



TERESA MARRONE

IL CUSTOMER ENGAGEMENT NELLA TEORIA DI MARKETING



G. Giappichelli Editore

Introduzione

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

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

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

Il coinvolgimento del cliente sta trasformando le dinamiche che hanno storicamente guidato le decisioni di *marketing*, ma il termine *engagement* si è diffuso molto velocemente, fino a significare troppe cose diverse e un termine che ha significati diversi cessa di essere utile, in quanto diventa sempre necessario chiarirne il significato inteso per ciascun contesto. La maggior parte di ciò che viene raggruppato sotto il termine di *engagement* ha etichette più specifiche come il consumo, la co-creazione, l'esperienza di marca, e così via. Questi sarebbero singoli elementi di quello che secondo Maslowska *et al.* (2016) potrebbe definirsi "ecosistema di *engagement*". L'identificazione delle differenze tra l'*engagement* e i sottoelementi di *engagement* potrebbe portare alla definizione di un vocabolario più preciso per descrivere i fenomeni di *marketing*, in particolare nei media digitali.

In sintesi, il CBE si presenta oggi come un costrutto aperto, non ancora pienamente compreso e definito. Sebbene, vi sia accordo nel riconoscere al costrutto una natura complessa e multidimensionale, vi è infatti scarsa chiarezza circa le specificità del CBE rispetto ad altri concetti di *marketing* e non è chiara la sintassi che regola la relazione e le dimensioni messe in gioco dal processo di *engagement* del consumatore verso la marca (Gambetti e Graffigna, 2011).

Per questi motivi, il testo si propone di rappresentare un contributo teorico sul ruolo che il CBE ricopre nella letteratura di marketing, tentando di individuare il posizionamento del concetto di engagement nella letteratura di marketing e di chiarire le molteplici sovrapposizioni che emergono dalla letteratura rispetto agli altri costrutti. Il testo pone al centro delle logiche dello *Strategie Management* il consumatore come *asset* strategico in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa.

Pertanto, l'elaborato è stato così strutturato:

1. Il primo capitolo accoglie alcuni contributi rilevanti presenti nella letteratura di *marketing* sul ruolo attivo di coinvolgimento dei consumatori nella creazione della *brand equity*.
2. Il secondo capitolo propone un'analisi critica della letteratura accademica e dei paradigmi pre-teorici in cui il costrutto del CBE affonda le sue radici.
3. Il terzo capitolo rappresenta un excursus completo delle definizioni del concetto di CBE e dei vari fattori caratterizzanti l'ecosistema di engagement.
4. Il quarto capitolo mostra i limiti, le ambiguità e i gap riscontrati nella letteratura di marketing relativamente al concetto di engagement, espone l'analisi dei punti di differenza e sovrapposizione rispetto ad altri costrutti di brand feelings che descrivono il coinvolgimento del consumatore da parte di brand/prodotti/servizi (legame emotivo, l'attaccamento, l'amore, la fedeltà).
5. Il quinto capitolo accoglie i risultati dell'analisi empirica e si chiude con un contributo alla letteratura di *marketing* sulla sistematizzazione del concetto di CBE nella letteratura di *marketing*.

Prefazione

Luigi Cantone *

Ho conosciuto Teresa Marrone nel 2010, quando era studentessa ai miei corsi di Marketing e Strategie di Impresa presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II, per la laurea triennale, prima, per quella magistrale, poi. Sono stato, per entrambe le lauree, suo relatore di tesi aventi ad oggetto temi del marketing.

L'interesse per il marketing e il management l'ha spinto a svolgere anche la tesi di Dottorato in Management, svolto nel triennio 2014-17, del quale sono stato suo tutor per la tesi di dottorato, dal titolo *Consumer brand engagement positioning in marketing theory*.

È persona che colpisce per la passione che infonde nella ricerca e nella didattica accademica. Negli anni in cui sono stato suo mentore universitario ha sviluppato un buon approccio alla ricerca ed una buona produttività scientifica. Le sue linee di ricerca elettive riguardano i comportamenti di consumo e le reazioni marca-consumatore.

