

# Coinvolgimento del consumatore nei confronti del brand: nodi concettuali e prospettive di ricerca\*

Gabriele Qualizza

## ABSTRACT

Il coinvolgimento del consumatore nei confronti del brand è un tema al centro dell'agenda di ricerca degli studiosi di marketing. Manca ancora tuttavia una chiara definizione del concetto. Il presente contributo intende offrire un'analisi critica delle principali evidenze empiriche e dei più rilevanti nodi concettuali fin qui emersi nella letteratura sul tema, ponendo l'accento sulle questioni ancora aperte e segnalando alcune linee di riflessione e di ricerca, su cui è opportuno si concentri l'attenzione nel prossimo futuro.

Dalla metà degli anni Novanta si registra un crescente interesse nell'ambito del marketing per le *customer voluntary performances*<sup>1</sup>, espressioni comportamentali nelle quali si rende evidente la disponibilità del consumatore a spendersi a favore di un brand in maniera non canonica, al di fuori degli schemi, secondo percorsi non preventivati e non preventivabili.

Scrivere una recensione, raccomandare un prodotto o un brand, attivare le dinamiche del passa-parola, offrire assistenza ad un amico per l'installazione di un software, attendere pazientemente in coda per ore, solo per poter toccare con mano l'ultima versione di uno smartphone: siamo di fronte ad un ampio e variegato insieme di situazioni *out of the box*,

\* Desidero esprimere un particolare ringraziamento a Maria Vernuccio (Dipartimento di Management dell'Università di Roma "La Sapienza"), per lo stimolante scambio di punti di vista ed opinioni sul tema.

<sup>1</sup> L.A. Bettencourt, *Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery*, in "Journal of Retailing", n. 73 (1997), pp. 383-406.

## PAROLE CHIAVE

ENGAGEMENT;  
CUSTOMER VOLUNTARY PERFORMANCES;  
CO-CREATION;  
CONSUMER;  
BRAND.

*extra role*<sup>2</sup>, riconducibili a stati di connessione azienda-consumatore che vanno al di là del semplice *liking*<sup>3</sup> e che possono tradursi in comportamenti che prescindono dall'acquisto e non sono nemmeno finalizzati all'acquisto<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> S.J. Pervan, L.L. Bove, *The engagement of customers beyond their expected roles*, in "Journal of Strategic Marketing", Vol. 19, n. 7 (2011), pp. 551-554.

<sup>3</sup> B.J. Calder, E.C. Malthouse, *Media Engagement and Advertising Effectiveness*, in B.J. Calder (a cura di), *Kellogg on Advertising and Media*, Hoboken, NJ, 2008, pp. 1-36.

<sup>4</sup> cfr. P.C. Verhoef, W.J. Reinartz e M. Krafft, *Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management*, in "Journal of Service Research", Vol. 13, n. 3 (2010), pp. 247-252; J. van Doorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pirner e P.C. Verhoef, *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, in "Journal of Service Research", Vol. 13, n. 3 (2010), pp. 253-266, p. 253; S.D. Vivek, S.E. Beatty e R.M. Morgan, *Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, in "Journal of Marketing Theory and Practice", Vol. 20, n. 2 (2011), pp. 122-146; S. Fliess, A. Nadzeika e J. Nesper, *Understanding Patterns of Customer Engagement. How Companies Can Gain a Surplus from a Social*

Privi in sostanza di ogni impronta utilitaristica, contrassegnati da una dimensione festosa di gioco, di dono e di gratuità, che è caratteristica dello scambio per reciprocità, più che dello scambio di mercato<sup>5</sup>.

Si potrebbe parlare a questo proposito di forme paradossali di “narcisismo altruistico/altruismo narcisistico”, contrassegnate da «atti di generosità e di spontaneità, che vengono intrapresi in un’ottica di fare del bene, ma al tempo stesso di sentirsi bene»<sup>6</sup>. Pensiamo alle recensioni e ai racconti di viaggio postati dagli utenti su *TripAdvisor*: consentono di esprimere se stessi, in qualche misura auto-celebrando le proprie esperienze e le proprie competenze, ma sottendono anche un desiderio di condivisione con gli altri, ispirato alla logica del dono. Che finisce a sua volta per essere ricambiato da altri compagni virtuali di avventure, all’insegna della reciprocità.

Tali comportamenti, pur essendo del tutto spontanei e volontari, offrono di fatto notevoli benefici alle imprese, non solo perché contribuiscono al miglioramento della qualità del servizio, ma anche perché arricchiscono di nuovi sensi l’esperienza d’uso del prodotto e dilatano il raggio d’azione della comunicazione, sfruttando il canale non-convenzionale del passa-parola.

Tanto nel mondo manageriale, quanto nel mondo accademico, l’attenzione dedicata a questi fenomeni va di pari passi con la crescente disaffezione nei confronti di concetti come *brand awareness*, qualità percepita del servizio, *customer satisfaction*, *retention*, *loyalty*, ritenuti scarsamente predittivi dei comportamenti futuri dei consumatori, anche perché esclusivamente centrati sulle componenti cognitive della relazione con il brand, che oggi appare invece

*Phenomenon*, in “Journal of Marketing Development and Competitiveness”, Vol. 6, n. 2 (2012), pp. 81-92.

5 Stimolanti considerazioni su questi temi si possono trovare nel report dell’agenzia Weber Shandwick, *The science of engagement*, [http://webershandwick.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/SofE\\_Report.pdf](http://webershandwick.co.uk/wp-content/uploads/2014/03/SofE_Report.pdf), ultimo accesso: 04.05.2016.

6 C. Villa, *Brand entertainment reloaded in Italia e nel mondo*, in P. Musso (a cura di), *Brand Reloading. Nuove strategie per comunicare, rappresentare e raccontare la marca*, Milano, 2011, pp. 135-153.

sempre più connotata da rilevanti valenze di carattere emozionale ed affettivo<sup>7</sup>: è in questo contesto che si comincia a parlare di *emotional commitment*, *brand love*, *emotional branding*<sup>8</sup>.

