER R.L. (1993), "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, n. 3, pp. 418-430.
- OH H., FIORE A.M., JEOUNG M. (2007), "Measuring experience economy concepts: Tourism applications", *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 2, pp. 119-132.
- OLIVER R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue, pp. 33-44.
- OTTO J.E., RITCHIE J.B. (1996), "The service experience in tourism", *Tourism Management*, vol. 17, n. 3, pp.165-174.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 2 pp. 97-105.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (2001, September), "Welcome to the experience economy", *Health Forum Journal* (vol. 44, n. 5, pp. 10-17). Proquest ABI/INFORM.
- PIZAM A., NEUMANN Y., REICHEL A. (1978), "Dimensions of tourist satisfaction with a destination area", *Annals of Tourism Research*, vol. 5, n. 3, pp. 314-322.
- PREBENSEN N.K., FOSS L. (2011), "Coping and co-creating in tourist experiences", *International Journal of Tourism Research*, vol. 13, n. 1, pp. 54-67.
- PREBENSEN N.K., VITTERSØ J., DAHL T.I. (2013), "Value co-creation significance of tourist resources", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, pp. 240-261.
- QUADRI-FELITTI D., FIORE A.M. (2012), "Experience economy constructs as a framework for understanding wine tourism", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 3-15.
- RAAJPOOT N., KOH K., JACKSON A. (2010), "Developing a scale to measure service quality: An exploratory study", *International Journal of Arts Management*, vol. 12 n. 3 pp. 54-69.
- RADDER L., HAN X. (2015), "An Examination Of The Museum Experience Based On Pine And Gilmore's Experience Economy Realms", *Journal of Applied Business Research*, vol. 31, n. 2, pp. 455-469.
- RANJAN K.R., READ S. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 3, pp. 290-315.
- RIALTI R., ZOLLO L., BOCCARDI A., MARZI G. (2016), "L'impatto delle tecnologie digitali sulla personalizzazione dell'esperienza del cliente visitatore: il caso Mnemosyne", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, pp. 251-280.
- RISPOLI M. (2009), "Strumenti e concetti per l'analisi economico-gestionale dell'industria culturale: un'introduzione", in Rispoli M. e Brunetti G., a cura di, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- RIVERA M., SEMRAD K., CROES R. (2015), "The five E's in festival experience in the context of Gen Y: Evidence from a small island destination", *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, vol. 19, n. 2, pp. 95-106.
- SCHMITT B. (1999), "Experiential marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 1-3, pp. 53-67.
- SEMRAD K.J., RIVERA M. (2016), "Advancing the 5E's in festival experience for the Gen Y framework in the context of eWOM", *Journal of Destination Marketing & Management* (in press).
- SIMPSON K. (2000), "Customer satisfaction and behavioral intentions in a rural community museum environment", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 1, n. 3, pp. 1-27.
- SKARŽAUSKAITĖ M. (2013), "Measuring and managing value co-creation process: overview of existing theoretical models", *Socialnės Technologijos*, n. 1, pp. 115-129.
- SLATER A. (2007), "Escaping to the gallery": Understanding the motivations of visitors to galleries", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, n. 12, pp. 149-162.
- SPRENG R.A., MACKENZIE S.B., OLSHAVSKY R.W. (1996), "A reexamination of the determinants of consumer satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 3, pp. 15-32.
- TIMOTHY D.J., NYAUPANE G.P. (2009), *Cultural heritage and tourism in the developing world: a regional perspective*, Abingdon, Routledge.
- TSE D.K., WILTON P.C. (1988), "Models of consumer satisfaction formation: an extension", *Journal of Marketing Research*, vol. 25 n. 2 pp. 204-212.

- TUNG V.W.S., RITCHIE J.B. (2011), "Exploring the essence of memorable tourism experiences", *Annals of Tourism Research*, vol. 38, n. 4, pp. 1367-1386.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VOLO S. (2009), "Conceptualizing experience: A tourist based approach", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 18, n. 2-3, pp. 111-126.
- YIN R. (1984), *Case study research*, Sage, Beverly Hills.
- YOON Y., UYSAL M. (2005), "An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model", *Tourism Management*, vol. 26, n. 1, pp. 45-56.
- YUCELT U. (2001), "Marketing museums: An empirical investigation among museum visitors", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 8, n. 3, pp. 3-13.

Websites

<http://www.museomav.it>

<http://www.pompeisites.org>

<http://www.grandeexhibitions.com>

Brand co-creation in the value chain: evidence from a case-study in the cosmetic industry

ILENIA CONFENTE* FEDERICO BRUNETTI•

Abstract

Objectives. *The goal of this paper is to illustrate the processes of value creation, delivery and brand co-creation. More in detail,, the role intermediaries play in such processes within the value chain is explored.*

Methodology. *The context of the study regards the cosmetic industry, in particular a case study from the hair care sector has been chosen. Data have been collected through interviews both with the manufacturer (a beauty care company) and with the intermediary (beauty professionals) side.*

Findings. *Professionals not only sell the merchandise and transfer the producer's brand identity to the final customer, but help him/her to extract more meaning from the brand. Such strategic alliances, that are not constituted through a commercial partnership but rather rely on closeness and value alignment between the manufacturer and the professionals, can provide several benefits for the company.*

Research limits. *Results are very industry specific. Another limitation is that not all stakeholders involved were considered in the study. For instance final customers were not interviewed.*

Practical implications. *The study can help companies to understand the activities that intermediaries can do in order to co-create value helping the supplier to deliver higher value to the final customer.*

Originality of the study. *This paper provides an empirically-grounded representation of actors' participation in B2B branding co-creation.*

Key words: *value creation; co-creation; brand co-creation; intermediaries; beauty care industry; hairdressing salon.*

* Ricercatore in *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona
e-mail: ilenia.confente@univr.it

• Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona
e-mail: federico.brunetti@univr.it

1. Introduction

The origins of co-creation date back to the '80 when a pioneering work by von Hippel (1986) introduced the idea that lead users could help in providing new product concept and design. From these early writings, the stream of research about user-driven innovation gained more and more attention (Prahalad and Ramaswamy, 2000) to the extent that some concern over the exploitation of the “working consumers” raised (Kleemann *et al.*, 2008). Concurrently, a lot of experiences have been developed within the business community, especially after the advent of the Web and the Web 2.0 which definitely altered the landscape of firms-customers relationships providing unprecedented channels to information exchange (Sawhney *et al.*, 2005). To name just one, think of Procter and Gamble's Connect + Develop program to exploit the opportunities of open innovation (such initiative promotes partnerships between innovators and P&G to meet today's needs).

Co-creation of value can take place in several ways, from new product development, to service innovation, from crowdsourcing to brand building. The paper aims at focusing on brand co-creation through intermediaries, as this research stream is still underexplored, especially in business to business markets.

The goal of the paper is to integrate current theories on brand co-creation, which usually rely on a dyadic relationship (producer and final customer) or focus on a more general multi-actor relationship (producer and stakeholders). Conversely, our study focuses on business partners' perspective, particularly intermediaries and their relationship with the manufacturer. A detailed description of the activities, mechanisms and outcomes of the partnership between a manufacturer and an intermediary in the brand building process will result in a contribution to the literature in terms of integration of present brand co-creation theories. In fact, most of the current studies focus on the brand co-creation from an end customer perspective rather than from a business partner one.

The context of our study regards the cosmetic industry, in particular we investigated a case study from the hair care sector. Davines - the brand that has been analyzed- belongs to a family-owned Italian medium-sized company operating in the hair care business. This company sells its products in over 70 countries throughout the world both to professional users, namely hairdressers, that resell the products to final customers in their salons.

Salons, thus, act not only as first-level marketplace for Davines merchandise but, perhaps more importantly, as “ambassadors” or at least personal sellers of Davines brand to the second-level marketplace of end consumers. Following an inductive approach, a single case-study research strategy has been deployed to illustrate a business situation where the brand is precisely the outcome not only of what has been carefully designed by the brand owner (a manufacturer in the cosmetic industry), but also of several on-the-field activities performed by its business partners (hairdressing salons).

The remainder of the paper is organized as follows. First, a literature background about value co-creation with a particular focus on the B2B context will be developed. Then, a particular attention will be paid to brand co-creation. Second, the methodological foundations underpinning our research will be made explicit. Then, the findings will be presented, while in the discussion section, theoretical considerations will be derived and managerial implications will be advanced. Limitations of the research and subsequent future research will conclude the paper.

2. Literature background

2.1 Value co-creation

There are many definitions of value which is a dimension that has been investigated from several disciplines. The most common one that marketing literature adopts sees value as the difference between benefits and sacrifices perceived by customers or other actors in the offering (Eggert and Ulaga, 2002).

Most of the literature has concentrated on value perceived by customers or on value discussed and explained by suppliers (Grönroos and Helle, 2010; Anderson *et al.*, 2004; Mizik and Jacobson, 2003).

However, more recent research has concentrated on the study of value creation from a more jointly creation phenomenon that comes from interaction and integration of resources among actors (Jaakkola and Hakanen, 2013, Grönroos and Helle, 2010; Gummesson, 2008; Vargo and Lusch, 2008; Vargo *et al.*, 2008; Prahalad and Ramaswamy, 2000).

Within this perspective, that can also be labelled as “value constellation”, a key element is that value is created by new combinations of players, where roles and relationships among such constellation of actors has been reconfigured (Normann and Ramirez, 1992).

Under this perspective, value is created by all actors involved, so an actor can be supplier and customer at the same time. From the co-creation perspective, suppliers and customers work together for the development of new business opportunities (Galvagno and Dalli, 2014).

The term usually used to define this unified intent and efforts in creating value by different actors is co-creation, which helps to expand the value creation capability of the firm (Roser *et al.* 2013) via several manners: from nurturing customer relationships to lowering cost for marketing and research and development (R&D) (Prandelli *et al.*, 2006; Sawhney *et al.*, 2005; von Stamm, 2004).

Nowadays value co-creation is one of the hottest terms in management jargon both in the academic realm and in the real-world business. Since value co-creation is quite a broad term lacking an unambiguous conceptual development, no single and well-agreed definition is available at the moment. At first glance, co-creation is mainly referred to in the innovation process, and it is meant as the contribution customers can provide in developing new products. Customer co-creation, however, can actually manifest itself in very different fashions and, accordingly, many different labels have been forged: collaborative innovation, open innovation (Aquilani *et al.*, 2015; Chesbrough, 2003), mass customization (Gilmore and Pine, 1997), wkinomics or mass collaboration (Tapscott and Williams, 2008), crowdsourcing (Howe, 2006), crowdcrafting (Bonfanti, Brunetti, 2015).

Many are the advantages of co-creating value: to improve product quality (Füller *et al.*, 2007), to enhance customer satisfaction (Nambisan and Baron, 2007) and to improve companies’ brand perception and competitiveness (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

This stream of research has been considered and developed both in the B2C and the B2B literature. Regarding B2C literature, Roser *et al.* (2013) identified the main areas of research, which are: customer engagement to improve customer satisfaction; active involvement of customers as decision helpers and problem solvers, and the customization of ideas and experience.

Galvagno and Dalli (2014) categorized previous research on value co-creation in two main streams, namely, a first group of studies focusing on developing and enriching the theory of co-creation, and a second research stream based on studies concerning collaborative innovation in new product development.

In a very recent study, Ranjand and Read (2016) provided a systematic review of the value co-creation literature. They organized prior works classifying them in terms of their belonging to one of the two core conceptual dimensions of value co-creation, namely co-production and value-in-use.

The first one is related to the aspect of co-creation regarding the exchange, while the second one is more focused on the belief that value is created in use.

Although most of the research on co-creation is based on B2C context, this phenomenon takes a great importance also when dealing with B2B customers (Kohtamäki and Rajala, 2016). In fact, it is extremely important to understand how creation of value starts, develops and is delivered by the different actors from a supply chain perspective (Roser *et al.*, 2013). In both contexts, the common belief is value creation requires sharing critical information and a joint value proposition that come from a negotiation between the parties (Ballantyne and Varey, 2006; Prahalad and Ramaswamy, 2000).

In the B2B context, co-creation has been explored within two main research streams; one related to supply chain innovation, another one focused on strategic alliance innovation (Roser *et al.*, 2013).

The first research stream focuses on vertical partnerships between suppliers and customer in a more dependent way and with a high level of reciprocity that represents an alternative to outsourcing, while the second stream refers to a deep and strategic relationship among two or more independent firms that work and innovate together to reach a common goal.

The prefix “co” indicates a joint work among actors that most of the time goes beyond the dyadic relationships, including a multi stakeholder approach (Jaakkola and Hakanen, 2013).

To support this, previous studies have paid attention to and have called for more research on value co-creation processes involving a number of diverse stakeholders who form networks in which resources are integrated and applied through interaction (Gummesson and Mele, 2010; Lusch *et al.*, 2010; Kothandaraman and Wilson, 2001). Within this approach, actors belong to a network where they can offer and share resources with other actors, that can be both individuals or organizations. The key determinants that bonds such actors are for instance “trust, a sense of closeness, appreciation and perceived commitment, that influence and are influenced by resources and the activities through which the resources are integrated” (Håkansson *et al.*, 2009, p. 34).

Increased complexity in many industries plays a key role in reinforcing these bonds, making such actors, particularly suppliers with customers more dependent on each others (Aarikka-Stenroos and Jaakkola 2012; Jacob and Ulaga, 2008; Möller, 2006; Sawhney, 2006).

While the literature indicates that the interaction process between actors affords them with opportunities to facilitate value creation for and with each other (Grönroos, 2008, 2011; Payne *et al.*, 2008), yet it offers limited detailed studies on the roles performed, or contributions made by the parties to create value (Aarikka-Stenroos and Jaakkola, 2012).

2.2 Brand co-creation

In marketing too co-creation has become a really popular concept, especially with respect to the branding activities. Indeed, it has been quite a long time since semiotics (Mick, 1986; Thellefsen *et al.*, 2005) or hermeneutics (Hatch and Rubin, 2006) acknowledged the inherently dialectic nature of the brand meaning creation process. According to such perspectives, what a brand means is the outcome of a complex interplay between the sender, the receiver and the social and cultural context in which the communication process occurs. In other words, “brand management is the process of borrowing public material and meaning from cultural contexts, intentionally transforming it in the context of numerous ongoing interpretations and re-interpretations, and delivering added or elaborated material and meaning back to the brand’s cultural context” (Hatch and Schultz, 2010, 893).

It was not until year 2000, however, that customers have been considered not just as interpreters of brand meaning - thus producing the brand identity-image gap (de Chernatony, 1999; Keller, 1993; Aaker, 1997) - but rather as actors playing an actual role in the brand identity crafting activities. Such role is performed not only by individual customers, but even more by collective agents such as brand communities (Schau *et al.*, 2009; Muniz and O’Guinn, 2001).

In line with the emergence of a post-modern ethos (Fuat, Dholakia and Venkatesh, 1995), the shift towards a more complex view of the brand creation process took centre stage. Brand management is no more “a process that managers initiated and performed whilst other stakeholders observed” (Black and Veloutsou, 2017, 416); rather, brands become “social processes that involve multiple stakeholders” (Iglesias, Ind, Alfaro, 2013, 670). The traditional view of the brand as a well-defined and closed object, whose content and meaning is carefully crafted by the company marketers and as such delivered to passive customers does not hold any more. And, as a matter of fact, this has profound implications on the way marketing activities are performed and on the role of marketing managers (Fisher and Smith, 2011; Christodoulides, 2009).

While this change in brand creation process has been widely discussed in the B2C context, it has received little attention in previous research related to industrial markets (Leek and Christodoulides, 2011). Despite the recognition of the benefits for both suppliers and customer of an effective B2B brand management, research on this topic is still in its infancy and requires more work.

Benefits for suppliers range from an improvement of perceptions of quality (Cretu and Brodie, 2007), perception of uniqueness (Michell *et al.*, 2001), enabling a premium price to be charged (Low and Blois, 2002; Ohnemus, 2009) and higher barriers to entry (Michell *et al.*, 2001). Regarding customers, B2B branding increases their confidence in their purchase decision (Low and Blois, 2002; Michell *et al.*, 2001) and reduces their level of perceived risk and uncertainty (Bengtsson and Servais, 2005; Mudambi, 2002; Ohnemus, 2009).

While research on B2B value co-creation is rich, studies investigating B2B brand co-creation are very scant. Mäläskä, Saraniemi and Tähtinen's study (2011) is one of the first to have examined the co-creation of branding within a network perspective introducing the the concept of the branding pool. This refers to all the actors in an SME's network that participate in branding either directly or indirectly.

The study provides examples of various internal and external stakeholders who suggest and take action that influence the brand meaning in a direct or indirect way.

Under the stakeholder theory approach, stakeholders are defined as those actors who possess specific attributes, namely power, legitimacy and urgency (Vallaster and von Wallpach, 2012). Nevertheless, such approach might not consider other actors that in some way have a determinant role in brand co-creation, from employees, consumers, distributors or journalists that follow a brand (Vallaster and von Wallpach, 2012).

So, the large amount of research carried out on brand co-creation notwithstanding, some aspects still remain unexplored. In particular, little research takes into consideration the role played by other actors such as intermediaries - in the brand co-creation process. In the words of Hatch and Schultz (2010, 591): "the work of describing how brands are co-created with their stakeholders has barely begun". In fact, brand co-creation might go beyond the dyadic relationship between the supplier and the final consumers as other actors can intervene and integrate the activities involved in the value creation process.

In particular, research on the role played by professionals in the value co-creation and brand building processes is still scant and needs further investigation.

In addition, while business relationships based on contracts (franchising for example) have been widely explored, contexts where no commercial partnership are in place are well worth of analysis.

3. Method

An inductive, phenomenon-driven approach was chosen to answer to our research aim. The method selected was the case study that was conducted according to the guidelines of Yin (2003). Hence, information was collected through semi-structured interviews, direct observation and document analysis, while the test sources consisted of interviews and internal documents. In doing so, we examined the topic of value and brand co-creation within a single beauty care company - namely Davines.

The singularity of the company under examination (Davines) justified such a choice. In addition, privileged access to the information facilitated the gathering of data from several sources, thus increasing the quality of the information obtained (Benbasat, 1984).

Our case provides a thick empirical description of a phenomenon (Yin, 2003). Even if it cannot take yet to generate new theory (Eisenhardt, 1989), it can all too well serve as an inspiration for new ideas (Siggelkow, 2007). Since we had no hypotheses to test, and since an inductive approach was followed, theoretical sampling proved to be the appropriate choice for case selection.