Essendo stato sempre suo precipuo interesse partecipare alle attività di ricerca accademica, insieme al prof. Pierpaolo Testa, abbiamo avviato da qualche anno ricerche sui temi del *customer brand engagement (CBE)*, che hanno prodotto nel tempo diverse pubblicazioni in libri, riviste e atti di convegni nazionali e internazionali. Oltre a ciò, Teresa Marrone ha manifestato interesse e capacità per le attività didattiche, con lo svolgimento di alcuni contratti di didattica integrativa sui corsi di Marketing e Strategie di Impresa, oltre ad essere cultrice di materia presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Ateneo Federico II.

Ricordo con molto piacere le discussioni sugli argomenti di ricerca e di didattica, e gli spunti di riflessione sempre interessanti proposti dall'Autrice di questo lavoro.

Ho sempre incoraggiato e sostenuto Teresa nella sua instancabile volontà di approfondire i temi del rapporto marca-consumatore, in quanto lo ritengo un argomento di grande prospettiva, in continua evoluzione e su cui la ricerca accade-

* Professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, docente di Marketing e Strategie di Impresa. Coordinatore Master in Marketing & Service Management. Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni, Università degli Studi di Napoli Federico II.

mica può e deve ancora approfondire molto. Pertanto, l'ho sempre spronata ad andare avanti, utilizzando approcci di ricerca differenziati, quantitativi e/o qualitativi.

Questo suo primo libro, che ho il piacere di presentare, è il prodotto del suo intenso lavoro di questi ultimi anni di ricerca come giovane ricercatrice.

In esso si tratta il tema del *customer engagement (CE)* e del *customer brand engagement (CBE)*, argomento che, come nelle premesse dell'Autrice, ha bisogno di ulteriori approfondimenti teorici, nonché di ricerca empirica, al fine di meglio comprendere e indirizzare la ricerca accademica e la pratica manageriale di marketing.

Lo studio, nell'analisi delle dimensioni teoriche del CE/CBE, affronta in modo sistemico e approfondito i limiti e le ambiguità esistenti in letteratura riguardo al posizionamento teorico dell'ingaggio dei consumatori, tenuto conto delle diverse prospettive teoriche evolutive del marketing.

A tal fine, sviluppa un'interessante ricerca empirica a due livelli. Coinvolgendo, attraverso il primo, come *key informants*, alcuni componenti della comunità scientifica nazionale e internazionale, esperti della tematica, con interviste di natura qualitativa sulle diverse domande di ricerca. Attraverso il secondo, invece, si svolge un'analisi in profondità di 64 articoli della letteratura scientifica sul CE/CBE. Entrambe le analisi sono state svolte con l'uso di un software di *text mining*, che ha consentito, attraverso l'analisi del *corpus text*, di individuare diversi cluster tematici latenti del CE/CBE. Le due analisi empiriche che sostengono le domande di ricerca e le argomentazioni teoriche dello studio integrano l'approccio di ricerca quantitativo con quello qualitativo.

Lo studio, a mio giudizio, è di rilevante interesse scientifico, sia per gli aspetti di analisi teorica, sia per quelli metodologici, sia, infine, per i *findings* di entrambe le ricerche empiriche. L'Autrice svolge lo studio con rigore scientifico e metodologico, proponendo riflessioni e risultati di ampio interesse per la comunità scientifica e la futura ricerca sul tema. Questo libro, oltre ad aprire interessanti prospettive di ricerca scientifica, offre interessanti spunti di riflessione per *manager* e *professionals* che intendono sviluppare il vantaggio competitivo attraverso il *customer marketing*, le relazioni con i clienti e il coinvolgimento degli stessi con le marche in una prospettiva di co-creazione di valore.