Questo insieme variegato di riflessioni trova infine ospitalità - in concomitanza con l’impetuoso sviluppo dei social media e degli innovativi strumenti analitici utilizzati per valutare il comportamento del consumatore online - sotto il “cappello concettuale” del *consumer-brand engagement*. Manca tuttavia una chiara definizione del termine. La difficoltà è legata sia al carattere polisemico del verbo “to engage”<sup>9</sup>, di volta in volta utilizzato nella lingua inglese per indicare una forma di coinvolgimento, un impegno reciproco, una promessa di fedeltà, una disponibilità dei soggetti a investire le proprie energie a favore di una causa<sup>10</sup>, sia al carattere multidisciplinare del concetto, oggetto di attenzione da parte di studiosi e professionisti appartenenti a differenti settori, quali marketing, management, psicologia, sociologia e *information science*<sup>11</sup>. Alla luce di queste considerazioni, l’*engagement* appare al momento come un *meta-organizzatore*, un contenitore semantico di altri concetti, un intensificatore delle varie dimensioni che caratterizzano la relazione brand-consumatori<sup>12</sup>

7 R.V. Kozinets, *Social Brand Engagement: A New Idea*, in “GfK Marketing Intelligence Review”, vol. 6, n. 2 (2014), pp. 8-15.

8 Cfr. M. Gobé, *Emotional Branding. The new paradigm for connecting brands to people*, New York, 2001; K. Roberts, *Lovemarks. The Future beyond Brands*, New York, 2004.

9 J. van Doorn et al., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, cit., p. 254.

10 Si possono riconoscere almeno quattro differenti accezioni del verbo *to engage*: 1) coinvolgere, attirare l’attenzione, 2) impegnarsi in qualcosa, 3) fidanzarsi con qualcuno, 4) ingaggiare (nel senso di “assumere”) qualcuno. Cfr. R. Gambetti, G. Graffigna, *Consumer Brand Engagement: lo stato dell’arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca*, in “Micro & Macro Marketing”, n. 2 (2011), pp. 199-225, p. 200.

11 L.D. Hollebeek, *Exploring customer-brand engagement: definition and themes*, in “Journal of Strategic Marketing”, Vol. 19, n. 7 (2011), pp. 555-573; S.D. Vivek et al., *Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, cit.

12 R. Gambetti, G. Graffigna e S. Biraghi, *The Grounded Theory approach to consumer-brand engagement. The practitioner’s standpoint*, in “International Journal of Market Research”, Vol. 54, n. 5 (2012), pp. 659-687.

Con l'obiettivo di contribuire a una migliore conoscenza/messa a fuoco dell'agenda di ricerca relativa a questo tema, il presente lavoro intende offrire un'analisi critica delle principali evidenze empiriche e dei più rilevanti nodi concettuali fin qui emersi nella letteratura di marketing. Vengono dunque presi in considerazione i fattori che sono all'origine del crescente interesse per il *consumer-brand engagement*, i filoni di pensiero in cui si radica la riflessione su questo tema, le principali definizioni e le implicazioni di carattere teorico, che possono scaturire dallo sviluppo di questa innovativo ambito di studi.

Nella parte conclusiva, il paper pone l'accento sulle principali questioni ancora aperte, segnalando alcune possibili linee di riflessione e di ricerca, su cui è opportuno si concentri l'attenzione nel prossimo futuro, con la prospettiva di giungere a una migliore definizione del costrutto.

### 1. TRE TIPI DI FATTORI

L'interesse crescente per l'*engagement* trova la sua ragion d'essere nelle tendenze evolutive che stanno trasformando lo scenario in cui si muovono consumatori e imprese. Si possono distinguere, a questo proposito, tre tipi di fattori: *customer-related*, *media-related* e *company-related*<sup>13</sup>.

I primi sono connessi all'evoluzione delle pratiche di consumo. Oggi ci troviamo di fronte ad un consumatore "centauro"<sup>14</sup>, informato e oculato nelle scelte, orientato alla soddisfazione di bisogni di natura complessa, che riguardano la sfera emotiva e le relazioni con gli altri, ma anche la ricerca dei valori, accompagnata da una domanda crescente di qualità ed eticità<sup>15</sup>. È un soggetto che chiede di assumere un

13 R. Gambetti, G. Graffigna, *The concept of engagement*, in "International Journal of Market Research", Vol. 52, n. 6 (2010), pp. 801-826.

14 Y.B. Wind, V. Mahajan, *Convergence Marketing. Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*, Upper Saddle River, 2001.

15 R. Paltrinieri, *Riflessioni sul consumatore responsabile*, in V. Codeluppi, R. Paltrinieri (a cura di), *Il consumo come produzione*, Milano, 2007, pp. 69-81.

ruolo più attivo, co-creando il contenuto del brand, socializzando con gli altri consumatori e vivendo esperienze uniche e memorabili. In questa prospettiva, il consumatore finisce per trasformarsi in una sorta di "sentinella" nei confronti dell'impresa: un soggetto capace di utilizzare molteplici strumenti per far sentire la propria voce, dal *boicottaggio*, nel quale si esprime l'avversità nei confronti di un'azienda, al *buycottaggio*, una forma di consumo consapevole che intende premiare – acquistandone i prodotti – le aziende che manifestano una condotta eticamente corretta e socialmente responsabile<sup>16</sup>.