As for data collection, we deployed different methods: secondary data, documents, archival data, web site analysis, observation and in-depth interviews. The Davines' CEO, Trade Marketing Manager and also three beauty professionals who are intermediaries for Davines were finally interviewed. Data were collected through semi-structured interviews adopting interview protocol suggested by McCracken (1988). Interviews of CEO and Trade Marketing Managers lasted one and a half hour while the interviews to beauty professionals lasted one hour each. Questions were related to collecting information about the interviewees' roles, years of experience, description of the company, business model description, value creation and brand building by Davines and value and brand co-creation by professionals.

Since the interviews with the beauty professionals took place in the salons they run, we had the opportunity to get a first-hand look at the interior design and the visual merchandising in place. We could therefore straightforwardly appreciate the contribution of the location to the Davines brand.

Following Eisenhardt and Graebner (2007), the data collection has been performed by both authors together. Data collected were later discussed among the researchers. Given the exploratory nature of the study, this choice allowed the maximum possible breadth of interpretations, thus enriching the resulting research with different insights.

4. Findings

4.1 Description of the company and its mission

Founded in Parma, Italy in 1983 by the Bollati Family, Davines Group started as a research laboratory, producing high-end hair care products for renowned cosmetic companies worldwide. After a decade of expertise, Davines began creating its own brand of Davines hair care products exclusively for salons, and in 1996 founded [comfort zone] skin care brand for premier spas.

More than two decades later, the Davines community spans over 75 countries, thousands of salons and hundreds upon hundreds of passionate beauty professionals (mainly hairdressers and skincare professionals).

The mission of the company is to inspire and improve the work life quality of worldwide beauty professionals through concepts, products and services that will allow them to offer unique experiences to their clients.

4.2 Business model description

Davines has a direct sales channel with salons across several countries (Italy, France, UK and Holland). Beauty professionals (both hairdressers and beauticians professionals) purchase directly from Davines the products they use for their work or for resale them to the final customer. Just in Italy, Davines serves around 92000 salons. Since April 2016 Davines has also opened their e-commerce platform but the core channel still remains the salon. Beauty professionals have not franchising partnership with Davines but they own the salon and run it independently. Despite some of them might look as "Davines-monobrand" salons, they maintain their independence and this strong brand oriented appearance is due to the perfect match between Davines' values and mission and beauty professionals' work philosophy and strategy. In fact the salons selection criteria for Davines is the affinity with its corporate strategy and mission, the willingness to support the brand rather than a mere commercial partnership.

"One of the selection criteria is to identify those partners that do not commoditize the product, that support the brand and if she/he become loyal to the brand, she/he helps the company to develop the networks of customers via word of mouth ..."
Trade Marketing Manager

"We can classify our customers adopting a loyalty ladder based on the affinity they have with the brand, from very low affinity (People we don't know) to very high affinity (Partner

customers). However most of the beauty professionals have high affinity with us for several reasons, from product appreciation to the opportunity to improve their image through the adoption of our brand, our concepts and products” *CEO*

4.3 Value creation by Davines

The value creation for Davines starts from its mission that goes beyond producing high quality and sustainable products.

“To inspire means for us to share some values with professionals and to improve their work life also means to help them to re-positioning their work and life balance, improving not only their job but also their personal life. This happens through the high quality standards of products, services and concepts Davines shares with them.. This helps them to better express their identity with the support of education, marketing campaign and retail supports...” *CEO*

In addition, value creation takes place through several initiatives that span from education events to marketing support. In details, the following activities are identified by interviewees:

- *Products*

First of all findings confirm the conventional view of the value-creation suggesting that value is created through high-value propositions at the product level.

“First of all, we have been Davines’ partners since they exist as a company. At the beginning, we chose their products, whose quality is high and respectful of the environment. In addition we are in line with Davines’ ideas, concepts and philosophy.” *Beauty professional Beta*

“What I like about Davines, is not only the products, but also the brand image it has and the coherence among company values, products, and its image.” *Beauty professionals Alfa*

Beyond the core product that Davines produces, there are also many services that contribute to create value.

- *Training and Education*

A key role in creating value to partners and to guarantee high level of quality standards is training professionals to use products and techniques in the right way. This is also useful to create uniformed brand image by customers that receive the same level of service in each salon that choose Davines as main supplier. In doing so, Davines organizes technical and style training to learn “hard skills”, i.e. the main technical competences that help professionals to deliver high standard services in their colouring, cutting and related activities.

“We organize several meeting, two main meetings are dedicated to our loyal partners, one technical and stylist meeting and another one more related to inspiring and enriching our partners” *CEO*

Another initiative, called SUPERPARRUCCHIERE is a 4 meetings course that explores in a unconventional way the key skills and competencies that a hairdresser should possess in her/his work and life. This is investigated with posters and cards related to superheroes and the course is organized in meeting across two years.

Beyond conventional training related to the core activities of the beauty job, Davines organizes cultural events that widespread and communicate the sense of beauty and art in general. This is helpful for developing and enhancing creativity and to inspire all the actors involved. To reach such goal, Davines organizes several events that can be summarized as follows:

- *Values and Consumption Scenarios*: an event to discuss about the Italian work model as a key strategic factor for competitiveness; this event is hold by a philosopher and a sociologist;
- *Strategic Thinking*: a unconventional training meeting to understand the main transformation and changes of today context and how to use such changes as a know how for professionals’ business;

- *Think Different*: this training event is dedicated to those professionals who aim at understand and interpret the actual context and to start thinking how to redefine and reinvent their aesthetic, communicative image;
- *Biennale Arte* in Venice: Davines organizes the visit to this art exhibition which aims at acquire new ideas and creativity that can inspire beauty professionals.
- *Fuori Salone del Mobile* in Milan: the participation to this event has the purpose to get inspired by creative ideas and innovation and enhance personal and professional know how thanks to this worldwide known event.

“We’ve just attended an event dedicated to understanding the actual context and the vision of the world is taking.. the speaker was a sociologist that inspired and helped us to interpret such scenario” *Beauty professional Beta*

- *Marketing supports*

In addition to customer support for the use of the products and the way to use them, Davines provides a wide range of activities that help professionals to sell the product to the final customers. These spans from the service provided by agents in helping beauty professionals to communicate and to advice the final customer in the right way, to activities focused on driving the traffic to the salon such marketing events both offline and online.

“One important role is played by our agents in marketing support : Davines has 130 agents in Italy who helps to capture gaps of communication or need for advice/support” *Trade Marketing Manager*

“The company helps beauty professionals to attract customers through social media, press to drive traffic to the salon ..” *Trade Marketing Manager*

There is also a training course organized by Davines that is focused on web marketing. The “Social Power Method” course provides participants with skills to communicate on the web and to improve brand awareness and image of the salon.

In addition, the store also constitutes the main place where value is created and transferred so Davines provides the professionals with a salon’s guideline, furniture, assistance to transform and create the store concept of the salons. This leads to perceive the value delivered by Davines brand and product and to reposition the image of professionals at the same time.

4.4 *The role of professionals’ in value and brand co-creation*

Going to focus on the role played by other actors, specifically the professionals for value co-creation, here we provided several activities that such actors cultivate in order to add value to Davines’ offering. This role is both perceived by Davines’ interviewees and also by professionals themselves. An example of activities they perform to enhance the value delivered by Davines are:

- *Co-promoting and personal selling*

Beyond in-store merchandise and furniture that Davines provides to professionals, a key role is played by these latter ones in promoting Davines’ product to final customers. Their skills and expertise advice and train final customers to choose and use the right product for the right hair/skin.

“They help us with their skills and experience to advice the final customer with the right product and they educate her/him to use it” *Trade marketing manager*

“With my experience I recognize the need of my customers and I provide her/him with the product that fits better to her/his needs” *Beauty professionals Alfa*

“We help our customer in choosing the right product starting from a check of her/his hair and advising her/him with the right product, illustrating its characteristics and benefits. Sometimes, it happens that customers come to our salons only for buying Davines products” *Beauty professionals Beta*

“I am willing to tell my customer what Davines does. Because of their sustainable activities I feel sustainable myself as well and for this reason I believe in this company and I am pleased to tell its story and conduct” *Beauty professionals Gamma*

- *Creating communication and PR events. Touch points for customers and new customers with non conventional events*

Professionals to drive traffic to their salons first but at the same time to promote and communicate the benefits of Davines’ products organize events in their salons and also in partnerships with other professionals. These events while sometimes are driven by Davines, some others are often self created and organized by professionals themselves. Their creativity helps them to offer unique experience to final customers through events and communication that goes beyond their core business. Examples of events are two initiatives, “Leggere ti fa bella” related to reading books in the salons, and “Ricette in tavola” that is linked to a book cuisine recipes.

“Leggere ti fa bella regards an interesting initiative that tries to match beauty with knowlege. Bringing a used book in one of the Sustainable Beauty Partner salons that can be read by other consumers, the salon will give 15 euros off to buy two Davines products”. *CEO*

“Ricette in tavola book is a great example of beauty professionals’ proactivity that regards 10-13 salons of Piacenza- Italy that collected recipes and realized a book by themselves. In addition they organized an event with a chef and the results was that around 300 people attended it and book sales were very high” *Trade Marketing Manager*.

“I also use my Facebook page to promote Davines’ products, showing my creativity and the final results that I realize on my clients also thanks to Davines’ products” *Beauty professional Gamma*.

Professionals were also considered by interviewees as strategic partners in setting the direction for the Davines brand performance:

“With our 300 sustainable beauty partners around the world we have defined the guidelines and activities that should be developed in salons in the future” *CEO*

- *Giving feedback to the company and advice*

In addition to the activities professionals realize for final customers, added value is created also for Davines itself as professionals helps the company with new ideas for product development and/or for new ways/techniques to use the products, to adopt a colouring style or a new accessory/tool.

“Professionals help us in new product development through ideas/suggestion for new products and/or colouring techniques and tools” *CEO*

Beauty care professionals provide valuable feedback, especially related to functional products and/or service quality that guides improvements and ultimately affects the brand. Most of the time such feedbacks come from agents that are often in contact with professionals.

“Our professionals also become trainers for us in terms of advice about products, techniques and also they try our new products providing us a direct feedback” *Trade Marketing Manager*

“When we meet Davines’ management, they recognize our role of advice and training. They say they learn from us and from our experience with their products and this partnership is very important for value creation” *Beauty professional Beta*

5. Discussion and conclusion

This paper provides an empirical-grounded representation of actors’ participation in B2B branding co-creation.

Value co-creation does not represent a mere dyadic game where the supplier and the final consumers are the only players. In addition, other actors can intervene. This paper examined the role of intermediaries, particularly the role of beauty professionals as service producers but at the same time through her/his activities that help the manufacturer of beauty care products to promote them, to provide advice and to enhance the producer’s brand image.

What emerges from the study is that professionals not only sell the product and transfer the producer’s brand identity to the final customer but help him/her to provide more meaning and to better shape the brand. Such strategic alliances are not constituted through a commercial partnership, but rather depend on the degree of closeness and alignment that link Davines with the professionals. The informants reported several benefits for the company that can be delivered only by professionals; these benefits can be summarized as follows:

- to allow the end customer to learn how to use the product and see its effectiveness (*customer training and advising*);
- to benefit from professionals’ expertise that “fine-tune” the overall offering with customers’ needs, thus helping the manufacturer to better understand such needs (*personal selling*);
- to adapt the brand image to a specific geographic and cultural context, as the professionals know their customers, and to infuse a “human touch” to the brand (*brand fine tuning*);
- to offer unique experience to final customers through events and communication (*creating communication and PR events*);
- to give company feedbacks about merchandise for product improvement (*feedback and advice*);
- to take advantage from the good perception final customers have about their hairdressers towards whom they usually have a high degree of loyalty; (*halo effect*).

Beauty professionals take part in the brand creation process and personalize it for the final customer. It can be easily understood that intermediaries perform a variety of activities, so that they contribute to the value-creation of the brand.

This can be reached only if such professionals and Davines are strongly aligned in terms of values, concepts and philosophy rather than percentage of sales with the partner and/or mere commercial partnerships. This is confirmed by our study where professionals who are more engaged with the company philosophy not necessarily provide the higher turnover for Davines.

Based on our findings, companies should carefully nurture such partnership with professionals and more in general with intermediaries. These kind of relationships should be carefully taken into account with respect to the overall effect they have on the brand.

The present work has of course some limitations. First of all, results can not be generalized and are very industry specific. So, further research is needed to compare results among industries.

Another limitation regards the facts that not all stakeholders were considered in our study. For instance final customers were not interviewed. Future research should take into account these actors too.

The relationship we investigate in this manuscript was not tied from legal and or commercial partnership but it relied on strategic alliance based on trust, affinity and closeness among partners. Future research should compare co-creation of value dynamics among commercial partnership (for instance franchising) versus non-commercial partnerships.

References

- AAKER J.L. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n. 3, pp. 347-356.
- AARIKKA-STENROOS L., JAAKKOLA E. (2012), "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process", *Industrial Marketing Management*, vol. 41 n. 1, pp. 15-26.
- ANDERSON J.C., NARUS J.A., VAN ROSSUM W. (2006), "Customer value propositions in business markets", *Harvard Business Review*, vol. 84, pp. 1-4.
- AQUILANI B., ABBATE T., D'AMICO A., GATTI C. (2015), "Co-creare prodotti e processi con i clienti: i servizi degli Open Innovation Intermediaries (OII)", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33 n. 98, pp. 311-329.
- BALLANTYNE D., VAREY R. J. (2006), "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing", *Marketing Theory*, vol. 6 n. 3, pp. 335-348.
- BENBASAT, I. (1984). *An analysis of research methodologies. The information systems research challenge*, Harvard Business School Press, Boston (Ma.), pp. 47-85.
- BENGTSSON A., SERVAIS, P. (2005), "Co-branding in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, vol. 34, n. 7, pp. 706-713.
- BLACK I., VELOUTSOU C. (2017), "Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity", *Journal of Business Research*, vol. 70, pp. 416-429.
- BONFANTI A., BRUNETTI F. (2015), "Crowdcrafting as a new manufacturing model: the experience of Berto Salotti", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 33, n. 98, pp. 151-168.
- CHESBROUGH H. (2003), "The logic of open innovation: managing intellectual property", *California Management Review*, vol. 45 n. 3, pp. 33-58.
- CHRISTODOULIDES G. (2009), "Branding in the post-internet era", *Marketing theory*, vol. 9 n. 1, pp. 141-144.
- CRETU A.E., BRODIE R.J. (2007), "The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 36, n. 2, pp. 230-240.
- DE CHERNATONY L. (1999), "Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, n. 1-3, pp. 157-179.
- EGGERT A., ULAGA W. (2002), "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?", *Journal of Business & industrial marketing*, vol. 17 n. 2/3, pp. 107-118.
- EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14 n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FISHER D., SMITH S. (2011), "Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 325-350.
- FUAT A., DHOLAKIA N., VENKATESH A. (1995), "Marketing in a postmodern world", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n. 1, pp. 40-56.
- FÜLLER J., JAWECKI G., MÜHLBACHER H. (2007), "Innovation creation by online basketball communities", *Journal of Business Research*, vol. 60, n. 1, pp. 60-71.
- GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.
- GILMORE J. H., PINE B. J. (1997), "The four faces of mass customization", *Harvard Business Review*, vol. 75, pp. 91-101.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: Who creates value? and who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- GRÖNROOS C. (2011), "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 3, pp. 240-247.
- GRÖNROOS C., HELLE P. (2010), "Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation", *Journal of Service Management*, vol. 21, n. 5, pp. 564-590.
- GUMMESSON E. (2008), "Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 15-17.
- GUMMESSON E., MELE C. (2010), "Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration", *Journal of Business Market Management*, vol. 4, n. 4, pp. 181-198.
- HÅKANSSON H., FORD D., GADDE L., SNEHOTA I., WALUSZEWSKI A. (2009), *Business in networks*, John Wiley & Sons Chichester.
- HATCH M. J., SCHULTZ M. (2010), "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, vol. 17, n. 8, pp. 590-604.
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired magazine*, vol. 14, n. 6, pp. 1-4.
- IGLESIAS O., IND N., ALFARO M. (2013), "The organic view of the brand: A brand value co-creation model", *Journal of Brand Management*, vol. 20, n. 8, pp. 670-688.

- JAAKKOLA E., HAKANEN T. (2013), "Value co-creation in solution networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 1, pp. 47-58.
- JACOB F., ULAGA W. (2008), "The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 3, pp. 247-253.
- KELLER K. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 1-22.
- KLEEMANN F., VOß G.G., RIEDER K. (2008), "Un (der) paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing", *Science, Technology & Innovation Studies*, vol. 4, n. 1, pp. 5-26.
- KOTHANDARAMAN P., WILSON D.T. (2001), "The future of competition: value-creating networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n. 4, pp. 379-389
- LEEK S., CHRISTODOULIDES G. (2011), "A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 6, pp. 830-837.
- LOW J., BLOIS K. (2002), "The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, n. 5, pp. 385-392.
- LUSCH R. F., VARGO S.L., TANNIRU M. (2010), "Service, value networks and learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 38, n. 1, pp. 19-31.
- MÄLÄSKÄ M., SARANIEMI, S., TÄHTINEN J. (2011), "Network actors' participation in B2B SME branding", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 7, pp. 1144-1152.
- MARCH J.G., SPROULL L.S., TAMUZ M. (1991), "Learning from samples of one or fewer", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 1-13.
- KOHTAMÄKI M., RAJALA R. (2016), "Theory and practice of value co-creation in B2B systems", *Industrial Marketing Management*, vol. 56, pp. 4-13.
- MCCRACKEN G. (1988), *The long interview* (Vol. 13), Sage.
- MICHELL P., KING J., REAST J. (2001), "Brand values related to industrial products", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n. 5, pp. 415-425.
- MICK D.G. (1986) "Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols, and Significance", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, n. 2, pp. 196-213.
- MIZIK N., JACOBSON R. (2003), "Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis", *Journal of marketing*, vol. 67, n. 1, pp. 63-76.
- MÖLLER K. (2006), "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach", *Industrial Marketing Management*, vol. 35, n. 8, pp. 913-924.
- MUDAMBI S. (2002), "Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters", *Industrial Marketing Management*, vol. 31, n. 6, pp. 525-533.
- MUNIZ M.A., O'GUINN C.T. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432.
- NAMBISAN S., BARON R.A. (2007), "Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n. 22, pp. 42-62.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1992), "From value chain to value constellation: Designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, vol. 71 n. 4, pp. 65-77.
- OHNEMUS L. (2009), "B2B branding: a financial burden for shareholders?", *Business Horizons*, vol. 52, n. 2, pp. 159-166.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PRAHALAD C. K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRANDELLI E., VERONA G., RACCAGNI D. (2006), "Diffusion of web-based product innovation", *California Management Review*, vol. 48, n. 4, pp. 109-135.
- RANJAN K.R., READ S. (2016), "Value co-creation: concept and measurement", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 3, pp. 290-315.
- ROSER T., DE FILLIPPI R., SAMSON A. (2013), "Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts", *European Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 20-41.
- SAWHNEY M. (2006), "Going beyond the product: Defining, designing, and delivering customer solutions", in Lusch R.F., Vargo S.L. (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Sharpe M.E., New York.
- 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*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SCHAU J.H., MUNIZ M.A., ARNOULD J.E. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.
- SIGGELKOW N. (2007), "Persuasion with case studies", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 20-24.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A. D. (2008), *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. Penguin.
- THELLEFSEN T., SORENSEN B., DANESI M., ANDERSEN C. (2007), "A Semiotic Note on Branding", *Cybernetics & Human Knowing*, vol. 14, n. 4, pp. 59-69.
- VALLASTER C., VON WALLPACH S. (2013), "An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1505-1515.

- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- 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*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- VON HIPPEL E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, vol. 32, n. 7, pp. 791-805.
- VON STAMM B. (2004), "Collaboration with other firms and customers: innovation's secret weapon", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 16-20.
- YIN R.K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Sage: Thousand Oaks, CA.

Websites

<http://www.pgconnectdevelop.com/>

<http://www.davines.com/it>

TRACK

CUSTOMER ENGAGEMENT

*Exploring consumers' actual sustainability and health-related expenditures:
A segmentation study*

SILVIA SARTI, NICOLE DARNALL, FRANCESCO TESTA

*Capturing emotions and experiences through customer engagement to enhance
value co-creation: The Ichnusa on-line brand community's case study*

LUDOVICA MOI, RITA CANNAS, FRANCESCA CABIDDU, MORENO FRAU

Exploring consumers' actual sustainability and health-related expenditures: a segmentation study[♦]

SILVIA SARTI^{*} NICOLE DARNALL[•] FRANCESCO TESTA[▲]

Abstract

Objectives. *Our paper aims at exploring how actual purchasing data reveal a different green consumer segmentation model and how different types of labels are associated with different types of consumer segments based on consumers' perceived benefits of the labels (private versus public benefits).*

Methodology. *Drawing on daily consumption data for 132 Italian consumers over three years, this paper examines consumers' actual purchasing decisions to determine the influence of sustainability and health-related labels, using cluster analysis.*

Findings. *Our results indicate there are distinct categories of consumers, and that sustainability and health-related labels influence them differently based on the types of benefits they offer. Our findings further indicate that different categories of consumers are affected differently depending on whether a product label promises either private benefits, public benefits or both.*

Research limits. *The sample size is small with 132 individuals. This limitation is attenuated by the total amount of purchasing transactions, that are almost 400,000, and by the time span of analysis, 30 months.*

Practical implications. *Understanding actual consumers' behaviour may effectively support policy makers and NGOs to drive consumption toward a more sustainable patterns and businesses in addressing their marketing strategies for sustainability and health-related products.*

Originality of the study. *Our study is one of the first studies in segmenting green consumers based on actual purchasing data. Most of previous research is based on consumers' self-reports of their purchasing behaviour.*

Key words: *actual purchasing data; consumer segmentation; consumer behavior*

[♦] This study has been conducted thanks to the precious collaboration with TIM-Telecom Italia and the other partners involved in the LivLab Project: Unicoop Tirreno, National Research Council (CNR) and Bruno Kessler Foundation (FBK). The authors would like to thank the LivLab community for their valuable participation.

^{*} PhD Student in Management - Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
e-mail: silvia.sarti@santannapisa.it

[•] Full professor of Management and Public Policy - Arizona State University of Phoenix (USA)
e-mail: ndarnall@asu.edu

[▲] Associate professor of Management - Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
e-mail: francesco.testa@santannapisa.it

1. Introduction

Sustainability is perceived as a priority issue from businesses, governments and NGOs, pushing the adoption of product labels (OECD 2008; Albayrak *et al.*, 2010; Sheth *et al.*, 2011). Government and non-governmental organizations (NGOs) are increasingly endorsing sustainability and health-related product labels as a mechanism to influence individuals' consumption decisions and to increase public goods associated with the purchase of more socially beneficial products (Darnall *et al.*, 2012; Atkinson and Rosenthal 2014). Similarly, businesses that produce more sustainability and health-related products seek mechanisms - usually product labels - as a way to orient consumers' purchasing decisions (Hartmann and Apaolaza-Ibanez 2009; Atkinson and Rosenthal 2014). As a consequence, sustainability product labels are significantly growing, increasing transparency, reducing scepticism and promoting sustainable consumption (Grunert *et al.*, 2014; Albayrak *et al.*, 2010). Simultaneously, the role of labels in guiding the consumers' choices is highly debating. As suggested by many authors, individuals are becoming more attentive about the environment and are looking for products' environmental attributes for their purchasing decisions (Castaldo *et al.*, 2009; Darnall *et al.*, 2012). Although consumers purchase choices are based on personal preferences and other decision criteria, products labels represent an informative tool necessary to identify green products (D'Souza *et al.*, 2006) and consumers rely on information conveyed in labels. However, two important issues remain about our understanding of these labels, (1) consumers' use of these products labels is self-reported, and likely affected by bias, and (2) consumers' ecolabel purchases are likely to vary based on the benefits (personal vs. altruistic) that the label offers.

Firstly, most of this research (Paul 2012; Krystallis and Chrysohoidis 2005; Kim and Chung 2011; Çabuk *et al.*, 2014; Ha and Janda 2012) is based on consumers' self-reports of their purchasing behaviour. These self-reports may be subject to the attitude-behaviour gap (Peattie 2010; Davies *et al.*, 2002; Carrington *et al.*, 2014), that is the misalignment of sustainable declared intentions into actual behaviour. Previous empirical research tend to apply the Theory of Planned Behaviour (TPB) (Ajzen 1991) assuming that consumers' purchase intentions determine actual buying behaviour (Carrington *et al.*, 2014). Despite that, what happens from intentions to actual behaviour is still unexplored. Moreover, consumers' self-reports may be affected by the social desirability bias (Fisher 1993; Schwarz 1999) that is, consumers are more likely to report that they are using sustainability and health-related labels in their purchasing activities when in fact they are not (Auger and Devinney 2007; Magnusson *et al.*, 2001; Vermeir and Verbeke 2006). Many authors have recognized these risks of bias on consumer self-reports, signalling it as possible limitations of their work and asking for future research based on actual behaviour (Chan and Lau 2000; Thompson *et al.*, 2010; Matthes *et al.*, 2014; Moser 2015).

Secondly, consumers' labelled product purchases are likely to vary based on the benefits that the label offers. Consumers may respond to product labels differently based on whether the product offers private benefits (e.g., cost savings, health benefits), public benefits (environmental benefits, fair trade) or both. Previous studies are mostly based on altruism perspective (Schwartz 1977; Stern *et al.*, 1999; Stern 2000). In our study, we consider private benefits when individuals are seeking personal benefits in their purchasing processes, mainly manifesting concerns about personal or family health and cost-savings. Public benefits are sought by individuals that pursue benefits for the entire society through environmental protection, animal welfare and supporting economies of developing countries through fair trade market.

Thus, what is missing from the discussion is knowledge about what consumers actually buy, and how sustainability and health-related labels affect those decisions across the range of benefits they offer. To fill these gaps, our paper analyses consumers' actual purchasing decisions in order to answer the following questions:

RQ1: how do actual purchasing data reveal a different green consumer segmentation model?

RQ2: how do different types of labels are associated with different types of consumer segments based on consumers' perceived benefits of the labels?

Our research is built on actual purchasing data from a sample of 132 Italian consumers monitored over three years. Actual purchasing data were analysed through the identification of five categories of labelled products: organic, ecological, fair trade, health and vegan products. Using cluster analysis, we identified three consumer segments: collective, individualist and unconcerned consumers. Furthermore, our findings indicate that each consumer segment is affected differently by the benefits conveyed by labels.

Understanding actual consumers' behaviour may effectively support policy makers and NGOs to drive consumption toward a more sustainable patterns and businesses in addressing their marketing strategies for sustainability and health-related products. Our research aims at investigating whether there is a mismatch between self-reported behaviour and actual purchasing behaviour toward sustainability and health-related products.

2. Consumer self-reports and green consumer segmentation

A consistent amount of studies shows the growing attention of consumers on environmental issues related to purchasing decisions. For instance, a recent global research points out that consumers say they care about social and environmental impact, declaring to be willing to pay extra for products and services from companies social and environmental committed (55%), to have made at least one purchase in the past six months from socially responsible companies and to check product packaging (52%) (Nielsen 2014). Moreover, according to a different research, 30% of consumers declare to boycott a brand or company that has practices they do not like, 21% encourage the adoption of law to protect the environment and 11% volunteer to clean up public spaces (NMI 2008). With regard to European citizens, it seems that 95% of them agree that using environmentally products is 'the right thing to do' and 89% of them believe that buying environmentally-friendly products can make a difference to the environment, but only 26% often buy environmentally friendly products (European Commission 2013).

Additionally, there is a vast number of studies regarding green consumer segmentation in order to explain consumption behaviour based on different variables. For instance, Prothero *et al.*, (2010) proposed a green consumers' segmentation based on two dimensions: buying motives (macro motivations and micro motivations) and level of engagement in green consumption (consumer involvement and citizen involvement). Consumers may be pushed to buy green products for macro reasons, that is supporting fair trade, sustainable consumption and ethical consumption or for micro factors that are personal reasons, such as support local businesses or individual concerns about personal or family health. The segmentation highlights four consumers' categories: blind green consumer, collective green consumer, individual green citizen and collective green citizen. However, four approaches emerge from the literature: a consumer segmentation mainly based on socio-demographics characteristics, consumer attitudes, values and lifestyle.

Socio-demographics. Socio-demographic characteristics have been largely used to profile and segment green consumers. Many authors (Roberts 1996; Chan 1999; Diamantopoulos *et al.*, 2003) proposed a review of the studies that investigated the impact of the socio-demographic characteristics on consumers' green consciousness. Gender, age, income, level of education, occupation, number of children, social class and place of residence are the key variables used in the existing literature (Jain and Kaur 2006; Verain *et al.*, 2012). As argued by Chan (1999) green consumers seem to be better educated, higher in income and occupation status and higher in socioeconomic status.

Reported behaviour and consumer attitudes. In behavioural segmentation, consumers are divided into groups based on their knowledge, attitude and use of a product (do Paço *et al.*, 2009). In the case of green consumers, the variable attitude expresses environmental concern (Kinnear *et al.*, 1974). The most investigated aspects are related to green buying behaviour and consumption, concern and attitudes toward the environment (Grunert and Juhl 1995; Verain *et al.*, 2012; Thompson *et al.*, 2010). For instance, in the study proposed by Grunert and Juhl (1995) two

segment of consumers were identified based on environmental attitudes and profiled by values: green cluster and white cluster.

Values. Values are the most frequently used personality characteristics in green consumer segmentation. According to the review of Verain *et al.*, (2012), openness to change, self-transcendence, conservation and self-enhancement are the most discriminating values. They identified three consumer segments that are characterized by different values. For example, the green segment encompasses consumers that are pushed mainly by values of self-transcendence, self-directions and openness to change. The potential green segment manifest value related to self-respect and personal health. The non-green segment shows collective values of conservation, such as security, conformity and tradition and individual values of self-enhancement, as power and achievement (Verain *et al.*, 2012). The values of altruism, ecology, universalism, benevolence, spirituality and self-direction have been studied in relation of consumers of organic food (Hughner, McDonagh and Stanton 2007)

Lifestyle. Lifestyle consumer segmentation has been largely used for marketing purposes in order to understand and describe the behaviour of individuals (Kucukemiroglu 1999). Lifestyle refers to individuals' activities in terms of how they spend money and time, their economic level and their interests (Anderson and Golden 1984). For instance, it was found that an environmentally friendly behaviour is associated with individuals that have ecological lifestyles expressed by environment consciousness, recycling products and taking actions in environmental protection (Fraj and Martinez 2006). One of the most known and applied segmentation for sustainable consumption is the LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) consumer segmentation model, that highlights five categories of consumers based on consumer lifestyle and declared purchasing behaviour for sustainability and health-related products (NMI 2008). Starting from a survey about purchasing habits, findings show that approximately 21 percent of the adults in the US (50 million people) are considered to be LOHAS consumers and around 20 percent of the US adult consumers (47 million individuals) represent naturalites consumers. Moreover, drifters represent roughly 24 percent of US market (57 million consumers), conventionals consumers populate 18 percent of US market (43 million people) and finally unconcerneds are approximately 18 percent of US consumers (40 million individuals) (NMI 2013). With regard to Italian consumers, self-reported data (NMI 2010) stated that LOHAS consumers represent around 16 percent of Italian consumers and unconcerneds are 9 percent. The other three clusters of consumers have been grouped in another category named 'sustainable mainstream' that count for 76 percent of the Italian market.

Most of the existing green consumer segmentation is based on self-reports. Surveys are the most used technique to gather data for consumer segmentation. For instance, regarding sustainable food, the literature review of consumer segmentation studies presented by Verain *et al.*, (2012) analysed 16 articles that are all based on consumers self-reports: in 13 cases data were collected through surveys and in 3 studies were used experiments (Deliza *et al.*, 1999; Kihlberg and Risvik 2007; Janssen *et al.*, 2009). Questionnaire based survey is also used to profile and segment individuals based upon ecologically conscious consumer behaviour (Straughan and Roberts 1999; Laroche *et al.*, 2001) or based on consumer attitudes toward organic foods (Nasir and Karakaya 2014). This method is undoubtedly an effective tool for data collection since it is able to gather reliable and valid information; provide logical structure so that data collection flows smoothly; provide standard format that helps respondents and facilitate data processing and data protection.

However, based on self-reports, all these previous research are subjects to two different typologies of limitations. Firstly, self-reports are affected by the attitude-behavior gap (Peattie 2001; Davies *et al.*, 2002) that is the deviation between consumer reported green attitude and actual purchasing behaviour. For instance, one third of UK consumers claim that they are very concerned about environmental issues but this is not reflected in their purchase decisions (Young *et al.*, 2010). Secondly, the social desirability bias (Fisher 1993; Schwarz 1999), that is the tendency of survey respondents to answer questions in a manner that will be viewed favourably by others. Individuals distort information in reporting sensitive topics, presenting themselves in a way that is considered socially acceptable. Additionally, self-reports of behaviours are affected by features of the research

instrument, such as question wording, format, context effects, behavioural frequency reports and question comprehension (Schwarz 1999).

Thus, it emerges the need to address this issue by using actual purchasing data in order to overcome any potential bias, as advocated by many authors (Chan and Lau 2000; Thompson *et al.*, 2010; Matthes *et al.*, 2014; Moser 2015). We contribute to the current debate providing a green consumer segmentation based on actual purchasing data in response to the following question:

RQ1: how do actual purchasing data reveal a different green consumer segmentation model?

3. Product labels and consumer purchasing benefits

The information asymmetry between producers and consumers enhances the perceived risk toward sustainable products, making more difficult for consumers to identify actual product value before purchase (Mishra *et al.*, 1998; Chen and Chang 2012). Consumers are unable to recognize the environmental friendliness of the production method by looking at the product. At the same time, producers may engage in opportunistic behaviour, providing false information about their sustainable production method. To avoid this issue, labels act as a means to narrow this information gap (Van Amstel *et al.*, 2008) and represent self-regulatory information instruments (Gunningham *et al.*, 1998). Labels are symbols designed to help consumers to identify environmentally superior products and increase their confidence in making pro-environmental purchases (Tarkiainen and Sundqvist 2005; Nuttavuthisit and Thøgersen 2015). Finally, product labels are designed to convey intangible information to consumers in order to influence buying decisions (Zepeda *et al.*, 2013). According to the global directory website ecolabelindex.com, 465 product labels schemes are available in 199 countries, of which 147 include standards for food and beverage. It seems that 62% of these labels are sponsored by NGOs, 22% by businesses and 16% by governments. At the European level, 129 public and private sustainability-related food information schemes are available according to the findings from a survey by the European Commission (European Commission, 2012).

What is well accepted is the growing interest toward product labelling. Existing research confirm that these categories of products have registered an important growth in the last decades. According to the State of Sustainability Initiatives, that reports on systems and market trends across 16 of the most important standards initiatives, sustainability standards continue to experience exceptional growth and have penetrated mainstream markets (Potts *et al.*, 2014). It is also confirmed by the growing sales pace of labelled products that has been registered recently. For instance, the U.S. organic industry has recorded an astonishing growth from \$3.6 billion in 1997 to \$43.3 billion in 2016 in total organic sales, of which \$39.7 billion were organic food sales (up 11 percent from the previous year) and non-food organic products accounted for \$3.6 billion (up 13 percent) (OTA, 2016). Similarly, in Europe, consumers spend more on organic food: consumption increased by 110% from €22.4 to €47.4 per capita between 2005 and 2014 (IFOAM 2016), whereas in Italy organic industry grew up to 94 percent from 2008 to 2015 and organic food sales increased by 15 percent between 2014 and 2015 (OsservatorioSana 2016). Likewise, fair trade products sales are continuing to growth, especially sales of cocoa (27 percent), coffee (18 percent) and bananas (12 percent) (International Fair Trade 2016). Moreover, consumers declare to be willing to pay more for labelled products (Ipsos & London Economics Consortium 2013).

What is still debating among scholars is the role of products labels in encouraging consumers to purchase sustainable products. As supported by a stream of scholars, labels represent a tool to boost the market for green products (Truffer *et al.*, 2001; Daugbjerg *et al.*, 2014). On the contrary, another stream of literature argues that labels barely affect purchasing decisions among consumers (Rex and Baumann 2007; Hwang *et al.*, 2016). Many scholars have investigated the relationship between green consumption and product labels for organic certified food (Pieniak *et al.*, 2010; Aertsens *et al.*, 2009; Aertsens *et al.*, 2011), eco-labelled products (Rex and Baumann 2007; Darnall and Aragon-Correa 2014; Testa *et al.*, 2015), fair trade certified products (Bird and Hughes 1997; Gould

2003; De Pelsmacker *et al.*, 2005) and health labelled food (Zepeda *et al.*, 2013). Despite the evidence suggesting that consumers report being and acting as a green consumer, there is still few evidence of how labels can orient consumers in their purchasing behaviours.