Marzo 2021

Luigi Cantone
Università degli Studi di Napoli Federico II

Il ruolo del consumatore nelle teorie dello Strategic Management e nelle teorie di *marketing*

Sommario: 1.1. Il ruolo del consumatore dalla *Resource Based Theory* al *Customer Value-Based Theory*. – 1.2. Il ruolo del consumatore nella *Service Dominant Logic*. – 1.3. Il ruolo del consumatore nella *Value co-creation*. – 1.3.1. Il *Value-in-exchange*. – 1.3.2. Il *Value-in-use*. – 1.3.3. *Value-in-context*. – 1.3.4. *Value-in-experience*. – 1.3.5. *Value-in-life*. – 1.4. Il ruolo del consumatore nella *service science* e i sistemi di servizio. – 1.4.1. La *service innovation* e l'innovazione collaborativa. – 1.5. Il ruolo del consumatore nelle teorie di *Marketing*. – 1.5.1. Le nuove configurazioni di consumatore. – 1.6. La *Consumer Cultural Theory* (CCT). – 1.7. La *Consumer Brand Relationship*.

1.1. Il ruolo del consumatore dalla *Resource Based Theory* al *Customer Value-Based Theory*

Negli ultimi tre decenni, lo studio della natura e delle dinamiche relative ai rapporti specifici tra consumatore/marca ha dato origine ad un importante filone di ricerca (Fournier, 1998; Aaker *et al.*, 2004) avente ad oggetto l'esplosione del comportamento attivo dei consumatori, del ruolo ricoperto dalle marche e dei comportamenti dei consumatori nei processi di marca (Pagani *et al.*, 2011; Singh e Sonnenburg, 2012; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Hoffman e Novak, 1996; Ramani e Kumar, 2008). Tale filone di ricerca ha ricevuto un crescente riconoscimento da parte della comunità accademica. Il presente capitolo prova a spiegare l'evoluzione del ruolo assunto dal consumatore nelle principali teorie dello Strategic Management e di Marketing al fine di comprendere le ragioni che ci portano oggi ad affermare la grande rilevanza che il ruolo del consumatore assume in molti momenti e contesti in cui la marca opera: a) nella creazioni di valore; b) nella definizione del sistema di offerta; c) nello sviluppo di relazioni con il consumatore e tra i consumatori; d) nelle strategie di comunicazione; e) nello sviluppo di nuovi prodotti e nella ricerca di nuovi bisogni; f) nella creazione di simbolismi, personificazioni e appropriazioni culturali tipiche del nostro tempo e ca-

ratterizzanti le attuali modalità di interazioni tra brand e consumatori e tra gli stessi consumatori.

Il ruolo del consumatore, fino agli anni '80 non era considerato una delle chiavi di successo per il raggiungimento e il mantenimento del vantaggio competitivo. Infatti, gli studi di strategia classici (Porter, 1980) hanno focalizzato l'attenzione principalmente sul settore e sulle scelte di posizionamento, dando per scontato che l'impresa fosse in grado di rispondere alla domanda di mercato, prescindendo dalle risorse di cui disponeva e dei bisogni dei consumatori. La virata principale nelle teorie dello Strategic Management è dovuta alla pubblicazione dell'articolo di Wernerfelt su *Strategie Management Journal*, nel 1984, con il quale si è giunti alla codifica di un concetto che ha avuto ampia diffusione nell'ambito degli studi di strategia negli ultimi venti anni, quello concernente il ruolo delle risorse d'impresa come unità d'analisi nella dinamica di creazione del vantaggio competitivo. In questo articolo, Wernerfelt (1984) evidenzia come i prodotti e le risorse siano due facce della stessa medaglia. Le prime formulazioni della teoria evidenziano come una data impresa possa creare una barriera verso la concorrenza attraverso le risorse possedute e/o controllate (Wernerfelt, 1984) e sviluppare meccanismi di protezione e isolamento (Rumelt, 1984) dovuti alla non conoscibilità del nesso causale tra risorse e vantaggio competitivo (Reed e DeFillippi, 1990). Il fulcro di tali studi è l'esistenza di un *bundle* di risorse presidiate dall'impresa (Barney, 1991), la cui peculiarità è data dal fatto che tali risorse (strategic asset) non si possono trasferire sul mercato dei fattori strategici, poiché esse non sono separabili dall'impresa in quanto frutto di un processo di accumulo protratto nel tempo (Dierickx e Cool, 1989).