I *media-related factors* sono invece legati ai cambiamenti in corso nel panorama dei media, che portano le aziende a rivoluzionare la pianificazione del loro *media mix*, oltrepassando i meccanismi stantii del vecchio sistema pubblicitario, centrato sullo strapotere del mezzo televisivo. I progressi in campo informatico incoraggiano infatti la diffusione delle tecnologie digitali, per un verso incrementando la convergenza intersettoriale, per un altro verso moltiplicando i punti di contatto tra consumatori e imprese<sup>17</sup>. La proliferazione dei prodotti multimediali si traduce così in una graduale frammentazione del pubblico: un fenomeno che rende sempre più difficile raggiungere ampi gruppi di consumatori, utilizzando la gamma ristretta dei vecchi media. È infatti possibile che la fruizione di un programma TV come *XFactor* sia accompagnata da un fitto "cinguettio" di commenti, inviati tramite smartphone su *Twitter*. O, viceversa, che lo spot precedentemente visto in TV solleciti un approfondimento tramite il proprio tablet sui social, coronato successivamente dall'acquisto in un sito di e-commerce, tramite computer. Le imprese vanno dunque alla ricerca di spazi trasversali, caratterizzati dall'integrazione tra *old* e *new media*, ove creare inattese connessioni con i consumatori, coinvolgendoli attraverso

16 M. Friedman, *A positive approach to organized consumer action: the buycott as an alternative to the boycott*, in "Journal of Consumer Policy", Vol. 19, n. 4 (1996), pp. 439-51; P. Musarò, P. Parmiggiani, *Consumatori e cittadini verso nuove forme di partecipazione*, in V. Codeluppi, R. Paltrinieri (a cura di), *Il consumo come produzione*, cit., pp. 111-127.

17 H. Jenkins, *Convergence culture: where old and new media collide*, New York, 2006.

so varie forme di interazione, partecipazione, creatività e divertimento. Il risultato è un ampio e polifonico intreccio di stimolazioni, in rapporto alle quali si sviluppano percorsi di lettura ipertestuali, non sequenziali, che, per un verso, liberano gli individui dall'obbligo del pensiero lineare, ma, per un altro verso, rendono ineludibile la domanda di soluzioni *ad hoc* per la navigazione entro il mare delle informazioni disponibili online: l'ideale sarebbe poter disporre di un "motore di ricerca personale", in grado di offrire risposte pertinenti e rilevanti, superando i limiti del ranking di *Google*, accusato da più parti di premiare le aziende che pagano per promuoversi. Nell'assenza di uno strumento di questo tipo, ci si affida al passaparola, al consiglio disinteressato di un amico su *Facebook*, alle valutazioni postate da altri internauti su siti come *Amazon*, *Booking*, *eBay*.

I *company-related factors*, infine, riguardano lo sviluppo di nuovi modelli di business, basati su una crescente osmosi tra le imprese e il loro ambiente di riferimento: tale orientamento rende liquidi e transitabili i confini delle organizzazioni, che assumono la forma di strutture "a rete", basate non più sull'integrazione verticale del processo, ma sull'*interdipendenza organica* tra una pluralità di attori, tanto interni, quanto esterni alle stesse imprese. Cresce dunque il peso delle attività che si fanno sui confini: si pensi a *InnoCentive*<sup>18</sup>, piattaforma online che consente ad importanti aziende (tra le altre, *Ely Lilly*, *Procter & Gamble*, *Novartis*, *DuPont*) di ampliare le proprie capacità di *problem solving*, attingendo ai talenti di una community internazionale di esperti, scienziati, ricercatori, semplici utenti, desiderosi di offrire soluzioni e proposte innovative<sup>19</sup>. In pratica, si realizza una sorta di "impollinazione incrociata" tra il dipartimento di Ricerca & Sviluppo interno a ciascuna azienda e il network dei *solver*, operanti all'esterno. Su un piano diverso, si richiama a un'analoga impostazione il fenomeno *NikeId*<sup>20</sup>, una nuova filosofia di prodotto, basata sull'interazione con il consumatore finale: la pagina

18 <https://www.innocentive.com>

19 D. Tapscott, A.D. Williams, *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, New York, 2006.

20 [http://www.nike.com/it/it\\_it/c/nikeid](http://www.nike.com/it/it_it/c/nikeid)

web dedicata a questo progetto propone una selezione di modelli di calzature sportive, personalizzabili con l'intervento attivo del fruitore, che può scegliere il colore delle soles e del tacco, delle stringhe e dell'interno della scarpa, modificando i materiali utilizzati e apponendo la propria "firma" a lavoro ultimato.

Il risultato è che il consumatore diventa parte attiva, trasformandosi a tutti gli effetti in una specie di "collaboratore temporaneo": una sorta di dipendente "a tempo parziale" dell'impresa<sup>21</sup>, elemento integrante del sistema di generazione del prodotto/servizio, sempre più coinvolto in varie attività di carattere co-creativo<sup>22</sup>. Come nota Sashi, «l'interazione tra l'organizzazione e i consumatori engaged e tra i consumatori stessi, così come con i consumatori potenziali, permette loro di co-creare valore generando contenuto, offrendo feedback, disseminando informazione e diventando "avvocati" dell'organizzazione tra i propri pari»<sup>23</sup>. Va tuttavia chiarito che le azioni volontarie a cui rinvia la nozione di *engagement* hanno un carattere puramente discrezionale, scaturiscono cioè da spinte motivazionali interne al soggetto, in assenza di un tornaconto di carattere immediato e a prescindere da una prospettiva di premi o punizioni futuri: non vanno dunque confuse con i compiti - prevalentemente di carattere esecutivo, meccanico e ripetitivo - che il cliente è chiamato a svolgere per poter accedere a determinati servizi (es.: bancomat, fast food, distributore self service di benzina) o con gli sforzi richiesti per poter conquistare i privilegi riservati a chi completa una raccolta punti oppure si iscrive a

21 L.A. Bettencourt, *Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery*, cit.; P. Patterson, T. Yu e K. De Ruyter, *Understanding customer engagement in services*, paper presentato alla ANZMAC 2006 Conference: *Advancing Theory, Maintaining Relevance* [online], Brisbane, Australia, 2006

22 C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, in "Harvard Business Review", gennaio-febbraio 2000, pp. 79-87; C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition. Co-creating unique value with customers*. Boston, 2004.

