



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
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

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

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.

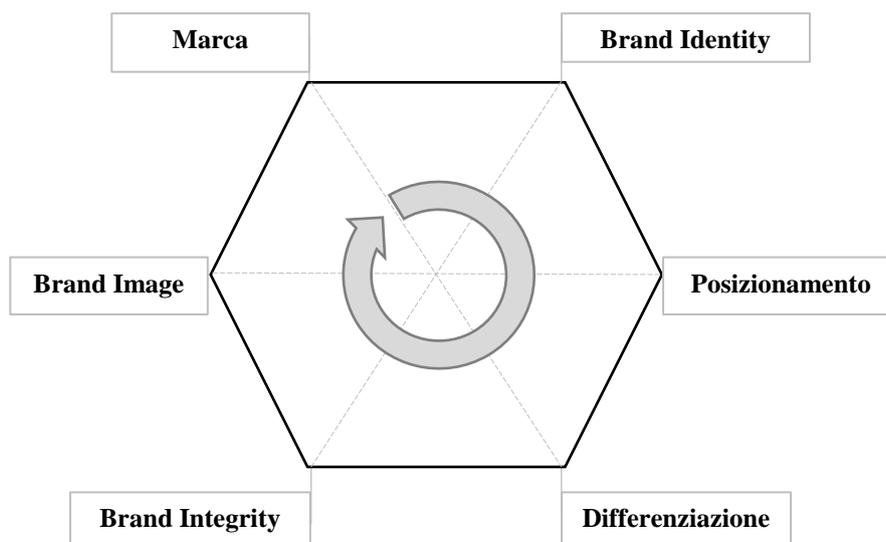
Fonte: ns. elaborazioni

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/>