Thus, it is interesting to explore the role of benefits associated to product labels for understanding the reasons behind a purchasing action. Most of previous studies on consumer behaviour are mainly based on Normative Decision Model (Schwartz 1977), Value Belief Norm (Stern *et al.*, 1999) or ABC theory (Stern 2000) that are based on altruism perspective. These models are focused on drivers related to environmental effect of purchasing decisions such as personal values, awareness about consequences, self-efficacy. In other words, besides the influence of several contextual forces, the activation of a purchasing behaviour (i.e. buying green product) derives from an emerging need (i.e. protecting the environment); then from the identification of an action to satisfy this need (i.e. buying green product); and from a positive assessment that this action is effective to satisfy it (i.e. buying green product helps to protect the environment).

However, consumers may choose sustainable products for several reasons based on benefits sought. According to Haley (1995) benefits that people derive from consuming a given product are the basic motive for the existence of true market segments, arguing that consumers' behaviours are determined much more accurately by benefits sought than by demographic characteristics. Consumers may seek different typologies of benefits in purchasing sustainability and health-related products: private benefits, public benefits or both. The concepts of private and public benefits have appeared in several streams of literature. Kareklas *et al.*, (2014) reported that private benefits focusing on individuals' concerns have been referred as individualistic (Zhang and Gelb 1996), separated (Wang *et al.*, 2000) and ego focused (Aaker and Williams 1998), whereas public benefits have been referred as other-focused (Aaker and Williams 1998; Nelson *et al.*, 2006), collectivist (Han and Shavitt 1994), connected (Wang *et al.*, 2000) and interpersonally focused (Lau-Gesk 2003). Private benefits may identify user values, such as health, well-being, convenience, taste and freshness whereas public benefits may recognize non-user values, such as environmental and animal welfare (Onyango *et al.*, 2007; Bellows *et al.*, 2008). Similarly, private benefits have been defined as egoistic (i.e., self-centered) expressing a concern about health conditions of the individual and his/her family while public benefits are considered altruistic (i.e., others-centered) because oriented to the well-being of the society rather than the individual (Magnusson *et al.*, 2003; Kareklas *et al.*, 2014). In our research, we refer to private benefits when individuals are seeking personal benefits, mainly expressing concerns about personal or family health and cost-savings. Public benefits are expressed by individuals that seek benefits for the entire society through environmental protection, animal welfare and supporting economies of developing countries through fair trade market.

Thus, it emerges that information is still lacking regarding how different benefits enclosed in labels may orient actual consumer purchasing decisions. To fill this void, our contribution explains how segments differ based on the benefits consumers are likely to ascribe to the labels in response to the following question:

RQ2: how do different types of labels are associated with different types of consumer segments based on consumers' perceived benefits of the labels?

4. Methodology

4.1 Data description

In order to understand how consumers actually behave during their purchasing processes and overcome the limitations due to consumer self-reports, our research is based on actual purchasing data. Shopping expenditures are collected from a sample of 132 Italian consumers monitored over 30 months, spanning 2014, 2015 and January to June of 2016. The experiment, as part of a living lab initiative, is carried out at UniCoop Tirreno stores, one of the big cooperatives that constitute the

Coop Italia Group. Coop Italia is a system of consumers' cooperatives which operates the largest supermarket chain in Italy. Participants are selected from a group of consumers who are members of UniCoop Tirreno's loyalty card programme and they participate on a voluntary basis. Consumers are offered additional loyalty points to encourage them to participate to the project. The sample is comprised of 132 consumers: 59% female and 41% male with an age ranging from 23 to 63 years. The majority of participants (86.5%) are employed part or full time and their education levels vary between middle school certificate (11%), high school diplomas (65%), university degree (17%) and post-graduate degree (6%).

To monitor actual purchasing data, we used the information provided by the loyalty card programme, which tracks all purchasing transactions. Consumers accounted for a total of 372,239 purchases, which were combined with UniCoop Tirreno's information on the stores' entire stock of items (630,971 total) available for purchase.

4.2 Measures of sustainable purchasing behaviours

We identified five categories of sustainability and health-related product labels: organic labeled food, ecological, fair trade, health and vegan certified products.

Organic labeled food is produced by methods that complies with the standards of organic farming for obtaining the certification. The EU has developed comprehensive rules for organic food production, processing, distribution, labeling and controls since 1991. The EU organic food label guarantees environmental protection, food quality and animal welfare by establishing strict rules about production, banning genetically modified organisms and limiting the use of chemical pesticides, fertilisers, antibiotics, food additives and processing aids (European Commission 2007). Egoistic (Magnusson *et al.*, 2003) and altruistic (Thøgersen 2011) factors orient the attitude toward and intentions to organic purchases (Kareklas *et al.*, 2014). Thus, both public and private benefits are likely to influence organic consumers. Within our sample, consumers had 15,445 transactions involving the purchase of EU organic labeled food.

Ecological labeled products are non-food items that are labeled with either the Forest Stewardship Council (FSC) or the European Ecolabel (also known as the EU Flower). The Forest Stewardship Council (FSC) certification ensures that products are sourced from forests that are managed responsibly in that they provide environmental, social and economic benefits. It came into existence in 1997. This certification may be requested by forest owners and by managers, manufacturers, processors and traders of wood and other tree-based products to track FSC certified material from the forest to the consumer (Forest Stewardship Council 2015). The EU Ecolabel is a European certification, established in 1992, that identifies products and services that have a reduced environmental impact throughout their life cycle - from the extraction of raw material through to production, use and disposal (European Commission 2010). Altruistic impulse affects environmentally responsible consumption and pro-environmental purchases (Schultz 2001; Urien and Kilbourne 2011). In this way, altruistic benefits are more likely to orient consumption decisions of ecological labeled products consumers. Within our sample, consumers had 10,179 transactions involving the purchase of ecological products.

Fair trade labeled products are goods that bear the Fairtrade label and promote sustainable farming. These labels also recognize greater equity in international trading partnerships and support producers in developing countries to achieve better trading conditions. The Fairtrade label, introduced in 2002, guarantees internationally-agreed social, environmental and economic Fairtrade Standards. Such standards are designed to tackle poverty and empower producers in the poorest countries in the world and they apply to both producers and traders (WFTO/FLO 2009). Universalism values, that are protection and appreciation of all people and nature (Schwartz 1994), are deemed as the most important driver for fair trade consumers (Doran 2009), confirming that ethical consumption is mainly pursued for altruistic benefits. Within our sample, consumers had 1,256 transactions involving the purchase of fair trade labeled products.

Health labeled products are a group of self-declared food labels that are marketed for their wellbeing. These labels operate in accordance with the European Standard ISO 14021 that since 1999 specifies requirements for self-declared environmental claims, including statements, symbols and graphics, regarding products. Firstly, they include labels indicating that a product excludes one or more ingredients that are related to consumer allergies or intolerances. These “free from” labels include products indicating that they are free from ingredients such as lactose, salt, sugar, yeast, palm oil or glutamate (European Commission 2011). Secondly, they also include labels indicating that products offer an additional function related to health-promotion or disease prevention. This “additionality” is attained by adding new ingredients to the food product or by adding more of the existing ingredients. Functional food has beneficial effects that go beyond traditional nutritional effects, such as probiotic, prebiotic, high fiber and high calcium foods (Stein and Rodríguez-Cerezo 2008). Health labeled products are mainly purchased for personal motivations, such as handsomeness, health, medical advice and parental care, and hedonic motive (Sparke and Menrad 2009). Within our sample, consumers had 7,640 transactions involving the purchase of health labeled products.

Vegan labeled products bear the Vegan Trademark, an internationally recognised standard for vegan-friendly products and services, effective since 1990. Veganism is a way of living that seeks to avoid all forms of exploitation of and cruelty to animals for any kind of purposes (The Vegan Society 2008). The vegan label certifies that the manufacture and/or development of the product does not involve the use of any animal product, by-product or derivative, testing of any sort on animals, the use of animal genes or animal-derived substances for the production of genetically modified organisms (GMO) and the respect of kitchen and hygiene standards to avoid cross-contamination from non-vegan foods (The Vegan Society 2008; Greenebaum 2012; Janssen *et al.*, 2016). The value of universalism (Schwartz 1994), expressed by concerns for the environment, animal ethics and world hunger, has been identified as the reason for this dietary choice (Amato and Partridge 1989; Lindeman and Sirelius 2001; Hoek *et al.*, 2004). Within our sample, consumers had 1,741 transactions involving the purchase of vegan labeled products.

4.3 Statistical methods

In order to investigate consumer purchasing behaviours toward sustainability and health-related products based on actual purchasing data, we generated an indicator that expresses consumer purchasing proportion for the five categories of sustainability and health-related labelled products. For each label category identified, we created an indicator expressing the purchasing proportion of each consumer for each product category over the time span. Consumers’ purchasing proportion is measured as a ratio of shopping expenditures. Specifically, it is articulated as the total expenditure for one product category over the total expenditure.

$$\text{Purchasing ratio} = \frac{\text{total expenditure for product category } x}{\text{total expenditure}}$$

Next, for understanding how consumers respond to product labels in sustainability and health-related products, we perform a cluster analysis according to consumer purchasing ratio for organic products, ecological products, fair trade products, health products and vegan products. A non-hierarchical clustering method (k-means) was used for clustering observations. K-means clustering analysis allows the user to specify the number of clusters and it is especially useful when grouping cases that have similar characteristics (Hair *et al.*, 1998).

We tested the significance of our results running the MANOVA test that is a procedure for comparing multivariate sample means. It confirmed that the results of the clustering procedure are significant, using the following four statistics: Samuel Stanley Wilks, the Pillai-M. S. Bartlett trace, the Lawley-Hotelling trace and Roy's greatest root.

Moreover, to validate consumers’ clusters based on the typology of benefits sought in products, we performed a factor analysis, using the principal component factors method.

5. Results

According to the nearest mean, cluster analysis segmented 132 observations into three clusters, named as collective, individualist and unconcerned consumers (Table 1). Each cluster is mutually exclusive and has the maximum differentiation between consumer groups and the maximum homogeneity within each consumer group. The first cluster (collective consumers) accounts for the 7% of the sample and is characterized by the highest level of purchasing across all the five categories of labeled products: organic, ecological, fair trade, health and vegan products. This cluster of consumers purchased larger proportions of products that had both private and public benefits. The second cluster (individualist consumers) represents the 22% of consumers who shows higher purchasing values for products that offer private benefits derived from health, organic and vegan products. The third cluster of consumers (unconcerned consumers) represents the majority of individuals in our sample. These consumers reveal very low proportions of purchasing in all categories of sustainability- and health-labeled products.

As a robustness check, we assessed our clustering procedure by forcing the analysis to yield numbers of segments. Running the same cluster analysis, and setting the number of clusters to two, four and five clusters, yielded consistent results. That is, across all clustering approaches, consumers with purchases of proportionally larger numbers of products offering both private and public benefits remain. These findings confirm that these consumers behave quite differently from the others. Moreover, the MANOVA results show significant differences in testing the cluster procedure and confirming its validity.

Tab. 1: Cluster Analysis Results

Consumer segment		Organic	Ecological	Fair Trade	Health	Vegan
<i>Collective</i>	Mean	17.66	2.15	1.80	4.15	1.78
	N	9	9	9	9	9
	Std.dev.	10.061	1.833	1.562	4.363	3.314
<i>Individualist</i>	Mean	4.47	1.62	0.31	3.03	1.01
	N	29	29	29	29	29
	Std.dev.	1.451	1.221	.251	2.724	1.482
<i>Unconcerned</i>	Mean	1.25	0.97	0.22	1.05	0.11
	N	94	94	94	94	94
	Std.dev.	.932	.798	.473	1.144	.176

Source: our elaboration

Tab. 2: Manova Test

MANOVA test	Statistics	Sig.
	W	0.000
	P	0.000
	L	0.000
	R	0.000

Source: our elaboration

The factor analysis reveals the presence of two distinct factors with eigenvalue greater than 1.0 and that no single factor accounts for the majority of covariance (the largest accounts for 45% of covariance). The first factor groups consumers with higher values for health and vegan categories. The second factor refers consumer with environmental, organic and fair trade categories of products.

In other words, two segments of consumers prominently emerge. A first segment is characterized mainly by consumers who purchase products that offer private benefits connected with improving individual health (factor 1). A second segment reflects consumers who purchase products that offer

public benefits for pursuing collective goals such as environmental protection or improvement of working condition of employees in developing countries (factor 2).

Tab. 3: Factor Analysis results

	Private benefits	Public benefits	Uniqueness
Organic	0.3573	0.7659	0.2858
Ecological	-0.0908	0.6336	0.5903
Fair Trade	0.0801	0.8502	0.2708
Health	0.9395	0.1176	0.1035
Vegan	0.9256	0.0891	0.1354

Source: our elaboration

6. Discussion and conclusion

While existing research are mainly constructed from consumers' self-report of purchasing behaviours and do not explore the benefits consumers are likely to ascribe to the labels, this study advances our knowledge on the topic by examining individuals' actual purchasing behaviour. In particular, we propose a consumer segmentation based on actual purchasing data profiling three clusters of consumers that are differently affected by sustainability- and health- related labels and by the benefits conveyed.

In comparison with existing consumers' segmentations, our findings based on actual purchasing data show different results comparing to self-reported data available for Italian consumers. For instance, NMI (2010) estimates that LOHAS consumers represent 16% of Italian market, unconcerned consumers are 9%, and the majority of Italian consumers (76%) are engaged in sustainability in some way. In contrast with these evidences, our investigation finds out that a smaller group of consumers (7% of the sample) recorded a large proportion of purchases for labelled products, driven by public and private benefits. They are collectivist consumers, they present some common traits with LOHAS or active sustainable consumers and may be compared carefully considering the limitations due to different segmentations and clusters creation.

Moreover, our findings highlight that labels are able to orient consumers' purchasing decisions based on the benefits they convey. Some categories of labels, such as ecological, fair trade or organic products, convey to consumers public benefits, related to planetary health, environmental and animal welfare and support for developing countries' economies. In accordance with previous studies, our research confirms that public benefits are conveyed by ecological labels by creating societal environmental benefits (Prakash 2002), organic labels by positively contributing to local economies and protecting the environment and animals (Hughner *et al.*, 2007; Thøgersen 2011; Kareklas *et al.*, 2014) and fair trade labels by enhancing socially responsible trade and environmentally friendly production methods (Ozcaglar-Toulouse *et al.*, 2006).

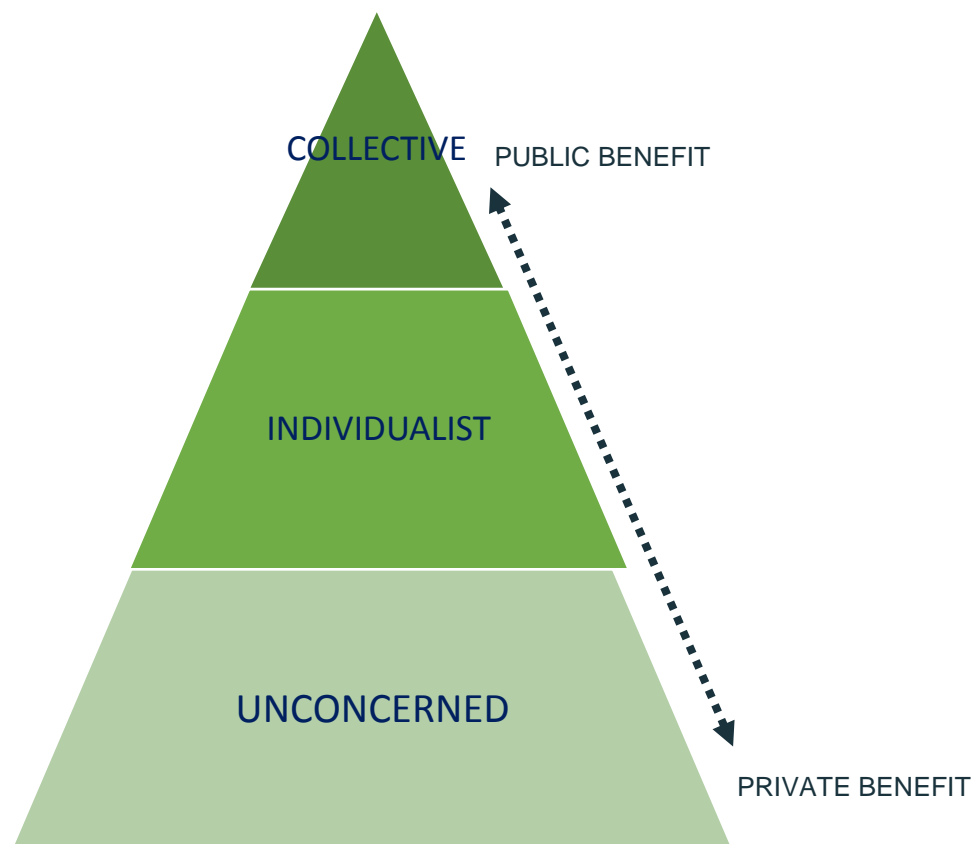
Other types of labels, vegan or health labelled products, bear private benefits, such as user value, personal or family health and wellbeing. In this case, labels convey to consumers egoistic benefits associated with self-related purchasing behaviours. In accordance with some of the existing research (Beardsworth and Keil 1991; Rothgerber 2013; Janssen *et al.*, 2016), vegan and health related labels conveyed private benefits, related to personal or family health and wellbeing. Despite the general consistency with previous literature, our findings do not highlight the importance of public benefits conveyed by vegan labels and associated with animal and environment related behavior (Janssen *et al.*, 2016).

By analysing the relationship between clusters of consumers, benefits sought by consumers and benefits conveyed by product labels, a sustainable consumer pyramid may be designed. In our representation (Figure 1), the majority of consumers are at the bottom of the pyramid and going up, there are smaller groups of consumers, perceived as market niches. Benefits conveyed by labels are

represented as well, starting from private benefits at the bottom and public benefits are at the top of the pyramid.