23 C.M. Sashi, *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media*, in "Management Decision", Vol. 50, n. 2 (2012), pp. 253-272, p. 259.



un piano fedeltà<sup>24</sup>. Alla luce di queste importanti distinzioni, Bettencourt riconduce le performance volontarie a tre categorie<sup>25</sup>:

- in primo luogo, il consumatore può agire in veste di “promotore”, offrendo spontaneamente raccomandazioni e generando passa-parola favorevoli nei confronti dell’azienda: si tratta di significativi indicatori di *loyalty* e di attrazione, capaci di contribuire allo sviluppo di un’immagine positiva della stessa impresa, così come all’elaborazione di aspettative, ma anche di valutazioni, più alte in tema di qualità del servizio offerto;

- in secondo luogo, il consumatore può agire quale “co-produttore”, cooperando in vario modo alla messa a punto di un prodotto/servizio di superiore qualità: ad esempio, migliorando l’interazione con il personale di vendita (cortesia alle casse, rispetto delle code), ma anche offrendo assistenza (suggerimenti e consigli ad altri clienti) oppure assumendo specifiche responsabilità (tipico il caso del paziente che collabora attivamente agli esercizi richiesti per la propria riabilitazione);

- infine, il consumatore può assumere il ruolo di “consulente organizzativo”, partecipando di fatto - e in maniera totalmente gratuita - alle attività di *governance* e sviluppo: lamentele e osservazioni degli utenti offrono infatti importanti indicazioni alle aziende, utili per elaborare strategie e piani d’azione futuri.

## 2. RADICI CONCETTUALI

Dal punto di vista teorico, l’alveo in cui maturano le riflessioni sul tema dell’*engagement* è segnato da tre importanti riferimenti.

Un primo elemento è rappresentato dal *Relationship Marketing*<sup>26</sup>, una prospettiva che, supe-

24 L.A. Bettencourt, *Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery*, cit.; su questi temi cfr. anche G. Ritzer, N. Jurgenson, *Production, Consumption, Prosumption. The Nature of Capitalism in the Age of the Digital ‘Prosumer’*, in “Journal of Consumer Culture”, Vol. 10, n. 1 (2010), pp. 13-36.

25 L.A. Bettencourt, *Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery*, cit., pp. 385-387.

26 Cfr. R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in “Journal of Marketing”, Vol. 58, n. 3 (1994), pp. 20-38.

rando i tradizionali approcci scambio-centrici, focalizzati sulla transazione di prodotti e di servizi secondo un flusso di comunicazione unidirezionale (dalle imprese ai consumatori), pone l’accento sulla necessità di coinvolgere gli interlocutori nel processo di creazione del valore, con l’obiettivo di creare, sviluppare e mantenere relazioni interattive di lungo termine, basate su una comunicazione dialogica, di tipo bi-direzionale. Il problema è che l’attenzione degli studiosi che si sono mossi a partire da questo innovativo approccio si è il più delle volte focalizzata sul mantenimento della relazione (*in senso puramente difensivo*), più che sulla creazione e sullo sviluppo di nuove relazioni (*in un’ottica maggiormente proattiva*)<sup>27</sup>. In altri termini, si è finito per privilegiare il lato transazionale della “relazione”, semplicemente dilatando in senso temporale il precedente angolo visuale<sup>28</sup>: non più il singolo e puntuale atto d’acquisto, ma il flusso di reddito che si genera a favore di un’azienda attraverso reiterati atti d’acquisto, sommati l’uno all’altro lungo l’arco dell’intero ciclo di vita del cliente. Il confronto con il tema del consumer brand *engagement* offre lo spunto per rivitalizzare lo spirito originario del *relationship marketing*.

Un secondo elemento è rappresentato dalla *Service-Dominant Logic*<sup>29</sup>, un approccio orientato a superare la visione deterministica e meccanicistica che caratterizza il marketing tradizionale, dominato dalla centralità del bene, *output* tangibile del processo produttivo d’impresa, portando l’attenzione sul concetto di “servizio”, inteso come «applicazione di competenze specializzate (conoscenze e abilità) attraverso azioni, processi e performances, a beneficio di un’altra entità o dell’entità stessa»<sup>30</sup>. Vargo e Lusch considerano infatti il servizio come l’oggetto principale della relazione di scambio,

27 S.D. Vivek et al., *Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, cit.

28 P.C. Verhoef et al., *Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management*, cit.

29 S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, in “Journal of Marketing”, Vol. 68, n. 1 (2004), pp. 1-17; S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, in “Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 36, n. 1 (2008), pp. 1-10.

30 S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, cit., p. 2.

indipendentemente dal fatto che esso sia offerto mediante beni fisici, in cui sono incorporate competenze e conoscenze, o tramite un insieme di processi e attività. Non vi è infatti una vera e propria distinzione tra beni e servizi, ma piena integrazione tra i due elementi: in definitiva, ciò che conta per il consumatore non è il possesso del bene, quanto l'insieme di benefici di carattere simbolico e funzionale a cui questo consente di accedere. A titolo di esempio, il cliente non "acquista" - banalmente - un semplice termosifone, ma piuttosto la chiave per dare risposta ad esigenze di carattere più profondo: ad esempio, il comfort e il benessere connessi alla piacevole sensazione di essere avvolti dal calore dell'ambiente domestico. Questa prospettiva sottolinea dunque il carattere fenomenologico/esperienziale del valore<sup>31</sup>: è il consumatore che arricchisce di significati i beni che utilizza, dando vita ad esperienze uniche. Ne consegue che egli non è un target passivo su cui le imprese possano operare, ma attivamente piuttosto una "risorsa operante," impegnata a co-creare valore attraverso un fitto tessuto di scambi relazionali con la stessa impresa e con altri attori economici e sociali.