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

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

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

mento alla distinzione tra risorse discrete e risorse sistemiche; e da Makadok (2001), per quanto riguarda la subordinazione delle risorse alle *capability*.

La definizione del *core* concettuale della RBT si è poi arricchita di un altro aspetto saliente che, sebbene connesso ai precedenti, presenta la seguente peculiarità: la componente dinamica ed evolutiva del processo di creazione e di sviluppo delle risorse, ampiamente intese. Tale aspetto viene enfatizzato in particolare dal filone delle *capability*, da considerarsi complementare in tal senso, alla *resource-based view* e alla *competence-based view*. Ulteriori contributi hanno evidenziato in seguito il ruolo dell'interazione e dell'integrazione dinamica fra risorse di diverso tipo (Leonard-Barton, 1992; Kogut e Zander, 1992; Grant, 1991; 1996a). In particolare, Leonard-Barton (1992) identifica nelle *core capability* il luogo di convergenza dinamica di quattro tipi di risorse: valori guida, competenze manageriali, sistemi tecnici e *skill* individuali; mentre per Kogut e Zander (1992) definiscono *combinative* le capacità dell'impresa di generare nuove conoscenze, a partire dal *know-how* già presidiato, nell'ambito dei processi innovativi e di cambiamento tecnologico; analogamente, i contributi di Grant (1996a) pongono enfasi sulla capacità di integrare le diverse risorse immateriali presidiate dall'impresa, siano esse tacite o esplicite, individuali o collettive.

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

La robustezza teorica della *resource-based view* risulta minacciata dall'assenza di validi tentativi di falsificazione empirica (Newbert, 2007) e dalla tautologia insita nelle assunzioni di base (Priem e Butler, 2001), attribuibili all'individuazione ex-post delle risorse e delle capacità rilevanti per il vantaggio competitivo e alla mancanza di condivisione circa le modalità di misurazione di variabili chiave per l'avanzamento teorico (Armstrong e Shimizu, 2007). Infatti, diverse sono le variabili prevalentemente adottate negli studi empirici per la misurazione delle risorse, creando una potenziale confusione su quali siano gli aspetti rilevanti da valorizzare all'interno delle imprese. A tal proposito, poiché il valore delle risorse è determinato in primo luogo dai servizi che queste sono in grado di rendere (Penrose, 1959), e tali servizi derivano largamente dalla conoscenza applicata ad esse

(Tsoukas, 1996), gli sforzi tesi a individuare le fonti del vantaggio competitivo sono stati concentrati principalmente sulle risorse di tipo *knowledge-based*. In tal senso, come proposto da Capaldo (2004), la RBV ha costituito un importante punto di partenza per lo sviluppo delle riflessioni teoriche imperniate sul ruolo della conoscenza, intesa come la risorsa di maggior rilevanza strategica (Grant, 1996) dando corpo alla *Knowledge-Based View* (Kogut e Zander, 1992; Leonard-Barton, 1992; Nonaka, 1994; Zander e Kogut, 1995; Appleyard, 1996; Spender, 1996; Grant, 1996; Sanchez e Mahoney, 1996; Szulanski, 1996; Nonaka *et al.*, 2000) e successivamente allo sviluppo della *Knowledge-Based Theory of the firm* (Grant, 1996; Madhok, 1996; Spender, 1996; Tsoukas, 1996).

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

La maggiore attenzione all'incertezza e dinamicità dell'ambiente esterno proposta dalla KBV, che supera la staticità dell'approccio RBV¹, sposta il focus degli studiosi verso le capacità delle imprese di reazione immediata al cambiamento in contesti dinamici, rimodellando continuamente la propria base di risorse e competenze. In simili circostanze, il mantenimento del vantaggio competitivo dipende dagli *asset base* dell'impresa ed in particolare dalle cosiddette *Dynamic Capabilities* aziendali che consentono all'impresa di far evolvere il proprio patrimonio di risorse e competenze. Le *dynamic capabilities* contribuiscono al vantaggio competitivo mediante processi di acquisizione, generazione, integrazione e ricombinazione di risorse tangibili e intangibili. Tali processi modificano la complessiva configurazione degli *asset* di un'impresa, in modo da accrescerne le potenzialità competitive lungo le medesime traiettorie strategiche, o addirittura sovvertono radicalmente una tale configurazione, creando le basi per la generazione di nuove posizioni di vantaggio (Eisenhardt e Martin, 2000). Tuttavia, pur impattando sulle performance aziendali, le capacità dinamiche non rappresentano una fonte immediata del vantaggio competitivo; inoltre, non rappresentano condizioni sufficienti a garantire il vantaggio competitivo, né la sua sostenibilità.