Our study provides evidences that collective consumers are driven by public benefits, showing high purchasing ratio for organic, ecological and fair trade products. These three groups of labels express consumers' concerns about environmental issue, animal welfare, planetary health and support for developing countries. At the same time, collective consumers are influenced as well by labels that convey private benefits, reporting high purchasing values also for health and vegan labelled products. Individualist consumers (our second cluster) are mainly driven by private benefits, with a larger proportion of purchases that are good for personal or family health and wellbeing, showing high purchasing ratio for health and vegan products. Finally, unconcerned consumers are at the bottom of the pyramid and represent the majority of our sample. This category of consumers does not buy regularly sustainability and health related products and does not show consistent behaviour in relation with benefits conveyed by labels.

Fig. 1: Italian consumers and benefits sought



Source: our elaboration

The findings of our research may be analysed from two different perspectives.

Considering a glass-half-empty way of looking, results are not encouraging. Only 7 percent of consumers respond to product labels through actual purchasing behaviour. It has several implications for governments and NGOs that are investing in developing product labels and educating public about the appropriateness of sustainability- and health-related labels. Similarly, private business - if driven exclusively by consumers demand - may be discouraged to develop products offering pro-sustainability and pro-health benefits. Finally, the main implication for scholars is that survey is a methodological tool that may bring misleading results caused by bias.

Considering a glass-half full way of looking, results are stimulating. For governments and NGOs, it emerged a need for public education about product labels. It seems that consumers do not comprehend labels' importance. In the market there is still noise about labels and certification

process, so consumers may feel not confident about them. Moreover, in considering the combination of consumers that purchase pro-sustainability and pro-health products (collective and individualist consumers), together they account for almost 30 percent of the market, which is a sizable proportion of society. For businesses, these categories of green consumers are easily predictable. Business can easily anticipate their needs focusing on green solutions. Furthermore, collective consumers are generally early adopters of green products and they predict future behaviours. For scholars, it emerged that surveys imply higher bias for the upper category. Collective consumers are perceived as a niche, an elite of the market. People may be attracted to being part of this elite, reporting to behave as a collective consumer when in fact they are not. It emerged that social desirability bias is bigger for the upper cluster of consumers (collective consumers) and is smaller for the second cluster (individualist consumers).

In conclusion, our work is original because it is one of the first studies in segmenting green consumers based on actual purchasing data.

Our study presents some limitations. Firstly, the sample size is small with 132 individuals. It is attenuated by the total amount of purchasing transactions, that are almost 400,000, and by the time span of analysis, 30 months. Secondly, the “others” category of consumers, that represents the unconcerned, is an unpacked box that needs further research to be investigated.

Moreover, for future research, it could be interesting to study which are the motivational drivers that motivate consumers in their purchasing behaviours. Finally, it could be stimulating exploring the relationship between actual purchasing behaviour and cost-savings products, to understand how consumers can be driven by economic benefits.

References

- AAKER J.L., WILLIAMS P. (1998), “Empathy Versus Pride: the Influence of Emotional Appeals Across Cultures”, *Journal of Consumer Research*, vol. 25, n. 3, pp. 241-261.
- AERTSENS J. MONDELAERS K., VERBEKE W., BUYASSE J., VAN HUYLENBROECK G. (2011), “The influence of subjective and objective knowledge on attitude, motivations and consumption of organic food”, *British Food Journal*, vol. 113, n. 11, pp. 1353-1378.
- AERTSENS J., VERBEKE W., MONDELAERS K., VAN HUYLENBROECK G. (2009), “Personal determinants of organic food consumption: a review”, *British Food Journal*, vol. 111, n. 10, pp. 1140-1167 <http://doi.org/10.1108/00070700910992961>.
- AJZEN I. (1991), “The Theory of Planned Behavior”, *Organisation Behavior and Human Decision Process*, vol. 50, n. 2, pp.179-211.
- ALBAYRAK T., CABER M., AKSOY Ş. (2010), “Clustering Consumers According to Their Environmental Concerns and Scepticisms”, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, vol. 1, n. 2, pp. 84-88. Available at: <http://www.ijtef.org/show-7-277-1.html>.
- AMATO P.R., PARTRIDGE S.A. (1989), “The New Vegetarians: Promoting Health and Preserving Life”, Plenum Press: New York.
- ANDERSON W.T., GOLDEN L.L. (1984), “Lifestyle and Psychographics: A Critical Review and Recommendation”, *Advances in Consumer Research*, vol. 11, n. 1, pp. 405-411.
- ATKINSON L., ROSENTHAL S. (2014), “Signaling the Green Sell: The Influence of Eco-Label Source, Argument Specificity, and Product Involvement on Consumer Trust”, *Journal of Advertising*, vol. 43, n. 1, pp. 33-45. Available at: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.2013.834803>.
- AUGER P., DEVINNEY T.M. (2007), “Do what consumers say matter? The misalignment of preferences with unconstrained ethical intentions”, *Journal of Business Ethics*, vol. 76, n. 4, pp. 361-383.
- BEARDSWORTH A., KEIL T. (1991), “Health-related beliefs and dietary practices among vegetarians and vegans: a qualitative study”, *Health Education Journal*, vol. 50, n.1, pp. 38-42.
- BELLOWS A. C., ONYANGO B., DIAMOND A., HALLMAN W. K. (2008), “Understanding Consumer Interest in Organics : Production Values vs . Purchasing Behavior” *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, vol. 6, n. 1, pp. 1-31. <http://doi.org/10.2202/1542-0485.1169>
- BIRD K., HUGHES D.R. (1997), “Ethical Consumerism: The Case Of “Fairly-Traded” Coffee”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n. 3, pp. 159-167. Available at: <http://doi.wiley.com/10.1111/1467-8608.00063>.
- ÇABUK S., TANRIKULU C., GELIBOLU L. (2014), “Understanding organic food consumption: Attitude as a mediator” *International Journal of Consumer Studies*, vol. 38, n. 4, pp. 337-345.

- CARRINGTON M.J., NEVILLE B.A., WHITWELL G.J. (2014), "Lost in translation: Exploring the ethical consumer intention-behavior gap", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, pp. 2759-2767. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.022>.
- CASTALDO S., PERRINI F., MISANI N., TENCATI A. (2009), "The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n. 1, pp. 1-15. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9669-4>
- CHAN K. (1999), "Market Segmentation of Green Consumer in Hong Kong", *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 12, n. 2, pp. 7-24.
- CHAN R.Y.K., LAU L.B.Y. (2000), "Antecedents of green purchases: a survey in China", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 17, n. 4, pp. 338-357.
- CHEN Y., CHANG C. (2012), "Enhance green purchase intentions - The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust", *Management Decision*, vol. 50, n. 3, pp. 502-520. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251741211216250>.
- D'SOUZA C., TAGHIAN M., LAMB P. (2006), "An empirical study on the influence of environmental labels on consumers", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 11, n. 2, pp. 162-173.
- DARNALL N., ARAGON-CORREA J.A. (2014), "Can Ecolabels Influence Firms' Sustainability Strategy and Stakeholder Behavior?", *Organization & Environment*, vol. 27, n. 4, pp. 319-327. Available at: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84918531044&partnerID=tZOtx3y1>.
- DARNALL N., PONTING C., VAZQUEZ-BRUST D.A. (2012), "Why Consumers Buy Green", in *Green Growth: Managing the Transition to a Sustainable Economy*, pp. 287-308, Springer Netherlands.
- DAUGBJERG C., SMED S., ANDERSEN L.M., SCHVARTZMAN Y. (2014), "Improving Eco-labelling as an Environmental Policy Instrument: Knowledge, Trust and Organic Consumption", *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 16, n. 4, pp. 559-575. <http://doi.org/10.1080/1523908X.2013.879038>
- DAVIES J., FOXALL G.R., PALLISTER J. (2002), "Beyond the intention-behaviour mythology: an integrated model of recycling", *Marketing Theory*, vol. 2, n. 1, pp. 29-113.
- DE PELSMACKER P., DRIESEN L., RAYP G. (2005), "Do consumers Care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee", *Journal of Consumer Affairs*, vol. 39, n. 2, pp. 363-385.
- DELIZA R., ROSENTHAL A., HEDDERLEY D., MACFIE H.J.H., FREWER L.J. (1999), "The Importance of Brand, Product Information and Manufacturing Process in the Development of Novel Environmentally Friendly Vegetable Oils", *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, vol. 10, n. 3, pp. 67-77. <http://doi.org/10.1300/J047v10n03>
- DIAMANTOPOULOS A., SCHLEGELMILCH B.B., SINKOVICS R.R., BOHLEN G.M. (2003), "Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation", *Journal of Business Research*, vol. 56, n. 6, pp. 465-480.
- DO PAÇO A.M.F., RAPOSO M.L.B., LEAL FILHO W. (2009), "Identifying the green consumer: A segmentation study", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 17, n. 1, pp. 17-25.
- DORAN C.J. (2009), "The role of personal values in fair trade consumption", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n.4, pp. 549-563.
- EUROPEAN COMMISSION (2007), "Council Regulation (EC), No 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation (EEC), No 2092/91", *Official Journal of the European Union*, vol. L189, n. 1, pp. 1-23. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/834/oj>.
- EUROPEAN COMMISSION (2010), "Regulation (EC) No 66/2010 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the EU Ecolabel", *Official Journal of the European Union*, L27(1), pp. 1-19.
- EUROPEAN COMMISSION (2011), "Regulation (EC) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on the provision of food information to consumers", *Official Journal of the European Union*, L304(18).
- EUROPEAN COMMISSION (2013), *Flash Eurobarometer 367 - Attitudes of Europeans towards building the single market for green products*.
- FISHER R.J. (1993), "Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, n. 2, pp. 303-315.
- FOREST STEWARDSHIP COUNCIL (FSC) (2015), "FSC ® Monitoring & Evaluating System - Public Report 2015", Bonn, Germany. Available at: <http://www.ic.fsc.org>.
- FRAJ E., MARTINEZ E. (2006), "Environmental values and lifestyles as determining factors of ecological consumer behaviour: an empirical analysis", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, n. 3, pp. 133-144.
- GOULD N.J. (2003), "Fair Trade and the consumer interest: a personal account", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 27, n. 4, pp. 341-345.
- GREENEBAUM J. (2012), "Veganism, identity and the quest for Authenticity", *Food, Culture and Society*, vol. 15, n.1, pp. 129-144. Available at: <http://dx.doi.org/10.2752/175174412X13190510222101>.
- GRUNERT K.G., HIEKE S., WILLS J. (2014), "Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use", *Food Policy*, vol. 44, pp. 177-189.
- GRUNERT S.C., JUHL H.J. (1995), "Values, environmental attitudes, and buying of organic foods", *Journal of Economic Psychology*, vol. 16, n. 1, pp. 39-62.

- GUNNINGHAM N., GRABOSKY P.N., SINCLAIR D. (1998), *Smart regulation: designing environmental policy* (Vol. 514), Oxford: Clarendon Press.
- HA H., JANDA S. (2012), "Predicting consumer intentions to purchase energy efficient products", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 29, n. 7, pp. 461-469.
- HAIR J.F., BLACK W.C., BABIN B.J., ANDERSON R. E., TATHAM R.L. (1998), "Multivariate data analysis", Uppersaddle River. *Multivariate Data Analysis (5th ed) Upper Saddle River*.
- HALEY R.I. (1995), "Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool", *Marketing Management*, vol. 4, n. 1, p. 59-62.
- HAN S.P., SHAVITT S. (1994), "Persuasion and Culture: Advertising Appeals in Individualistic and Collectivistic Societies", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 30, n. 4, pp. 326-350.
- HARTMANN P., APAOLAZA-IBANEZ V. (2009), "Green advertising revisited: Conditioning virtual nature experiences", *International Journal of Advertising*, vol. 28, n. 4, pp. 37-41.
- HOEK A. C., LUNING P.A., STAFLEU A., DE GRAAF C. (2004), "Food-related lifestyle and health attitudes of Dutch vegetarians, non-vegetarian consumers of meat substitutes, and meat consumers", *Appetite*, vol. 42, n.3, pp. 265-272.
<http://www.sana.it/iniziativa/osservatorio-sana/osservatorio-sana-2016/6476.html>.
- HUGHNER R.S., MCDONAGH P., PROTHERO A., SHULTZ C.J., STANTON J. (2007), "Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 6, n. 2-3, pp. 94-110. <http://doi.org/10.1002/cb>
- HWANG J.A., PARK Y., KIM Y. (2016), "Why do consumers respond to eco-labels? The case of Korea", *SpringerPlus*, vol. 5, n. 1, p.1915.
- IFOAM (2016), *Organic in Europe - Prospects and Developments 2016*. Available at: <http://www.ifoam-eu.org/en/common-agricultural-policy/organic-europe>.
- INTERNATIONAL FAIR TRADE (2016), *Driving Sales, Deepening Impact - Annual Report 2015-2016*. Available at: <https://annualreport15-16.fairtrade.net/en/>
- IPSOS & LONDON ECONOMICS CONSORTIUM (2013), *Consumer market Study on the functioning of voluntary food labelling schemes for consumers in the European Union EAHC*, Available at: http://ec.europa.eu/consumers/consumer_evidence/market_studies/food_labelling/docs/final_report_food_labelling_scheme_full_en.pdf
- JAIN S.K., KAUR G. (2006), "Role of Socio-Demographics in Segmenting and Profiling Green Consumers", *Journal of International Consumer Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 107-146.
- JANSSEN M., BUSCH C., RÖDIGER M., HAMM U. (2016), "Motives of consumers following a vegan diet and their attitudes towards animal agriculture", *Appetite*, pp. 643-651.
- JANSSEN M., HEIDE A., HAMM U. (2009), "Is there a promising market "in between" organic and conventional food? Analysis of consumer preferences", *Renewal Agriculture and Food Systems*, vol. 24, n. 3, pp. 205-213.
- KAREKLAS I., CARLSON J.R., MUEHLING D.D. (2014), "I Eat Organic for My Benefit and Yours: Egoistic and Altruistic Considerations for Purchasing Organic Food and Their Implications for Advertising Strategists", *Journal of Advertising*, vol. 43, n. 1, pp. 18-32.
- KIHLBERG I., RISVIK E. (2007), "Consumers of organic foods - value segments and liking of bread", *Food Quality and Preference*, vol. 18, n. 3, pp. 471-481.
- KIM H.Y., CHUNG J.E. (2011), "Consumer purchase intention for organic personal care products", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 28, n. 1, pp. 40-47.
- KINNEAR T.C., TAYLOR J.R., AHMED S.A. (1974), "Concerned Ecologically Consumers: Who Are They?", *Journal of Marketing*, vol. 38, n. 2, pp. 20-24.
- KRYSTALLIS A., CHRYSOHOIDIS G. (2005), "Consumers' willingness to pay for organic food", *British Food Journal*, vol. 107, n. 5, pp. 320-343.
- KUCUKEMIROGLU O. (1999), "Market Segmentation by Using Consumer Lifestyle Dimensions and Ethnocentrism: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, vol. 33, n. 5/6, pp. 470-487.
- LAROCHE M., BERGERON J., BARBARO-FORLEO G. (2001), "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, n. 6, pp. 503-520.
- LAU-GESK L.G. (2003), "Activating Culture Through Persuasion Appeals: An Examination of the Bicultural Consumer", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, n. 3, pp. 301-315.
- LINDEMAN M., SIRELIUS M. (2001), "Food choice ideologies: the modern manifestations of normative and humanist views of the world", *Appetite*, vol. 37, n.3, pp. 175-184. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11895318>.
- MAGNUSSON M. K., ARVOLA A., HURSTI U. K. K., ÅBERG L., SJÖDÉN P. O. (2003), "Choice of organic foods is related to perceived consequences for human health and to environmentally friendly behaviour", *Appetite*, vol. 40, n. 2, pp. 109-117. [http://doi.org/10.1016/S0195-6663\(03\)00002-3](http://doi.org/10.1016/S0195-6663(03)00002-3)
- MAGNUSSON M. K., ARVOLA A., HURSTI U.K.K., ÅBERG L., SJÖDÉN, P.O. (2001), "Attitudes towards organic foods among Swedish consumers", *British Food Journal*, vol. 103, n. 3, pp. 209-227. <http://doi.org/10.1108/00070700110386755>