Un terzo elemento è rappresentato dalla *Social Exchange Theory*<sup>32</sup>: un ampio set di riflessioni che prendono le mosse a partire dalla considerazione che gli scambi sociali si basano su norme di reciprocità (scambio *peer-to-peer* di ricompense) ed equità (ricompense commisurate all'impegno profuso dai differenti attori della relazione). Ne consegue che i partner dello scambio sono continuamente impegnati - mediante un calcolo costi/benefici - a mantenere una condizione di equilibrio nella relazione o a tentare di ricostruirlo, qualora la bilancia penda in misura eccessiva da una sola parte. Tuttavia, mentre le definizioni tradizionali di reciprocità sono centrate sull'attesa di un puntuale e immediato ritorno di benefici corrispondenti ai costi sostenuti, Sin e collaboratori offrono un'interpretazione prospet-

ca, centrata sull'idea di un ritorno differito, anche a distanza di tempo<sup>33</sup>. Questa visione è in grado di spiegare la componente di dono e di gratuità che caratterizza il comportamento co-creativo del consumatore engaged: la sensazione di reciprocità nel rapporto con il brand può infatti derivare dall'accumularsi di benefici percepiti entro un ampio margine temporale, piuttosto che essere confinata all'ambito ristretto di una singola interazione<sup>34</sup>.

### 3. DEFINIZIONE DEL CONCETTO

Anche se è chiaro lo sfondo teorico in cui si innesta la riflessione sull'*engagement*, il dibattito sul tema non ha ancora messo capo ad una definizione condivisa.

Tra i *practitioner* il termine è diventato infatti una sorta di "buzzword", un'etichetta dal contenuto indefinito, valida per tutte le occasioni e spesso applicata in modo inappropriato<sup>35</sup>. In ambito accademico si è sviluppato invece un vivace confronto, volto a tracciare con maggiore chiarezza gli aspetti definitivi e a cogliere le interrelazioni con variabili antecedenti e conseguenti<sup>36</sup>. Nonostante la discussione sia ancora in corso, vi è sostanziale accordo nel ritenere che, nell'attuale scenario di mercato, il coinvolgimento del consumatore rappresenti un imperativo strategico per generare migliori prestazioni aziendali, compresi incremento delle vendite, fidelizzazione del cliente, riduzione dei costi, raccomandazioni del brand, miglioramento dei contributi offerti dal con-

33 L.Y.M. Sin et al., *Relationship marketing orientation: Scale development and cross-cultural validation*, in "Journal of Business Research", n. 58 (2005), pp. 185-194.

34 L.D. Hollebeek, *Exploring customer brand engagement: definition and themes*, in "Journal of Strategic Marketing", Vol. 19, n. 7 (2011), pp. 555-573.

35 R.V. Kozinets, *Social Brand Engagement: A New Idea*, cit.

36 R.J. Brodie, L.D. Hollebeek, B. Juric e A. Ilic, *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*, in "Journal of Service Research", Vol. 14, n. 3 (2011), pp. 252-271; L.D. Hollebeek, M.S. Glynn e R.J. Brodie, *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*, in "Journal of Interactive Marketing", n. 28 (2014), pp. 149-165.

31 S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*, cit.

32 G.C. Homans, *Social behavior as exchange*, in "American Journal of Sociology", n. 63 (1958), pp. 597-606.; P. Blau, *Exchange and power in social life*, New York, 1964.

sumatore ai processi di sviluppo collaborativo del prodotto, valorizzazione delle esperienze di carattere co-creativo, superiore vantaggio competitivo e redditività<sup>37</sup>. In particolare, si riconosce il ruolo sempre più importante che il consumer brand *engagement* (CBE) è chiamato a giocare nelle strategie di branding<sup>38</sup>.

Fino ad oggi, sono stati numerosi i tentativi di concettualizzare l'*engagement*<sup>39</sup>, ad esempio, definendolo come un processo psicologico che orienta lo sviluppo della fidelizzazione del cliente<sup>40</sup>, una tendenza dei consumatori ad includere i brand preferiti nel proprio self-concept<sup>41</sup>, un impegno cognitivo ed affettivo del cliente in una relazione attiva con il brand<sup>42</sup>, una manifestazione comportamentale del cliente, diretta verso un brand o un'azienda, che va al di là del semplice acquisto ed è originata da driver motivazionali<sup>43</sup>, uno stato psicologico che si verifica nell'ambito di esperienze interattive del consumatore con un brand, contrassegnato dall'espressione di rilevanti dimensioni di carattere cognitivo, emozionale e comporta-

mentale<sup>44</sup>, un'attività, di carattere insieme cognitivo, emozionale e comportamentale, che prende corpo nel corso di e in relazione a specifiche interazioni tra consumatore e brand<sup>45</sup>. Per una sintetica visione d'insieme dei principali contributi, rinviamo alla Tabella 1.