Come anche descritto da Slater (1997)², tali impianti teorici pur ravvedendo nelle risorse *firm specific* detenute dalle imprese, siano esse tangibili o intangibili,

¹ Basato sulla teoria economica neoclassica, l'approccio Resource Base, fonda la propria analisi su condizioni di equilibrio economico; tali condizioni hanno rappresentato il principale ostacolo all'evoluzione in senso dinamico della Resource Based View.

² Nel dettaglio Slater nel suo contributo "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", evidenziando le caratteristiche salienti delle quattro principali teorie d'impresa – neoclassical theory, behavioral theory, transactions cost economics theory e resource-base theory – evidenzia il ruolo negletto del consumatore che non riceve adeguata attenzione in tali teorie.

le determinanti del vantaggio competitivo, hanno trascurato una figura strategicamente importante quale il consumatore.

Infatti, nella letteratura dello *Strategic Management* il ruolo del consumatore è riconducibile esclusivamente al valore che genera per l'impresa in termini puramente economici, e come frutto di comportamenti transazionali (di acquisto).

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

Come affermato da Gouthier e Schmid (2003) in molte pubblicazioni di *Strategic Management* aventi ad oggetto la *Resource Based View*, il consumatore non è considerato una risorsa importante in quanto solo le risorse collocate all'interno dei confini aziendali, come la cultura d'impresa, la capacità di innovazione o gli *asset* di ricerca, costituiscono le risorse su cui basare il proprio vantaggio competitivo³. Infatti, nelle pubblicazioni scientifiche basate sulla *Resource Based View* il consumatore viene preso in considerazione in via solo indiretta e viene debolmente e non adeguatamente valorizzato nella sua centralità nei processi di creazione di valore.

Un primo riconoscimento esplicito della figura del consumatore come *asset* strategico per la creazione di valore per l'impresa avviene con lo sviluppo dei contributi teorici che, partendo dalla base dei lavori proposti da Alderson (1957) e Drucker (1973), continuando poi con gli apporti di Day e Wensley (1988), Dickson (1992), Hunt e Morgan (1995), Kohli e Jaworski (1990) e Slater e Narver (1995) hanno posto le basi per l'orientamento d'impresa definito *Customer value-based*. La diffusione dell'assunto che le imprese possono acquisire un duraturo vantaggio competitivo solo se creano valore per i clienti attraverso il proprio sistema d'offerta (Cantone, 1996) ha posto le basi di un orientamento d'impresa definito *Customer value based*. Secondo l'impostazione di Woodruff (1997) il valore del cliente deve essere il centro delle attività dei *business*: le aziende devono infatti comprenderne la natura e l'evoluzione in modo da creare e implementare una strategia di *customer value delivery*. Nel suo contributo Slater (1997, p. 165) delinea le basi per una teoria d'impresa basata sul valore del cliente: secondo tale impostazione, "l'azienda deve orientarsi al mercato sviluppando competenze per l'acquisizione di conoscenze sui clienti e degli altri partecipanti del mercato, con-

³ Seppur in modo non diretto, i lavori di Oliver (1997) e Rouse e Daellenbach (1999) hanno fornito un primo contributo nel considerare il consumatore all'interno dell'impianto della Resource Based Theory.