- MATTHES J., WONNEBERGER A., SCHMUCK D. (2014), "Consumers' green involvement and the persuasive effects of emotional versus functional ads", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 9, pp. 1885-1893. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296313004244>.
- MISHRA D.P., HEIDE J.B., CORT S.G. (1998), "Information asymmetry and levels of agency relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, n. 3, pp. 277-295.
- MOSER A.K. (2015), "Thinking green, buying green? Drivers of pro-environmental purchasing behavior", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 32, n. 3, pp. 167-175.
- NASIR V.A., KARAKAYA F. (2014), "Consumer segments in organic foods market", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 31, n. 4, pp. 263-277.
- NATURAL MARKETING INSTITUTE (2010), "LOHAS Global" available at: www.nmisolutions.com (last accessed 17 December 2016).
- NELSON M.R., BRUNEL F.F., SUPHELLEN M., MANCHANDA R.V. (2006), "Effects of Culture, Gender, and Moral Obligations on Responses to Charity Advertising Across Masculine and Feminine Cultures", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, n. 1, pp. 45-56. http://doi.org/10.1207/s15327663jcp1601_7.
- NIELSEN (2014), *Doing Well By Doing Good Do Their Actions*. Available at: [http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/jp/docs/report/2014/Nielsen Global Corporate Social Responsibility Report - June 2014.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/jp/docs/report/2014/Nielsen%20Global%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report%20-%20June%202014.pdf).
- NMI (2008), *Understanding the LOHAS Market Report*. Available at: http://www.lohas.se/wp-content/uploads/2015/07/Understanding-the-LOHAS-Consumer-11_LOHAS_Whole_Foods_Version.pdf.
- NUTTAVUTHISIT K., THØGERSEN J. (2015), "The Importance of Consumer Trust for the Emergence of a Market for Green Products: The Case of Organic Food", *Journal of Business Ethics*, pp.1-15.
- OECD (2008), *Promoting Sustainable Consumption: good practices in OECD countries*. Available at: <https://www.oecd.org/greengrowth/40317373.pdf>.
- ONYANGO B.M., HALLMAN W. K., BELLOWS A. C. (2007), "Purchasing organic food in US food systems" *British Food Journal*, vol. 109, n. 5, pp. 399-411. <http://doi.org/10.1108/00070700710746803>.
- ORGANIC TRADE ASSOCIATION (2016), *OTA's 2016 Organic Industry Survey*. Highlights available at: <https://www.ota.com/news/press-releases/19031> (last accessed 25 January 2017).
- OSSERVATORIO SANA (2016), *Tutti i numeri del bio italiano*. Available at:
- OTTOMAN J.A. (1993), *Green marketing*. NTC Business Books.
- OZCAGLAR-TOULOUSE N., SHIU E., SHAW D. (2006), "In search of fair trade: ethical consumer decision making in France", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 30, n.5, pp. 502-514.
- PAUL J. (2012), "Consumer behavior and purchase intention for organic food", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 29, n. 6, pp. 412-422.
- PEATIE K. (2001), "Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing" *The Marketing Review*, vol. 2, n. 2, pp. 129-146.
- PEATIE K.J. (2010), "Green consumption: behavior and norms" *Annual Review of Environment and Resources*, vol. 35, pp. 195-228. Available at: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-environ-032609-094328>.
- PIENIAK Z., AERTSENS J., VERBEKE W. (2010), "Subjective and objective knowledge as determinants of organic vegetables consumption", *Food Quality and Preference*, vol. 21, n. 6, pp. 581-588. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2010.03.004>.
- POTTS J., LYNCH M., WILKINGS A., HUPPÉ G., CUNNINGHAM M., VOORA V. (2014), *The State of Sustainability Initiatives Review 2014: Standards and the green economy*, International Institute for Sustainable Development (IISD), and the International Institute for Environment and Development (IIED), 332.
- PRAKASH A. (2002), "Green Marketing, Public Policy and Managerial Strategies", *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, pp. 285-297.
- PROTHERO A., MCDONAGH P., DOBSCHA S. (2010), "Is Green the New Black? Reflections on a Green Commodity Discourse", *Journal of Macromarketing*, vol. 30, n. 2, pp. 147-159.
- REX E., BAUMANN H. (2007), "Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing", *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, n. 6, pp. 567-576.
- ROBERTS J.A. (1996), "Green Consumer in the 1990: Profile and Implications for Advertising", *Journal of Business Research*, vol. 36, n. 3, pp. 217-231.
- ROTHGERBER H. (2013), "A meaty matter. Pet diet and the vegetarian's dilemma", *Appetite*, vol. 68, pp. 76-82.
- SCHULTZ W.P. (2001), "The Structure of Environmental Concern: Concern for Self, Other People, and the Biosphere", *Journal of Environmental Psychology*, vol. 21, n.4, pp. 327-339. Available at: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0272494401902270>.
- SCHWARTZ S. H. (1994), "Are there universal aspects in the structure and content of human values?", *Journal of Social Issues*, vol. 50, n.4, pp. 19-45.
- SCHWARTZ S.H. (1977), "Normative Influences on Altruism", *Advances in experimental social psychology*, vol. 10, pp. 221-279.
- SCHWARZ N. (1999), "Self-reports: How the questions shape the answers", *American Psychologist*, vol. 54, n. 2, pp. 93-105.
- SHETH J.N., SETHIA N.K., SRINIVAS S. (2011), "Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 1, pp. 21-39.

- SPARKE K., MENRAD K. (2009) "Cross-European and Functional Food related Consumer Segmentation for New Product Development", *Journal of Food Products Marketing*, vol. 15, n. 3, pp. 213-230.
- STEIN A. J., RODRÍGUEZ-CEREZO E. (2008), "*Functional Food in the European Union*", Institute for prospective technological studies (IPTS), Technical report series EUR, 23380.
- STERN P.C. (2000), "Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior", *Journal of Social Issues*, vol. 56, n. 3, pp. 407-424. <http://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
- STERN P.C., DIETZ T., ABEL T.D., GUAGNANO G.A., KALOF L. (1999), "A Value-Belief-Norm Theory of Support for Social Movements: The Case of Environmentalism", *Human Ecology Review*, vol. 6, n. 2, pp. 81-97. <http://doi.org/10.2307/2083693>
- STRAUGHAN R.D., ROBERTS J.A. (1999), "Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, n. 6, pp. 558-575.
- TARKIAINEN A., SUNDQVIST S. (2005), "Subjective norms, attitudes and intentions of Finnish consumers in buying organic food", *British Food Journal*, vol. 107, n. 11, pp. 808-822.
- TESTA F., IRALDO F., VACCARI A., FERRARI E. (2015), "Why eco-labels can be effective marketing tools: Evidence from a study on Italian consumers", *Business Strategy and the Environment*, vol. 24, n. 4, pp. 252-265. <http://doi.org/10.1002/bse.1821>
- THE VEGAN SOCIETY (2008), "*Memorandum of Association of the Vegan Society*", Available at: <https://www.vegansociety.com/about-us/memorandum-and-articles-association>.
- THOGERSEN J. (2011), "Green Shopping: For Selfish Reasons or the Common Good?" *American Behavioral Scientist*, vol. 55, n.8, pp. 1052-1076.
- THOMPSON D.W., ANDERSON R.C., HANSEN E.N., KAHLE L.R. (2010), "Green Segmentation and Environmental Certification: Insights from Forest Products", *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, n. 5, pp. 319-334. <http://doi.org/10.1002/bse.647>
- TRUFFER B., MARKARD J., WÜSTENHAGEN R. (2001), "Eco-labeling of electricity strategies and tradeoffs in the definition of environmental standards", *Energy Policy*, vol. 29, n. 11, pp. 885-897.
- URIEN B., KILBOURNE W. (2011), "Generativity and self-enhancement values in eco-friendly behavioral intentions and environmentally responsible consumption behavior", *Psychology & Marketing*, vol. 28, n.1, pp. 69-90. Available at: <http://eprints.lancs.ac.uk/23431/>.
- VAN AMSTEL M., DRIESSEN P., GLASBERGEN P. (2008), "Eco-labeling and information asymmetry: a comparison of five eco-labels in the Netherlands", *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 3, pp. 263-276.
- VERAIN M.C.D., BARTELS J., DAGEVOS H., SIJTSEMA S.J., ONWEZEN M. C., ANTONIDES G. (2012), "Segments of sustainable food consumers: A literature review", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 36, n. 2, pp. 123-132. <http://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01082.x>
- VERMEIR I., VERBEKE W. (2006), "Sustainable Food Consumption: Exploring the Consumer "Attitude - Behavioral Intention" Gap", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol. 19, n. 2, pp. 169-194.
- WANG C. L., BRISTOL T., MOWEN J. C., CHAKRABORTY G. (2000), "Alternative Modes of Self-Construction: Dimensions of Connectedness-Separateness and Advertising Appeals to the Cultural and Gender-Specific Self", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, n. 2, pp. 107-115. http://doi.org/10.1207/S15327663JCP0902_5
- WFTO/FLO (2009), "*A Charter of Fair Trade Principles*", Brussels.
- YOUNG W., HWANG K., MCDONALD S., OATES C. J. (2010), "Sustainable consumption: Green consumer behaviour when purchasing products" *Sustainable Development*, vol. 18, n. 1, pp. 20-31. <http://doi.org/10.1002/sd.394>
- ZEPEDA L., SIRIEIX L., PIZARRO A., CORDERRE F., RODIER F. (2013), "A conceptual framework for analyzing consumers' food label preferences: An exploratory study of sustainability labels in France, Quebec, Spain and the US", *International Journal of Consumer Studies*, vol. 37, n. 6, pp. 605-616. <http://doi.org/10.1111/ijcs.12041>.
- ZHANG Y., GELB B.D. (1996), "Matching Advertising Appeals to Culture: The Influence of Products' Use Conditions", *Journal of Advertising*, vol. 25, n. 3, pp. 29-46.

Capturing emotions and experiences through customer engagement to enhance value co-creation: the Ichnusa on-line brand community's case study

LUDOVICA MOI* RITA CANNAS* FRANCESCA CABIDDU[▲] MORENO FRAU**

Abstract

Objectives. *This study aims to explore how business-to-consumer interactions within an on-line brand community leverage and capture consumers' emotions and experiences to performing value co-creation processes in the realm of customer engagement theory.*

Methodology. *Given to the explorative nature of the research, the study adopts a qualitative methodology through a case study method. In particular, it focuses on Birra Ichnusa Facebook page in order to investigate how the brand fosters the logic of value co-creation by leveraging on consumers' emotions and experiences within its on-line community.*

Findings. *The brand largely adopts different types of "emotional messages" and "experiential messages", strictly correlated in order to deliver memorable and unique consumer experiences of value co-creation.*

Research limits. *This study proposes a first approach to capture the complexity of consumers' emotions and experiences within the customer engagement theoretical framework in order to explore the value co-creation within on-line brand communities. In turn, such research will require further theoretical contributions and refinements as well as appropriate empirical tests.*

Practical implications. *This study may represent a useful framework for managers and decision makers to better understand the strategic advantages which can derive from leveraging on consumers' deeper emotions and experiences within customer engagement practices.*

Originality of the study. *This study analyses the concept of value co-creation from a still little explored perspective: the emotional and experiential dynamics with reference to a very original context represented by an on-line brand community of food and beverage. On doing this, it deals with the validation and enrichment of the theoretical foundations of customer engagement*

Key words: *value co-creation; customer experience; emotions; experiences; on-line brand community*

* Dottoranda *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cagliari
e-mail: ludovica.moi@unica.it

• Assegnista *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cagliari
e-mail: rita.cannas@unica.it

▲ Associato *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cagliari
e-mail: fcabiddu@unica.it

** Dottore *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Cagliari
e-mail: moreno.frau@unica.it

1. Introduction

The evolutionary role of consumers as “active players” has transformed market’s exchanges of goods and services into real co-creational experiences (Prahalad and Ramaswamy, 2000, 2004a, 2004b; Vargo and Lusch, 2004; Payne *et al.*, 2009). Co-creational experiences are referred to high-quality interactions that enable customers to co-create unique experiences with companies (Prahalad and Ramaswamy, 2004). In this view value creation is a competitive space centred on personalized co-creation experiences developed through purposeful interactions between the consumer and a network of companies and consumer communities (Prahalad and Ramaswamy, 2000). Particularly, in the value co-creation’ foundational propositions expressed by Vargo and Lusch (2006), there is one that tightly pertain to the co-creation experience, which states that the customer is always a co-creator of value: there is no value until an offering is used-experience.

Co-creational experiences are even more emphasized by the emergence of new communication channels (Bolton *et al.*, 2014; McColl-Kennedy *et al.*, 2012). In particular, digital communication in the context of on-line brand communities (Huang and Rust, 2013; Park *et al.*, 2011; Nambisan and Baron, 2007), like social network-based brand fan pages (Muniz and O’guinn, 2001; Kaplan and Haenlein, 2010), represents a fundamental “touch point” (Gambetti *et al.*, 2012: 678) or “encounter” of brand-consumer interactions (Koo and Rha, 2012; Woodside and Ko, 2013) in order to learn brand/product related information, share common interests (Choi *et al.*, 2016), and also cognitive and emotional experiences (Anderson, 2005; Gentile *et al.*, 2007; Payne *et al.*, 2008; Simonson and Schmitt, 1997). Users are essential in the value co-creation process, and contemporary act both as providers and beneficiaries (Pongsakornrungrsilp and Schroeder, 2011). Thanks to these platforms or encounters that by connecting individuals reinforce brand value through human experiences and facilitate the experiential view of innovation (Prahalad and Ramaswamy, 2003; Ramaswamy, 2008, 2011), managers can exploit relevant information about customer value expectations in order to enhance consumer engagement (Marbach *et al.*, 2016; Dessart *et al.*, 2016; Verma *et al.*, 2012), gain success and generate stronger consumer-brand relationships (Gensler *et al.*, 2013). On-line consumer engagement significantly attracts both academics and practitioners of on-line marketing (Baldus *et al.*, 2013), since it enhances consumers’ co-creative activities and practices, and even meaningful interactive experiences (Vernuccio *et al.*, 2015; Vivek *et al.*, 2012).

However, despite the strategic role played by engagement processes and human experiences in brand building (Ramaswamy, 2011), there has been little attention in value co-creation literature towards their relevance and impact on brands (Gummesson *et al.*, 2014). Also the term of “engagement”, which is the fundamental ingredient of value creation among the firms and customers particularly within the service dominant logic (SDL) (Vargo and Lusch, 2004), has not been fully developed yet (Bolton, 2011; Brodie and Hollebeek, 2011; Brodie *et al.*, 2011; Hollebeek *et al.*, 2014). Payne, Storbacka and Frow (2008) state that relatively little is known about how customers engage in co-creation, and stress the attention upon the need to develop conceptual framework for value co-creation. Particularly, in their work they propose a theoretical model in which customer processes are made up by three elements of the relational experience: *emotion*, *cognition* and *behaviour*. From a similar perspective, Brodie *et al.* (2011) identify five theoretical propositions on customer engagement in which they also outline the role of relevant *cognitive*, *emotional*, and *behavioural* dimensions.

In our study, as explained better on the Section 2, we base our conceptual underpinnings on these three dimensions while exploring the keys factors able to enhance value creation based on customer engagement within on-line brand communities. On doing this we seek to answer to the following research question: within the context of brands’ on-line communities, how business-to-consumer interactions (Choi *et al.*, 2016) leverage and capture emotional and experiential aspects of consumers in order to co-create value?

Given to the exploratory nature of our research, we use a qualitative approach, and a single case study’s method (Dubois and Gadde, 2002; Yin, 1994) represented by the Ichnusa on-line

community Facebook page. In our study, value lies in the co-creation experience of a specific consumer, at a specific point in time, in a specific location, in the context of a specific event (Prahalad and Ramaswamy, 2000; Brodie *et al.*, 2011). For this reason, we have identified a concrete case study in order to explore the specific set of situational contingencies in which emotional experiences are supposed to be the main ingredient of customer engagement for value co-creation across the Ichnusa on-line brand community Facebook page.

Our paper is divided into five main sections: in Section 2, we provide the key theoretical insights with reference to the problem addressed; in Section 3, we develop the methodology adopted to conduct our research; in Section 4, we discuss the research' findings, and finally in Section 5 we point out the managerial implications, limitations and provide insights for future research.

2. Theoretical background

2.1 Customer engagement as the basis for value co-creation

Customer engagement is a relevant concept when dealing with value co-creation within the service dominant logic (SDL) (Payne *et al.*, 2008; Brodie *et al.*, 2011). SDL posits that “co-creation is about joint creation of value by the company and the customer” (Prahalad and Ramaswamy, 2004, p. 8). That is, firms can only provide services as value propositions, which become an input to value realisation. Value realisation depends on the customers' participation in the service process (Cabiddu, Lui and Piccoli, 2013). Although relatively little is known about how customers engage in co-creation (Woodruff and Flint, 2006) there have been contributions that provide theoretical frameworks for understanding and improving value co-creation: for instance, Payne *et al.* (2008) draw a conceptual scheme based on customer experiences in which encounter processes amongst customers and suppliers play a crucial role in shaping value co-creation.

Particularly, they underline that the three elements of the customer experience are *cognition*, *emotion* and *behaviour*. Cognition consists of both an information processing approach that focuses on memory-based activity and on processes that are more sub-conscious and private in nature (Holbrook and Hirschman, 1982). Emotions and feelings are related to moods and personal characteristics of customers. Behaviour is referred to the actions of customers by which they create experience using product or service (Payne *et al.*, 2008).

Brodie *et al.* (2011) explore the theoretical foundations of customer engagement by drawing on relationship marketing theory and the SDL. Specifically, they pinpoint that “CE is a multidimensional concept subject to a context- and/or stakeholder-specific expression of relevant cognitive, emotional, and behavioral dimensions” (p. 253).

These studies that stress the attention upon cognitive, emotional and behavioural dimensions (Payne *et al.*, 2008; Brodie *et al.*, 2011), give us the theoretical lenses for exploring the role of emotions and experiences such as keys factors to enhance value creation based on customer engagement within on-line brand communities. Moreover, they suggests us to investigate the specific set of situational conditions while exploring the peculiar nature of customer' interactive engagement experiences across the chosen on-line brand community.

2.2 Customer engagement in social media and brand on-line community

The development of sophisticated technological platforms has facilitated computer-mediated interaction among consumers (Yadav and Pavlou, 2014; Hollebeek *et al.*, 2014; Vivek *et al.*, 2014; Hennig-Thurau *et al.*, 2010) and brand communities (Muniz and O'guinn, 2001; Muniz and Schau, 2005): by capturing deeper consumers' responses and behaviours within social media environments (Brodie *et al.*, 2013; Hollebeek *et al.*, 2014), such as affective, cognitive (Dessart *et al.*, 2016), personalized, emotional and interactive engagements (Brodie *et al.*, 2013; Hollebeek *et al.*, 2014;

Lusch and Vargo, 2010), consumer engagement provides powerful implications and favourable brand outcomes (Vivek *et al.*, 2012).

In the literature, the use of social media is usually associated with terms like entertainment, social connection, information and economic rewards (Baldus *et al.*, 2015), but empirical findings point out that brand pages which stimulate social experience (like fan mentions, user-generated content, celebrities involvement) are able to achieve higher and deeper levels of consumer engagement (Tafesse, 2016), which culminate in meaningful interactive experiences (Vernuccio *et al.*, 2015; Vivek *et al.*, 2012). Indeed social media, in particular Facebook (Ellison *et al.* 2008), foster consumer engagement (De Valck *et al.*, 2009; Van Laer *et al.*, 2013) by facilitating co-creation processes and interactive communication between consumers and organizations (Nenonen *et al.*, 2012). Brand pages represent rich and interactive platforms which enable brand-consumer daily interaction (Lipsman *et al.*, 2012), drive consumer engagement and support the sharing of multiple media information: photo, video, links associated with powerful sensory impressions and strategic messages, like emotional and experiential ones, and brand image (Ashley and Tuten, 2015; Kim, Spiller, and Hettche, 2015). According to the brand community perspective, social media are viewed through the lens of brand community (Muniz and O'guinn, 2001), in turn they are interpreted as brand-moderated on-line communities where "geographically scattered" followers share their opinions, feelings and passions (Baldus *et al.*, 2015; Brodie *et al.*, 2013; Dessart *et al.*, 2016), and develop a sense of community identification and shared consciousness (Zaglia, 2013).