Pur nella molteplicità degli accenti e delle intonazioni, la gran parte degli autori che si sono occupati di questo tema sembra orientata a svincolare - almeno in linea di principio - il *consumer brand engagement* da una mera prospettiva di carattere commerciale. Come osservano Vivek, Beatty e Morgan, «l'interesse per l'*engagement* "al di là dell'acquisto" suggerisce che i ricercatori hanno bisogno di focalizzarsi su individui che interagiscono con il brand, pur senza necessariamente acquistarlo o pianificare di acquistarlo, oppure su attività ed eventi, in cui i consumatori si *ingaggiano*, ma che non sono direttamente collegati a ricerca, valutazione di alternative e attività decisionali che comportino la scelta di un brand»<sup>46</sup>. In altri termini, si riconosce che il consumatore può sviluppare *engagement* nei confronti di un brand, anche a prescindere da ogni prospettiva di acquisto. Esempio a questo proposito è il caso della Ferrari, marca che può contare su intere legioni di appassionati, pronti a seguire le prodezze dei suoi piloti sui principali circuiti della Formula 1, alimentando con i propri racconti il mito delle rosse di Maranello: solo pochi tra questi soggetti sono tuttavia in grado, nel corso della propria vita, di "fare proprio" anche uno solo dei costosissimi modelli proposti dalla casa del "cavallino rampante". Analogamente, molti consumatori "engaged" nei confronti della Apple finiscono comunque per scegliere al momento dell'acquisto, anche per evidenti ragioni di costo, i tablet e gli smartphone proposti dal principale concorrente, Samsung.

37 Cfr. J. Neff, *OMD proves the power of engagement*, in "Advertising Age", n. 78 (2007); J.L.H. Bowden, *The process of customer engagement: A conceptual framework*, in "Journal of Marketing Theory and Practice", Vol. 17, n. 1 (2009), pp. 63-74; M. Sawhney, G. Verona e E. Prandelli, *Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation*, in "Journal of Interactive Marketing", Vol. 19, n. 4 (2005), pp. 4-17; R.J. Brodie, L.D. Hollebeek, B. Juric e A. Ilic, *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*, cit.; L.D. Hollebeek, M.S. Glynn e R.J. Brodie, *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*, cit.

38 R. Gambetti, G. Graffigna, *The concept of engagement*, cit.

39 L.D. Hollebeek, M.S. Glynn e R.J. Brodie, *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*, cit.

40 J.L.H. Bowden, *The process of customer engagement: A conceptual framework*, cit.

41 D. Sprott, S. Czellar e E. Spangerberg, *The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale*, in "Journal of Marketing Research", vol. 46, n. 1 (2009), pp. 92-104.

42 A. Mollen, H. Wilson, *Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: reconciling scholastic and managerial perspectives*, in "Journal of Business Research", Vol. 63, n. 9/10 (2010), pp. 919-925.

43 J. van Doorn et al., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, cit., p. 254.

44 R.J. Brodie et al., *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*, cit.

45 L.D. Hollebeek, M.S. Glynn e R.J. Brodie, *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*, cit.

46 S.D. Vivek, S.E. Beatty e R.M. Morgan, *Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, cit., p. 127.

Autore	Costrutto	Definizione
Wang (2006)	Advertising engagement	La misura della “rilevanza” ( <i>congruenza, pertinenza ndr</i> ) del contesto editoriale nei confronti dei messaggi pubblicitari inseriti al suo interno.
Patterson et al. (2006)	Customer engagement	Il livello di presenza fisica, cognitiva ed emotiva dei clienti nel loro rapporto con un’organizzazione di servizi.
Higgins (2006)	Engagement	Essere coinvolti, occupati e interessati a qualcosa (sia in senso positivo, che in senso negativo).
Calder e Malthouse (2008)	Media engagement	L’insieme delle esperienze motivazionali che il consumatore ha con un prodotto mediatico.
Bowden (2009)	Customer engagement	Un processo psicologico che modella tanto i meccanismi attraverso i quali i nuovi consumatori si fidelizzano a un brand, quanto i meccanismi mediante i quali può essere mantenuta la fedeltà dei clienti già acquisiti nei confronti dello stesso brand.
Vivek (2009)	Consumer engagement	L’intensità della partecipazione e della connessione di un consumatore con l’offerta di un’azienda e con le sue attività.
Sprott et al. (2009)	Brand engagement in self-concept (BESC)	La tendenza dei consumatori ad includere i brand preferiti nel proprio self-concept.
Verhoef et al. (2010)	Customer engagement behaviors	L’insieme delle manifestazioni comportamentali nei confronti di un oggetto focale - come un’impresa e un brand - diverse dall’acquisto e derivanti da driver motivazionali.
Mollen, Wilson (2010)	Online brand engagement	Un impegno cognitivo ed affettivo del cliente in una relazione attiva con il brand.
Van Doorn et al. (2010)	Customer engagement behaviors	L’insieme delle azioni poste in essere dai clienti nei confronti di un brand o di un’impresa, che vanno al di là dell’acquisto e che derivano da driver motivazionali.
Brodie et al. (2011)	Customer engagement	Uno stato psicologico che si verifica nell’ambito di esperienze interattive del consumatore con un agente/oggetto focale (brand, prodotto o organizzazione), contrassegnato dall’espressione di rilevanti dimensioni di carattere cognitivo, emozionale e comportamentale.
Hollebeek (2011)	Customer brand engagement	Uno stato mentale del singolo consumatore [...], caratterizzato da specifici livelli di attività cognitiva, emozionale e comportamentale, nel corso di interazioni dirette con il brand.
Hollebeek et al. (2014)	Consumer brand engagement	Un’attività, di carattere insieme cognitivo, emozionale e comportamentale, che prende corpo nel corso di e in relazione a specifiche interazioni tra consumatore e brand.
Kozinets (2014)	Social brand engagement	Una connessione significativa tra una pluralità di consumatori, che utilizzano il brand, ovvero un linguaggio, delle immagini e dei significati collegati al brand, per comunicare fra loro.

Tab. 1 - Sintesi dei principali contributi della letteratura di marketing sul tema dell’engagement. Fonte: elaborazione dell’autore.