dividendo ampiamente tale conoscenza in tutta l'organizzazione e intraprendendo azioni per fornire un valore superiore al cliente" (Day, 1994a, 1994b; Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1995) in un ambiente ipercompetitivo dove il vantaggio competitivo può essere velocemente imitato dai concorrenti, "*a commitment to customer value-focused innovation is essential to sustain competitive advantage*"⁴. Pertanto, al fine di minimizzare i rischi d'impresa e massimizzare l'apprendimento, l'approccio proposto pone le basi del successo sulla capacità di poter comprendere i bisogni latenti dei *lead customer* (Von Hippel, 1986), di lavorare in modo collaborativo in *team* con funzioni trasversali, intraprendere esperimenti di mercato a basso costo (Hamel e Prahalad, 1990) e studiare intensamente le cause del successo o del fallimento dei progetti (Garvin, 1993). Nonostante l'entusiasmo sul tema del *Customer Centric*, non esiste in letteratura una chiara definizione del concetto di centralità del consumatore, né esistono ricerche empiriche che chiariscono in che modo e/o sotto quale aspetto le aziende che operano ponendo al centro il consumatore dovrebbero fare meglio di altre (Lamberti, 2013). Inoltre, in un'ottica *Customer Centric* sarebbe opportuno conoscere le caratteristiche che favoriscono/ostacolano l'adozione di una configurazione di azienda incentrata sul cliente, tuttavia, anche le ricerche su questo aspetto sono ancora poche e agli albori. Di conseguenza, non è chiaro se e come la centralità del cliente potrebbe essere considerata come un fattore di vantaggio competitivo (Gummesson, 2008a). Pertanto, il concetto di centralità del cliente attualmente riflette una condizione puramente teorica, una filosofia aziendale e/o una dichiarazione politica ideale (Gummesson, 2008b).

Attualmente il ruolo del consumatore diventa sempre più importante e centrale come risorsa grazie anche a diverse teorie (CCT, SDL, Service Science, CRM/RM, ecc.) – alcune rientranti nell'alveo dello *strategic management* altre più strettamente di *marketing* – che ne ampliano e qualificano il contributo.

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

Il presupposto teorico basato sull'assunto che la creazione del valore per il consumatore deve essere la ragione dell'esistenza dell'impresa e del suo successo, ha influenzato studi successivi come i lavori proposti da Prahalad e Ramaswamy (2000, 2003, 2004) ed il paradigma della *Service Dominant Logic* (SDL) proposto da Vargo e Lusch (2004, 2008) che evidenziano l'importanza dei consumatori in quanto attori economici e sociali che interagiscono all'interno di reti. Fino agli anni Ottanta la logica di *marketing* è stata caratterizzata dalla *Good Dominant Logic* (GDL), un approccio dominato dalla centralità del prodotto, ossia l'output

⁴Un'importante distinzione viene fatta in merito all'apprendere circa i consumatori e all'apprendere dai consumatori; per tale approfondimento si rinvia a Slater S.F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), p. 165.

fisico del processo produttivo dell'impresa. In base a tale approccio il bene nel momento dello scambio si trasforma in valore per il cliente, per il quale quest'ultimo paga un prezzo.

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

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

Tuttavia, con l'affermarsi di sempre più numerose realtà di servizi, questo approccio ha mostrato i propri limiti. Il *service marketing* ha, per anni, fondato la propria identità sulla distinzione rispetto al *product marketing* (resa evidente anche dalla numerosità dei contributi che hanno affrontato il tema delle specificità dei servizi). Oggi, il *service marketing* avverte la necessità di ripensare al proprio paradigma, non potendosi più accontentare di trovare le proprie basi portanti nella definizione dei servizi in chiave differenziale rispetto ai beni. Basti pensare che anche le definizioni di servizio vengono formulate a partire proprio dai beni, rappresentandone una negazione: tutto ciò che un bene non è, rappresenta un servizio. Il tema centrale della SDL è quindi l'affermazione di una nuova prospettiva inerente al concetto di servizio. La proposta della SDL naturalmente non condivide i presupposti che hanno contribuito allo sviluppo della letteratura sul *service management*, ossia la concezione dei servizi come residuali rispetto ai beni o come arricchimento dell'offerta e quindi come un valore aggiunto.