Brand-generated content which connects the brand with its consumers (Ashley and Tuten, 2015) allows to strategically use response options, such as likes, shares and comments (Hausman *et al.*, 2014), and constitutes a way to enhance multiple experiential forms of consumer engagement (Hollebeek *et al.*, 2014; Vivek *et al.*, 2012); Tafesse, 2016). Empirical findings support the evidence that Facebook brand pages enable to better satisfy consumers' needs in terms of sensory, emotional and social stimulation (Addis and Holbrook, 2001; Holbrook and Hirschman, 1982), given that consumers are also encouraged to express their personal feelings by using, for instance, the "like" button, or their sentiments, through "love, surprise and sadness" buttons. Those firms that are able to provide positive customer experiences, achieve higher levels of customer engagement and performance (Kumar *et al.*, 2010). Furthermore, they create customer loyalty or long-term relationships (Pan *et al.*, 2012), which ensure more attachment towards the brand compared to competitors' offering (So *et al.*, 2013), more willingness to pay, higher buying intentions and switching resistance (Evanschitzky *et al.*, 2012).

Given the multidimensional role played by engaged consumers in terms of organizational collaborative development, innovation processes and improvement of firms' offerings (Sawhney *et al.*, 2005), contemporary trends of brands emphasize the importance of customers' involvement in business activities in order to better improve their lives (Choi *et al.*, 2016), make them perceive that the brand offers what they need and want and, in this way, create long-lasting value (Gilbreath, 2009).

2.3 The small details in value co-creation

Increasingly organizations are becoming familiar about the fact that *little things* can make a big difference in customer experience (Grewal *et al.*, 2009), and that the management of consumer experiences and emotions, such as sensory experiences, emotional experiences, cognition, creativity etc., may improve their business performance (Bolton *et al.*, 2014). Therefore, in order to achieve value co-creation, which arises when "consumer emotional, cognitive, and behavioral experiences are the basis of the value, impressions, recognition, and internalization they accord to the brand" (Choi *et al.*, 2016), it is extremely important to create experiential brand-consumer relationships (Payne *et al.*, 2008). Managers may act as *designers* who create consumption experiences with emotional engagement (Brown *et al.*, 2008), and leverage on "the capability of brand messages and media context to elicit emotional responses, co-create multi-sensory consumption experiences and encourage consumer-brand-related behaviors" (Gambetti *et al.*, 2012, p.662). Indeed, marketers

enter their consumers' lives by engaging with them from an emotional and physical perspective in order to create deeper and authentic relationships.

The *small details* to co-create value by driving customer experiences, can be realized along three main dimensions (Bolton *et al.*, 2014): *designing and delivery human touch experiences*, a proactive market orientation (Narver *et al.*, 2004), which centers on empathy and uncovering customers' feelings to better understand their explicit and latent needs in order to create meaningful connections with them (Brown *et al.*, 2008). According to this *human touch* approach, commercial transactions turn into human relationships (Sirianni and Bitner, 2011), where consumers are firstly treated as human beings, with specific needs (i.e. security, belonging, control and fairness), and then as consumers.

The second dimension is about *creating emotionally engaged experiences*, in order to encourage customers' emotional engagement with the brand (Brodie *et al.*, 2011). According to this perspective, "consumer engagement in a virtual brand community involves specific interactive experiences between consumers and the brand [...] is a context-dependent, psychological state characterized by fluctuating intensity levels that occur within dynamic, iterative engagement processes [...] is a multidimensional concept comprising cognitive, emotional, and/ or behavioral dimensions, and plays a central role in the process of relational exchange [...] in iterative engagement processes within the brand community" (Brodie *et al.*, 2013).

The third dimension deals with *creating human touch and emotionally engaged experiences*, which combines human touch and emotionally engaged dimensions in delivering memorable customer experiences by allowing co-creating opportunities by the consumers (Tsiotsou *et al.*, 2010). In this sense, co-creation arises since the firm is like an open platform, which allow outsiders (i.e. customers) to create something of unique value for them. "Customer value can't be reduced to functionality versus price. Instead, it is comprised of both the functional and the emotional benefits that customers receive minus the financial and the nonfinancial burdens they bear" (Berry, Carbone, and Haeckel, 2002).

3. Methodology

To explore how business-to-consumer interactions leverage and capture consumers' emotions and experiences in order to enhance value co-creation within an on-line brand community, we decided to adopt a qualitative methodological approach. A qualitative methodology is preferred to investigate the interaction process among community members, since it allows to collect information about customers' emotions and experiences, usually difficult to quantify.

The methodology used to perform the research is an exploratory single case study (Yin 1994; Dubois and Gadde, 2002), a proper research strategy for the analysis of complex social phenomena and the development of a holistic understanding of a social phenomenon even in an on-line context (Yin, 1994). Furthermore, the single case study represents the suitable methodology which enables to answer our research questions: we seek to answer to the following research question: within the context of brands' on-line communities, how business-to-consumer interactions leverage and capture emotional and experiential aspects of consumers in order to co-create value? To carry out the research, we focused the attention on a local Sardinian firm which performs in the food and beverage sector in order to provide empirical insights concerning the phenomenon of value co-creation from an emotional and experiential perspective.

3.1. Research Setting

The research setting regards the exploitation of social media to co-create value within an Italian brewery brand community. The brewery industry is particularly suitable for this research, because of the recent growth in the number of craft breweries which stimulate the older firms to go through a process of customer engagement. Moreover, beer represents a product traditionally associated with emotions and experiences, since it is usually consumed during "free time" social contexts. This

evidence makes easier to leverage on consumers' emotions and experiences in order to develop a process of positive on-line interaction which enhances value co-creation. Actually, brewery firms can benefit from the use of web technologies which help them to create and improve a strong on-line brand community.

In our analysis, we focus on the social media Facebook, the most relevant and exploited tool by the Italian brewery sector. In addition, Facebook allows to contemporary use several multimedia contents on its page, such as video, links, photos, gif etc., which stimulate the sharing of emotions and experiences. Within brand communities on Facebook, it is also easy to observe better the interaction process between the firm and its customers, and even customer-to-customer interactions, in an evolutionary sequence of posts and comments continuously published by the actors.

3.2 Sample selection

In our study, we focused the attention on firms belonging to the food and beverage industry, because it may provide deeper insights towards the study of value co-creation process through consumers' emotions and experiences. Consequently, we properly selected the case study by following these criteria: 1) transparency; 2) access to key information (Pettigrew, 1990; Tsoukas, 2010); 3) a good background knowledge of the firm and its environment, such as history, competitors, customers, work habits and routines, way of organizing projects, and standards of quality (Bourdieu, 1990; Sandberg and Tsoukas, 2011); 4) long-running company; 5) at least an emotional and/or experiential product; 6) existence of active interaction within an on-line brand community.

Transparency, access to key information and a good background knowledge of the firm provide significant data, to strengthen the research design. Moreover, the ideal company has been operating for more than ten years, since the relationships with its customers need a long time before being deemed as stable. In addition, these relationships are expected to be positive since our aim is to explore and provide an example of a successful case of customer engagement for value co-creation.

Besides longevity, the firm must also produce emotional and/or experiential products, because we need to study a company which tries to capture and leverage on its consumers' emotions and experiences to co-create value. Finally, we need to cope with a firm which successfully manages an on-line brand community, since the main goal of this research is to deal with the phenomenon within an on-line context.

By applying these criteria, we chose to collect data from Birra Ichnusa, the most popular Sardinian beer brand, and also the unique Sardinian beer producer which has managed to go beyond the island' borders. It was born in 1912, when the founder Amsicora Capra opened the first Ichnusa plant in Cagliari. The company survived during the First World War, but during the Second World War the company had to suspend production until 1945, and then entirely resumed its production activity.

Over time, the connections among Birra Ichnusa, Sardinian people and the whole Island have become extremely stronger. In 1963, the company started a project for a new production unit located in Assemini, which was at the forefront compared with the Italian standards of that time. In 1986, Heineken Italy bought Birra Ichnusa. Thanks to this holding, the Sardinian Ichnusa beer began to be noticed even at international level. For two consecutive editions, Birra Ichnusa got an important international recognition: the Superior Taste Award during the international competition organized by the International Taste and Quality Institute in Brussels.

During all these years, the relationship that the company has established with its customers represents a fixed point, mainly by leveraging on its Sardinian origins.

3.3 Data Source

We collected our data from two main sources: 1) general information about the company on the official website; 2) content shared on its Facebook page.

During the first step, by using the official website data we realized a dataset containing information about the main features of Birra Ichnusa, such as its history, communication style, products, commercial partners and so on.

During the second step, in order to understand how Birra Ichnusa performs value co-creation by capturing and leveraging on its consumers' emotions and experiences within its on-line brand community, we focused on its Facebook page as the main source of data. Therefore, we used NCapture, a browser application of NVivo software, to collect all multimedia contents shared into Birra Ichnusa's official Facebook page during the last year (2016-2017). Thanks to this tool, we gathered a rich collection of data (see Table 1), which allowed us to analyse both the business-to-consumer and customer-to-customer interaction. We gathered data like posts, photos, links, tags, videos, and the company's replies to its clients' comments. With reference to the clients, we picked their reaction to company's contents and their comments. This dual perspective is extremely important to analyse how firm and customers co-create value, and also to understand the dynamics of their interaction process.

Tab. 1: Summary of the data sources

Data sources	Type	Number
Website page	Internet page	13
Facebook official page	Post	344
Facebook official page	Photo	594
Facebook official page	Link	676
Facebook official page	Tag	462
Facebook official page	Video	27
Facebook official page	Comments	15.001

Source: own elaboration

3.4 Research Process and Data Analysis

In order to understand how Birra Ichnusa interacts with its customers by leveraging on emotional and experiential values to enhance value co-creation, we performed a two-steps analysis by adopting a "like to like" coding scheme (Bazeley and Jackson, 2013) through NVivo 10.

During the first step, we based our data analysis on the concepts found in the literature: emotional messages (Brodie *et al.*, 2011a; Verhoef *et al.*, 2009; N. Bolton *et al.*, 2014) and experiential messages (Verhoef *et al.*, 2009; Brown *et al.*, 2008; N. Bolton *et al.*, 2014). According to the previous literature, we considered two conceptual categories which provide a specific definition of emotional and experiential messages (see Table 2). During this step of analysis, we classified the contents of Birra Ichnusa Facebook page following the two types of messages' definitions, in order to explore and interpret what type of "emotional" and "experiential" communication Birra Ichnusa performs on its brand community. Through this step, we wanted to find out if there is some correlation/integration between the two categories in order to deliver real memorable experiences of value co-creation (Tsiotsou, Ratten, Högström, Rosner, and Gustafsson, 2010) and create something that is of unique value for its consumers. To do so, we created two nodes families (Actors and Value Co-creation Lavers) organized following the logic of grouping "like to like" (Bazeley and Jackson, 2013). Accordingly, the child nodes Birra Ichnusa and Clients were under the parent node Actors, while Emotional Message and Experiential Message child nodes are connected to Value Co-creation Lavers parent one. Thanks to this coding scheme, for example, when a data segment referred to a client talking about an experience related to the consume of beer, the segment was coded at two nodes: "Clients" and "Experiential Message". Then, we searched possible associations between nodes looking for coding co-occurrences and running a matrix query with NVivo (Table 2).

Tab. 2: Summary of the first step of analysis: concepts and their labels, definitions, descriptions, and examples

Concept	Definition	Description	Example
Emotional messages	It focuses more on emotional bonds (Brodie <i>et al.</i> , 2011a), by providing sensory-rich experiences (Verhoef <i>et al.</i> , 2009) and by customizing/personalizing experiences to meet customers' desires, i.e. "customizing" (N. Bolton <i>et al.</i> , 2014)	A brand multimedia content aimed at stimulating consumers' emotions, and consumers' positive reaction/reply	"A 2016 full of emotions! Thank you all for each moment lived together"
Experiential messages	It provides a more "holistic experience" (Verhoef <i>et al.</i> , 2009), and center on customers' feelings and empathy, their explicit and latent desires and needs (Brown <i>et al.</i> , 2008), emphasizing the necessity to recognize consumers' needs for security, belonging, control and "human touch" features (N. Bolton <i>et al.</i> , 2014)	A brand multimedia content related to daily life or special events, and consumers' sharing of their personal experience with the brand	"Always to the side of our favorite team. Share your picture of true supporter"

Source: own elaboration

After the first step of the analysis, we further enriched the analysis considering three aspects related to emotional messages and experiential messages: cognitive, emotional and behavioral dimensions. Therefore, the first set of analysis have been further examined to group them according to the specific message the company wanted to communicate (see Table 3). Also in this case, we use a "like to like" coding scheme. We used two parent nodes, we kept Actors divided into Birra Ichnusa and Clients because it is important to study the interaction between these actors. Moreover, we created another parent node Dimensions which gathers Cognitive, Emotional and Behavioral child nodes. We again observed the co-occurrences and running a matrix query to pinpoint associations between nodes (Table 3).

Tab. 3: Summary of the second step of analysis: dimensions and their labels, definitions, descriptions, and examples

Dimension	Definition	Description	Example
Cognitive	Cognition consists of both an information processing approach that focuses on memory-based activity and on processes that are more subconscious and private in nature (Holbrok and Hirschman, 1982).	A brand multimedia content which triggers customers' memories, and customers' sharing of coherent replies with that memory evoked	"Drinking Ichnusa beer, I remember the unforgettable moments I spent during the holidays in Sardinia."
Emotional	Emotions and feelings are related to moods and personal characteristics of customers.	A brand multimedia content aimed at affecting customers' mood, and customers' coherent reaction of personal involvement	"Ichnusa takes you back to Sardinia from anywhere in the world. For those who left Sardinia, Ichnusa is a reminder that startles my heart with joy. A beer can make you feel at home even if you are far from it. Holding a Ichnusa Beer, you can dream with the myrtle trees in bloom, the sound of the sea waves, the colors of the land."
Behavioral	Behaviour is referred to the actions of customers by which they create experience using product or service (Payne <i>et al.</i> , 2008).	Customers' sharing of daily life episodes while consuming the product, and brand positive reaction to the content	"Every moment is the right one... not only sea [the customer posted a picture with the battle of beer in the snow]"

Source: own elaboration

Data analysis process respects the qualitative nature of our research. Specifically, the process of data analysis has been performed by two coauthors, who realized all coding rounds in a separate and simultaneous manner. During each stage, the two coauthors have checked the robustness of the codes by doing a coding comparison query, and then have discussed the inconsistencies until the achievement of a Kappa coefficient value above 0.75. The achievement of this value means that

there is a coherence between the coding processes performed by the two coauthors, and that the phenomenon has been interpreted in the same way.

4. Findings

Emotional messages.

Looking at the videos, photos, links posted by Birra Ichnusa, we found out many messages aimed at stimulating consumers' emotions when presenting and promoting its product: *"Made with all your soul, loved with all our heart"* or *"Always proud of our origins, since 1912 we are proud of our recipe"*. These inputs were well received by the customers who positively reacted with enthusiastic comments like: *"Very good!"*, *"Who drinks beer lives 100 years!"*, *"Always in my heart"*, *"Lover of Sardinia and especially of Ichnusa beer, ALWAYS!"*. This business-to-consumer interaction displays how the firm engages with its customers by leveraging on their emotions. We discovered that there is a particular emphasis on emotional concepts like *love, passion, pride*, which trigger a process of value co-creation confirmed by the correspondent reactions of customers also expressed by using the "like" and "heart" bottoms of Facebook. Firm actively interact with customers to enhance value co-creation, by answering them *"our blonde is always the same, but we want to please its great soul. It is that of our beer masters, who have been producing it with passion and tradition since 1912, is that of Sardinia, its land, and it is all of you who, for over 100 years, are fans of Ichnusa"*, *"Ichnusa beer recipe is the same since 1912, guarded by our mastribers of Assemini brewery"*.

Another interesting moment of customer emotional engagement occurs when Birra Ichnusa shares environment pictures, such as Sardinian landscapes, sea, countryside, aimed at hitting consumers' emotions: *"proudly made in Sardinia"*, *"today cheers: to all marvellous places of our land"*, which provoke consistent reactions of customer engagement, like *"it's impossible to see a better picture [referred to a picture with the beer and a landscape]"*, and the presence of a huge number of "like" and "heart". It is frequent in our case study the extremely strong and positive reactions of consumers when observing pictures of their land. This is again a proof of engagement exploited by the firm to enhance value co-creation, also expressed by firm's responses through the sharing of likes, smiles and hearts.

Tab. 4: Summary of emotional messages: firm's voice, reaction, community's voice, and firm's response

Firms's voice	Reaction	Community's voice	Firm's response
"Made with all your soul, loved with all our heart"	1598 like 58 heart	"Very good!" "Who drinks beer lives 100 years!"	"Our blonde is always the same, but we want to please its great soul. It is that of our beer masters, who have been producing it with passion and tradition since 1912, is that of Sardinia, its land, and it is all of you who, for over 100 years, are fans of Ichnusa"
"Always proud of our origins, since 1912 we are proud of our recipe"	728 like 24 heart	"Always in my heart" "Lover of Sardinia and especially of Ichnusa beer, ALWAYS!"	"Birra Ichnusa recipe is the same since 1912, guarded by our mastribers of Assemini brewery"
"Proudly made in Sardinia"	720 like 29 heart	"I guarantee it's very good!" "Special beer, congratulation!"	Likes and comments with hearts and smiles
"Today cheers: to all marvellous places of our land"	1487 like 67 heart	"Wonderful beer and places" "Very good! I always advice it to all supermarkets in my city"	Likes and comments with hearts and smiles

Source: own elaboration

Experiential messages.

Across Birra Ichnusa page, we observed several posts that are aimed at emphasising the social side of the brand, for example: “*fresh and ready to be opened: have you called your friend?*”, “*who is your beer mate today?*”. Common replies to these posts are represented by reactions through “like”, “heart” and “smile”, and also amateur pictures of friends that drink beer together in a pub or eat a sandwich or a pizza together with an Ichnusa beer. Additionally, firm answers with “*cheers!*”, “*have a nice day!*”. In this way, the firm promotes interactions of value co-creation within its on-line community that are positively perceived, and strengthen not only the social side of the messages, but also the closeness with customers’ daily life.

Other messages are focused on traditional or well-known Sardinian events: “*did you make a toast with us for the Cagliari’s victory?* [with the photo of Cagliari’ football players]”, “*live together a timeless emotion: proud of being the main sponsor of Sartiglia*”. This type of communication enables the firm to engage with customers by focusing on experiences that they actually know and live. Customers positively react by sharing personal photos during the events, for instance while showing a bottle or a glass of Ichnusa beer. It is another important witness of value co-creation thanks to the fact that the brand fosters interactive processes with its customers.