Considerazioni di questo tipo aprono interessanti prospettive. Per usare una metafora, possiamo raffigurarci il brand come una nave da crociera, a bordo della quale *si imbarcano*, oltre ai clienti già acquisiti, anche molti altri

soggetti: potenziali acquirenti, semplici “simpatizzanti” e addirittura clienti di aziende concorrenti<sup>47</sup>, attratti dal seducente richiamo

<sup>47</sup> M. Sawhney, G. Verona e E. Prandelli, *Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in*



di una marca maggiormente *appealing*, con la quale si sentono disposti a interagire. Cambia dunque il significato di “appartenenza al brand” e si dilata nel contempo l’orizzonte a cui guardare per definire il concetto di “rete del valore”, non più ristretta al fitto intreccio di relazioni fra «attori economici distinti - fornitori, partner in affari, alleati, clienti - che operano insieme nella co-produzione del valore»<sup>48</sup>, ma “incorporata” (*embedded*) in più ampi aggregati di carattere sociale, fino a comprendere singoli individui e comunità di consumatori *engaged* nei confronti dello stesso brand. A titolo di esempio si potrebbe citare il caso di *Makerland*<sup>49</sup>: un innovativo progetto avviato in forma sperimentale da *Auchan*: si tratta di uno spazio-laboratorio, che mette a disposizione del variegato mondo dei *makers* (gli artigiani digitali con la passione per il fai da te), occasioni di incontro, ma anche canali e strumenti (es.: stampanti in 3D), per realizzare e commercializzare i frutti del loro ingegno<sup>50</sup>. Un altro esempio è offerto da *Zodio*<sup>51</sup>, negozio basato su una visione tematizzata della casa, ove trovare tutto ciò che serve per rigenerare un vecchio mobile, per esprimere la propria creatività con la carta, per preparare un dolce con i propri figli. In omaggio alla logica partecipativa che anima il consumatore *engaged*, *Zodio* è concepito non come terminale distributivo, ma come luogo di approfondimento, dove le comunità si incontrano: mette infatti a disposizione spazi - tanto fisici, quanto virtuali - ove i consumatori possono condividere progetti, passioni ed emozioni (es.: laboratori per fare *scrap booking*, community delle blogger, ecc.), anche a prescindere dal semplice acquisto<sup>52</sup>.

*product innovation*, cit.

48 R. Normann, R. Ramirez, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, in “Harvard Business Review”, luglio-agosto (1993), pp. 65-77, p. 66.

49 <http://www.makerland.it>

50 F. Valente, *Retail Innovations 11. Quando l’innovazione batte la crisi*, Milano, 2016, pp. 194-197.

51 <http://www.zodio.it>

52 Cfr. G. Qualizza, *Shopping experience: approccio ‘situazionista’ per vincere la crisi*, in “Brandforum”, 22 marzo 2016.

Alla luce di queste considerazioni, si può ipotizzare che l’*engagement* sia un fenomeno che interessa l’universo della comunicazione in senso lato, più che l’ambito ristretto del marketing e delle vendite. È difficile tuttavia trarre delle conclusioni definitive, anche perché in questo ambito di studi le riflessioni a livello teorico appaiono al momento collegate ad «un corpo relativamente sparso»<sup>53</sup> di ricerche sperimentali e di osservazioni empiriche sul tema, dalle quali emergono per altro significativi interrogativi ancora aperti.

#### 4. RICERCHE EMPIRICHE

##### SUL COINVOLGIMENTO DEL CONSUMATORE: INTERROGATIVI EMERGENTI

Un primo spunto di discussione è offerto dal nodo *Loyalty/Delight*: come suggeriscono i risultati delle ricerche di Sashi<sup>54</sup>, il cliente *delighted*, piacevolmente sorpreso e deliziato da un’esperienza inattesa, che supera di gran lunga le sue aspettative nei confronti del brand, risulta curiosamente più *engaged* del cliente *loyal*, costante nelle sue scelte d’acquisto e orientato a confermare la preferenza per i prodotti della stessa marca, ma in genere scarsamente incline a dedicarle del tempo, facendo *advocacy*. La *retention* può essere infatti il risultato di una relazione durevole, priva però di legami emozionali. Un’indicazione di questo tipo ha delle rilevanti implicazioni a livello manageriale: suggerisce che le carte fedeltà e il meccanismo delle raccolte punti finiscono per premiare il rassicurante e poco fantasioso bacino dei clienti abitudinari e già acquisiti, senza incentivare in alcun modo quei soggetti che, in presenza di opportune stimolazioni, sarebbero disposti a trasformarsi in veri e propri “ambasciatori” del brand. Tuttavia, l’osservazione sollecita anche importanti interrogativi di carattere teorico: si tratta infatti di capire se

53 L. Hollebeek, T. Chen, *Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model*, in “Journal of Product & Brand Management”, Vol. 23, n. 1 (2014), pp. 62-74.

54 C.M. Sashi, *Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media*, cit.

il *consumer brand engagement* è una situazione intermittente e discontinua, come un circuito elettrico, che può essere di volta in volta chiuso oppure aperto (è questo l'implicito sottointeso nelle metriche "native" messe a disposizione dai diversi social network), oppure è un fenomeno da considerare secondo un'ottica di lungo periodo, ossia come un percorso di carattere dinamico e processuale, di cui misurare la differente intensità momento per momento e a seconda dei contesti. Nella prima ipotesi, l'*engagement* si configura come una sorta di *insight*, di rivelazione, che porta il consumatore ad aprire repentinamente lo sguardo verso il brand e ad accendersi di entusiasmo nei suoi confronti. Nella seconda ipotesi, sembra invece più corretto parlare di un "ciclo di vita" dell'*engagement*, contrassegnato da fasi successive e da differenti livelli di intensità.