Il progressivo affermarsi della difficoltà di separare le attività di servizio dalla produzione di beni e il diffondersi dell'importanza dei servizi in moltissime realtà industriali ai fini della differenziazione dell'offerta, hanno posto in una fase successiva vari interrogativi che hanno trovato risposte nei tentativi di ampliare gli ambiti di riferimento e di estendere il concetto di servizio alla generalità delle imprese.

La SDL, nell'ambito del *marketing* propone la necessità di riconoscere al servizio una centralità strategica. Gli autori sostengono la necessità di abbandonare

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

Il lavoro di Vargo e Lusch (2004a) sulla SDL fornisce un quadro strutturato che ha il pregio di dare una sistematizzazione ai molti contributi provenienti da vari filoni in letteratura, conferendo unitarietà ad un insieme di approcci (prevalentemente inerenti al *marketing*, ma anche ad altri ambiti, quali la *resource-based view* e la teoria dell'organizzazione d'impresa) che vanno tutti nella direzione di un ripensamento del ruolo dell'impresa nel rapporto con il mercato e nella società, ma allo stesso tempo determina un importante smantellamento delle teorie *mainstream* e una conseguente confusione sul posizionamento teorico di molteplici costrutti.

Vargo e Lusch (2004b, p. 326) individuano nel servizio l'elemento che può e deve portare ad una revisione sostanziale della disciplina di *marketing*. Gli autori basano la loro proposta su una diversa concezione del servizio, definito come: "l'applicazione di competenze (conoscenze e abilità) mediante atti, processi e risultati a beneficio di un'altra entità o dell'entità stessa di appartenenza". Come proposto dai due autori tale logica si articola con una serie di dieci premesse fondamentali che descrivono le relazioni di *marketing* caratterizzate da esperienze interattive e co-creative tra clienti ed altri stakeholders, compreso il personale di servizio, le aziende, e/o altri clienti. Le prime otto sono state descritte da Vargo e Lusch già nel 2004a (nel primo articolo sul *Journal of Marketing*), altre due sono state aggiunte dagli autori nell'articolo pubblicato nel 2008a su *Academy of Marketing Science Journal*. Tali premesse fondamentali sono di seguito sintetizzate: FP1) Il servizio è la base fondamentale di scambio. Il servizio è scambiato per il servizio; FP2) Il servizio viene fornito attraverso complesse combinazioni di beni, di denaro e di istituzioni; FP3) I beni sono un meccanismo di distribuzione per la fornitura di servizi. I beni (durevoli e non durevoli) generano il loro valore attraverso l'uso, pertanto, forniscono un servizio; FP4) Le risorse *operant* sono l'elemento fondamentale del vantaggio competitivo; FP5) Tutte le economie sono economie di servizi; FP6) Il cliente è sempre un co-creatore di valore. Pertanto, il valore viene creato a seguito di interazioni; FP7) L'impresa non è in grado di fornire valore, ma solo di offrire proposte di valore. Le aziende possono offrire delle proposte di valore, successivamente in seguito all'accettazione di proposte di valore e allo sviluppo di un rapporto collaborativo (interattivo) si manifesterà la creazione di valore. Pertanto, le aziende non possono creare e/o fornire valore in modo indipendente; FP8) Il servizio è centrato sul cliente ed intrinsecamente orientato allo sviluppo di relazioni; FP9) Tutti gli attori sociali ed economici sono

integratori di risorse. Ciò implica la realizzazione di reti all'interno delle quali il valore viene co-creato a seguito dell'integrazione di risorse provenienti anche dall'esterno; FP10) Il valore è sempre unico e fenomenologicamente determinato dal beneficiario, è una misura idiosincratica, esperienziale e contestuale.

Come è evidente tra queste dieci premesse, cinque evidenziano un concreto cambiamento del ruolo del consumatore nelle teorie di *Strategic Management*:

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

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

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

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

Infine, l'8^a premessa afferma che "il servizio è intrinsecamente orientato al cliente e allo sviluppo di una relazione con lo stesso" (Vargo, 2009, p. 375), questa premessa contempla la necessità di sviluppare relazioni con il consumatore.