Tab. 5: Summary of experiential messages: firm’s voice, reaction, community’s voice, and firm’s response

Firms’s voice	Reaction	Community’s voice	Firm’s response
“Fresh and ready to be opened: have you called your friend?”	1088 like 36 heart	“It’s my favorite one!” “I drink and I will always drink Birra Ichnusa”	“Cheers!”
“Who is your beer mate today?”	2332 like 63 heart 16 smile	“It would be a pleasure!” “Me!” “I’m drinking it right now!”	“Cheers!”
“Live together a timeless emotion: proud of being the main sponsor of Sartiglia”	2633 like 64 heart 18 smile	“Proud of being Sardinian!” “We will be there!”	“Have a nice day!”

Source: own elaboration

Cognitive dimension

Looking at our database, it emerged the attempt by the firm to evoke customers’ memories through the use of multimedia contents such as photos, gifts and videos in which the brand showed for example an old sign of Birra Ichnusa, or “vintage” versions of its brand image. In this kind of posts, customers usually replay by sharing their childhood memories: “*I still remember when I was a child and I went there with my grandfather*”. This interaction leverages on the deeper side of customer engagement, since it triggers customers’ memories and it starts a process of value co-creation through the connection with positive and pleasant memories, together with the sharing of likes and comments with hearts and smiles by the firm.

Tab. 6: Summary of cognitive dimension: firm’s voice, reaction, community’s voice, and firm’s response

Firms’s voice	Reaction	Community’s voice	Firm’s response
“One of our favourite bar... Do you recognize it?”	1959 like 54 heart 10 smile	“I still remember when I was a child and I went there with my grandfather”	Likes and comments with hearts and smiles

Source: own elaboration

Emotional dimension.

In order to affect the emotional state or mood of its customers, Ichnusa brand used messages as for instance: “*best moments start in this way!*”, “*the real human spirit is inside the bottle that he drinks*”. Customers positively react and state “*always with us!*”, “*have a nice day!*” or “*always my blonde friend Sardinia*”. We see that the firm tries to inspire a specific mood to them in order to make their day better, and in turn customers react in a positive manner. The process of value co-

creation arises thanks to this constructive interaction, supported also by firm's responses "*cheers!*", "*have a nice day!*", "*good choice!*".

Tab. 7: Summary of emotional dimension: firm's voice, reaction, community's voice, and firm's response

Firms's voice	Reaction	Community's voice	Firm's response
"Best moments start in this way!"	8836 like 82 heart 29 smile	"Always with us!" "Have a nice day!"	"Cheers!" "Have a nice day you too!"
"The real human spirit is inside the bottle that he drinks"	590 like 19 heart 10 smile	"Always my blonde friend Sardinia" "Ichnusa is the best one!"	"Good choice!"

Source: own elaboration

Behavioural dimension.

An important lever of communication between the brand and its customers regards the sharing of multimedia contents where consumers publish for instance photos while drinking the beer on the seaside: "*to the beach with Ichnusa*", "*never without Ichnusa!*" and the firm replies "*for us it's always amazing when you tell us such a beautiful things*". This kind of interaction is particularly powerful in the process of value co-creation because we can observe an inverse process where it's the customer who starts the interaction for first, and the brand replies by really appreciating the positive comments.

Tab. 8: Summary of behavioral dimension: community's voice and firm's response

Community's voice	Firm's response
"To the beach with Ichnusa" "Never without Ichnusa!"	"For us it's always amazing when you tell us such a beautiful things"

Source: own elaboration

5. Conclusions

The main aim of this study was to deepen the understanding of value co-creation dynamics from an emotional and experiential perspective within online brand communities. In order to achieve this goal, firstly we identified and described a specific theoretical framework which highlights the main features of value co-creation process within online brand communities, emphasizing the issue of consumer engagement and digital communication through social networks as Facebook, as the way in which firms try to co-create value by interacting with their consumers. Specifically, the theoretical lenses that we adopted to develop our study, were drawn from the customer engagement's conceptualisation (Payne *et al.*, 2008; Brodie *et al.*, 2011) in which cognitive, emotional and behavioural processes plays a strategic role in shaping value co-creation.

In order to explore such theoretical aspects, we looked for an empirical setting in which to explore the emotional and experiential communication performed by the interactions among businesses and customers. For this purpose, we identified the Birra Ichnusa on-line brand community Facebook page which represented a fruitful case study for exploring value co-creation processes among businesses and customers.

Regarding the *cognitive* sphere, we found out that customers incorporate Ichnusa beer in their daily-lives as a conscious process: they use to post themselves and the bottle of beer by photos in different settings, e.g. while lying on the beach, or snowing. The Ichnusa brand is naturally part of their experience, such a companion of leisure time.

Ichnusa is also expressed by *emotions* that create positive experiences: it is clear the role of the firm to inspiring good moods in its customers, for instance by making their day better, and in turn

customers react in a positive manner. Value co-creation is also seen thanks to this constructive interaction.

The customers' *behavioural* dimension is clearly showed in the frequent activity of posting pictures that stress the strong tie existing among customers and the Ichnusa's staff. What it has clearly emerged is the strong power of the product which is part of the customers' lives: this represents the core of the value co-creation. Customers are consumers as well as marketers of Ichnusa, which positively impact into their experiences and emotions. Indeed, the value co-creation derived both by the actions of Ichnusa's staff and the customers' activity through the on-line facebook community.

Also, this study provides insights from a managerial point of view, since managers and marketers may be inspired by the strategic use of a digital communication based on emotional and experiential values in order to achieve a better competitive advantage, profit, brand image etc.

Particularly, from a managerial perspective, it is really important to understand how firms, within their on-line communities, can exploit business-to-consumer interactions (Choi et al., 2016) in order to capture emotional and experiential aspects of consumers to enhance value co-creation. The results of our work demonstrate that, in order to achieve value co-creation by leveraging on these deeper insights of customers within Facebook page, managers should behave in an active manner, by constantly monitoring the page and the on-line community, by triggering conversations and discussions, by engaging with customers interacting with them, through quick responses, advices, photos etc. In this way, managers are able to create personal and strict relationships with their customers, who represent the key drivers to succeed, enhance brand value, gain advantages in highly competitive markets etc.

Managers strongly need to foster their online brand's community to generate content on their page, express their feelings and emotions, in order to understand if they are disappointed for something or not. The use of on-line brand's community is important due to the fact that it has become an important tool both to support and monitor customer engagement. Thus, firms should adopt this approach in order to obtain market insights and capture trends, and also positive or negative feedbacks. Firms should integrate this tool in their communication strategy in order to provide better services, improve their products, and finally meet customers' expectations.

The study presents some limits. The first one is related to the research context: it may be interesting to analyse and compare more organisations, in order to provide further empirical findings. The second one regards the timeframe taken into consideration for timing constrains: it may be useful to analyse more years, rather than only one. Moreover, it will be interesting to deepen the impact of customer-to-customer interaction to see how it can affect value co-creation in the context of brand pages. We suggest that further research may address these less explored issues, in order to extend and deepen the role of emotions and experiences as key dimensions for customer engagement.

Finally, despite the findings of our work demonstrate a process of value co-creation between Birra Ichnusa and its on-line brand community, this paper does not provide insights about how measuring the co-created value. Following the definition of value as the coexistence of four form of capital (economic, cultural, social and symbolic) (Lombardo and Cabiddu, 2016), emotions and experiences might be related to the social and symbolic capital, with some implications with economic and cultural one too. Future research could identify the practices of value co-creation in a B2C on-line brand community, and apply the Pra.v.d.a. model (Lombardo and Cabiddu, 2016) to assess whether emotions and experiences can be exploited for customer engagement and value co-creation.

References

- ADDIS M., HOLBROOK M.B. (2001), "On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 1, n. 1, pp. 50-66.
- ANDERSON J.R. (2005), *Cognitive psychology and its implications*, Macmillan, New York.

- AQUILANI B., ABBATE T. (2013), "Le piattaforme di innovazione on-line: la prospettiva delle imprese", *Atti del XXV Convegno Annuale di Sinergie*, pp. 345-362.
- ASHLEY C., TUTEN T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, vol. 32, n. 1, pp. 15-27.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Editoriali*, vol. 29, n. 84, pp. VIII-XIII.
- BALDUS B.J., VOORHEES C., CALANTONE R. (2015), "On-line brand community engagement: Scale development and validation", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 5, pp. 978-985.
- BERRY L.L., CARBONE L.P., HAECKEL S.H. (2002), "Managing the total customer experience", *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, n. 3, pp. 85.
- BOLTON R.N. (2011), "Customer engagement: opportunities and challenges for organizations", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 272-274.
- BOLTON R., GUSTAFSSON A., MCCOLL-KENNEDY J.J., SIRIANNI N.K., TSE D. (2014), "Small details that make big differences: a radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy", *Journal of Service Management*, vol. 25, n. 2, pp. 253-274.
- BREIDBACH F.C., BRODIE R., HOLLEBEEK L. (2014), "Beyond virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 592-611.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D. (2011), "Advancing and consolidating knowledge about customer engagement", *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 283-284.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D., JURIC B., ILIC A. (2011), "Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research" *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 252-271.
- BRODIE R.J., ILIC A., JURIC B., HOLLEBEEK L. (2013), "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 1, pp. 105-114.
- BROWN T. (2008), "Design thinking", *Harvard Business Review*, vol. 86, n. 6, pp. 84.
- CABIDDU F., LUI T.W., PICCOLI G. (2013), "Managing value co-creation in the tourism industry", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, pp. 86-107.
- CABIDDU F., VAGNANI G., PINTORI M. (2016), "Co-creazione di valore e territorio: il caso Monumenti Aperti", *Heritage, Management E Impresa: Quali Sinergie*, pp. 337-351
- CHOI E., KO E., KIM A.J. (2016), "Explaining and predicting purchase intentions following luxury-fashion brand value co-creation encounters" *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 12, pp. 5827-5832.
- DE VALCK K., VAN BRUGGEN G.H., WIERENGA B. (2009), "Virtual communities: A marketing perspective" *Decision Support Systems*, vol. 47, n. 3, pp. 185-203.
- DESSART L., VELOUTSOU C., MORGAN-THOMAS A. (2016), "Capturing consumer engagement: duality, dimensionality and measurement", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 399-426.
- DUBOIS A., GADDE L.E. (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, vol. 55, n. 7, pp. 553-560.
- ELLISON N.B. (2008), "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n. 1, pp. 210-230.
- EVANSCHITZKY H., RAMASESHAN B., WOISETSCHLÄGER D.M., RICHELSEN V., BLUT M., BACKHAUS C. (2012), "Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, n. 5, pp. 625-638.
- GAMBETTI R.C., GRAFFIGNA G., BIRAGHI S. (2012), "The grounded theory approach to consumer-brand engagement", *International Journal of Market Research*, vol. 54, n. 5, pp. 659-687.
- GENSLER S., VÖLCKNER F., LIU-THOMPkins Y., WIERTZ C. (2013), "Managing brands in the social media environment", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 4, pp. 242-256.
- GENTILE C., SPILLER N., NOCI G. (2007), "How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer", *European Management Journal*, vol. 25, n. 5, pp. 395-410.
- GILBREATH B. (2009), *The next evolution of marketing: Connect with your customers by marketing with meaning*, McGraw Hill Professional, London.
- GREWAL D., LEVY M., KUMAR V. (2009), "Customer experience management in retailing: An organizing framework", *Journal of Retailing*, vol. 85, n. 1, pp. 1-14.
- GUMMESSON E., MELE C., POLESE F., GALVAGNO M., DALLI D. (2014), "Theory of value co-creation: a systematic literature review", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 643-683.
- HAUSMAN D., KABADAYI S., PRICE K. (2014), "Consumer-brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors", *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 8, n. 3, pp. 203-223.
- HENNIG-THURAU T., MALTHOUSE E.C., FRIEGE C., GENSLER S., LOBSCHAT L., RANGASWAMY A., SKIERA B. (2010), "The impact of new media on customer relationship", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 311-330.
- HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.
- HOLLEBEEK L.D., GLYNN M.S., BRODIE R.J. (2014), "Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation" *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, n. 2, pp. 149-165.

- HUANG M.H., RUST R.T. (2013), "IT-related service: A multidisciplinary perspective", *Journal of Service Research*, vol. 16, n. 3, pp. 251-258.
- KAPLAN A.M., HAENLEIN M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, vol. 53, n. 1, pp. 59-68.
- KIM D.H., SPILLER L., HETTICHE M. (2015), "Analyzing media types and content orientations in Facebook for global brands", *Journal of Research in Interactive Marketing*, vol. 9, n. 1, pp. 4-30.
- KOO H.G., RHA J. (2012), "The conceptualization and the practical application of consumer business co-creation of value", *Korean Society of Consumer Studies*, vol. 23, n. 1, pp. 193-227.
- KUMAR V., AKSOY L., DONKERS B., VENKATESAN R., WIESEL T., TILLMANN S. (2010), "Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 297-310.
- LIPSMAN A., MUDD G., RICH M., BRUICH S. (2012), "The power of "Like"", *Journal of Advertising Research*, vol. 52, n. 1, pp. 40-52.
- LOMBARDO S., CABIDDU F. (2016), "What's in it for me? Capital, value and co-creation practices", *Industrial Marketing Management*, forthcoming, vol. 61, n. 1, pp. 155-169.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2010), "SD logic: Accommodating, integrating, transdisciplinary", *Grand Service Challenge*, University of Cambridge, vol. 3.
- MARBACH J., LAGES C.R., NUNAN D. (2016), "Who are you and what do you value? Investigating the role of personality traits and customer-perceived value in on-line customer engagement", *Journal of Marketing Management*, vol. 32, n. 5-6, pp. 502-525.
- MCCOLL-KENNEDY J.R., VARGO S.L., DAGGER T.S., SWEENEY J.C., VAN KASTEREN Y. (2012), "Health care customer value cocreation practice styles", *Journal of Service Research*, vol. 15, n. 4, pp. 370-389.
- MUNIZ A.M., O'GUINN T.C. (2001), "Brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n. 4, pp. 412-432.
- MUNIZ A.M., SCHAU H.J. (2005), "Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community", *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n. 4, pp. 737-747.
- NAMBISAN S., BARON R.A. (2007), "Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, n. 2, pp. 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*, vol. 21, n. 5, pp. 334-347.
- NENONEN S., FROW P., PAYNE A., STORBACKA K. (2012), "Cocreating in actor networks: Identifying attractive morphotypes", *Global Marketing Conference*, Seoul, July, pp. 19-22.
- PAN Y., SHENG S., XIE F.T. (2012), "Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 19, n. 1, pp. 150-158.
- PARK J., SONG H., KO E. (2011), "The effect of the lifestyles of social networking service users on luxury brand loyalty", *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, vol. 21, n. 4, pp. 182-192.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PAYNE A., STORBACKA K., FROW P., KNOX S. (2009), "Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 3, pp. 379-389.
- PONGSAKORNRUNGSILP S., SCHROEDER J.E. (2011), "Understanding value co-creation in a co-consuming brand community", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 303-324.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2003), "The new frontier of experience innovation", *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n. 4, pp. 12-18.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004a), "Co-creating unique value with customers", *Strategy & Leadership*, vol. 32, n. 3, pp. 4-9.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004b), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- RAMASWAMY V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, vol. 36, n. 5, pp. 9-14.
- RAMASWAMY V. (2011), "It's about human experiences... and beyond, to co-creation", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 195-196.
- RIHOVA I., BUHALIS D., MOITAL M., BETH GOUTHRO M. (2013), "Social layers of customer-to-customer value co-creation", *Journal of Service Management*, vol. 24, n. 5, pp. 553-566.
- RULLANI E. (2011), "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore", *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 80, pp. 103-142.
- SANSONE M., TARTAGLIONE A.M., BRUNI R. (2014), "Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi", *Atti Del XXVI Convegno Annuale Di Sinergie*, pp. 137-150.
- 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*, vol. 19, n. 4, pp. 4-17.
- SIMONSON A., SCHMITT B.H. (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, Simon and Schuster, New York.

- SIRIANNI N.J., BITNER M.J. (2011), "Understanding consumer perceptions of service employee authenticity", *QUIS*, vol. 12, pp. 2-5.
- SO K.K.F., KING C., SPARKS B.A., WANG Y. (2013), "The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, pp. 31-41.
- TAFESSE W. (2016), "An experiential model of consumer engagement in social media", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 25, n. 5, pp. 424-434.
- TSIOTSOU R.H., RATTEN V., HÖGSTRÖM C., ROSNER M., GUSTAFSSON A. (2010), "How to create attractive and unique customer experiences: An application of Kano's theory of attractive quality to recreational tourism", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 28, n. 4, pp. 385-402.
- VAN LAER T., DE RUYTER K., COX D. (2013), "A walk in customers' shoes: How attentional bias modification affects ownership of integrity-violating social media posts", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, n. 1, pp. 14-27.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- 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*, vol. 85, n. 1, pp. 31-41.
- VERMA R., JORGE TEIXEIRA, PATRÍCIO L., NUNES N.J., NÓBREGA L., FISK R.P., CONSTANTINE L. (2012), "Customer experience modeling: from customer experience to service design", *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 3, pp. 362-376.
- VERNUCCIO M., PAGANI M., BARBAROSSA C., PASTORE A. (2015), "Antecedents of brand love in on-line network-based communities. A social identity perspective", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 24, n. 7, n. 706-719.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., PASTORE A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, n. 88, pp. 93-113.
- 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*, vol. 22, n. 4, pp. 401-420.
- VIVEK S.D., BEATTY S.E., MORGAN R.M. (2012), "Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, n. 2, pp. 122-146.
- WOODSIDE A.G., KO E. (2013), "Luxury Fashion Theory, Culture, and Brand Marketing Strategy", *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 7, pp. 1-14.
- UFF R.B., FLINT D.J. (2006), "Marketing's service-dominant logic and customer value", in Lusch R.F., Vargo S.L. (Eds.) "The service dominant logic for marketing: dialog, debate and directions", Armonk, NY: ME Sharpe, pp.183-195.
- YADAV M.S., PAVLOU P.A. (2014), "Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions", *Journal of Marketing*, vol. 78, n. 1, pp. 20-40.
- YIN R.K. (1994), Case study research: design and methods. Applied social research methods, *Sage Publications*, London.
- ZAGLIA M.E. (2013), "Brand communities embedded in social networks", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 2, pp. 216-223.