In secondo luogo, andrebbero considerate le "valenze" (positive vs negative) del *consumer brand engagement*: è un tema che la gran parte degli studiosi ha finora trascurato, dando implicitamente per scontata l'identificazione tra elevati livelli di *engagement* e il carattere entusiasmante e straordinario delle esperienze vissute dal consumatore<sup>55</sup>. Higgins tuttavia, riconosce che, nel senso più ampio del termine, essere *engaged* significa «essere coinvolti, occupati e interessati a qualcosa»<sup>56</sup>, una condizione che può assumere forme contrassegnate sia da una valenza positiva che da una valenza negativa. In effetti, come suggeriscono alcuni autori<sup>57</sup>, un conto è postare in un blog un messaggio favorevole nei confronti di un brand, altra cosa è organizzare azioni pubbliche contro la stessa azienda: in entrambi i casi si tratta di forme di *engagement*, cioè di espressioni comportamentali che, a prescindere dal semplice acquisto, sono sostenute da driver motivazionali, ma gli effetti sono decisamente differenti. L'*engagement* positivo si traduce infatti in conseguenze favorevoli - sia finanziarie che non finanziarie

55 S.D. Vivek et al., *Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, cit.

56 E.T. Higgins, *Value from hedonic experience and engagement*, in "Psychological Review", n. 113 (2006), p. 4.

57 J. van Doorn et al., *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, cit., p. 254.

- per l'azienda, ma le medesime azioni (es.: pas-saparola, *blogging*, recensioni online) possono avere un impatto negativo, qualora siano contrassegnate da un contenuto fortemente critico, oppure nel caso di mancata corrispondenza tra le attese generate nel nuovo cliente e le prestazioni effettivamente erogate dal brand. Le espressioni negative dell'*engagement* non sembrano essere, in ogni caso, il riflesso speculare di quelle positive: come suggeriscono i risultati di una ricerca "netnografica" condotta da Hollebeek e Chen sugli appartenenti a *community* di fan e di detrattori della *Apple* e della *Samsung*<sup>58</sup>, il consumatore *negativamente engaged* offre più spesso argomenti razionali - legati a specifiche e circostanziate situazioni di disagio - per giustificare le sue critiche nei confronti del brand, laddove nel consumatore *positivamente engaged* sembrano nettamente prevalenti le componenti emozionali ed affettive.

E ancora: non è chiaro se la relazione tra *engagement* e *loyalty* segua un percorso rettilineo (all'aumentare dell'*engagement* cresce in misura corrispondente anche la *loyalty*) o non piuttosto curvilineo. Si potrebbe infatti ipotizzare una sorta di *burnout*<sup>59</sup> del consumatore *engaged*, il quale, oltrepassata una soglia ottimale di coinvolgimento (cognitivo, affettivo, comportamentale), ritirerebbe ogni precedente "investimento", riducendosi a una posizione di *stand-by*, di stallo, di attesa, che potrebbe tradursi in una ridotta propensione a ri-acquistare i prodotti dello stesso brand<sup>60</sup>. Estendendo al nodo *engagement/loyalty* i risultati delle ricerche empiriche sul tema del *burnout* in ambito occupazionale, Linda Hollebeek ipotizza una possibile classificazione dei consumatori in quattro segmenti<sup>61</sup>:

58 L. Hollebeek, T. Chen, *Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model*, cit.

59 *Burnout*: termine tradizionalmente utilizzato nella psicologia occupazionale per descrivere una reazione di stress e di fatica, a livello fisico ed emozionale, collegata ad un eccessivo livello di coinvolgimento del dipendente nei compiti connessi alla propria attività professionale.

60 L.D. Hollebeek, *Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus*, in "Journal of Marketing Management", Vol. 27, n. 7-8 (2011), pp. 795-807.

61 Op.cit.

- gli *apatici*, nei quali l'elevata propensione al ri-acquisto - a fronte di un basso livello di *engagement* - sembra seguire un andamento inerziale, che esclude in linea di principio elevati livelli di fatica e di stress. È presumibile che comportamenti di questo tipo prevalgano in relazione a beni di prima necessità oppure quando vi sia la percezione di un limitato range di alternative disponibili;

- i consumatori che operano secondo meccanismi di *exit*, in base alla nota definizione di Hirschmann<sup>62</sup>: caratterizzati da bassi livelli di *engagement* e di *loyalty*, e dunque non soggetti al rischio di *burnout*, fanno scelte utilitaristiche, contrassegnate da un calcolo degli interessi a breve termine (es.: se il prezzo di un prodotto aumenta, si sceglie un'alternativa più economica);

- gli *attivisti*: si tratta di soggetti *highly engaged* e fidelizzati, particolarmente apprezzati per le loro caratteristiche dalle aziende, ma in realtà a rischio *burnout*, inclini cioè a manifestare più alti livelli di fatica e di stress in conseguenza dell'impegno profuso nelle interazioni dirette con il brand;

- i *variety seekers*: soggetti *highly engaged*, ma sempre a caccia di novità e sorprese e dunque orientati a frequenti *switch* tra brand appartenenti alla medesima categoria. La volubilità che li caratterizza rende difficile ricondurre ad un singolo brand eventuali situazioni di stress e di fatica.

Ci si può chiedere, infine, se un elevato livello di *engagement* abbia sempre ricadute positive per le aziende. Si pensi al caso del *Porsche Cayenne*<sup>63</sup>, valutato negativamente -

62 Come nota Hirschmann, a differenza dei meccanismi di *exit*, le decisioni di *voice* ("protesta") consentono di comporre senza traumi le situazioni di attrito, investendo su benefici di lungo periodo: se si registra una criticità, si cerca assieme la soluzione più efficace per risolvere il problema, evitando di interrompere la relazione. Cfr. A. Hirschmann, *Exit, voice e loyalty, Responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge (Mass.), 1970.

63 B. Libai, *The perils of focusing on highly engaged customers*, in "Journal of Service Research", Vol. 14, n. 3 (2011), pp. 275-6.

nei test che ne precedettero il lancio sul mercato - dai consumatori *highly engaged*, perchè ritenuto poco in linea con il profilo tradizionale del brand. La casa tedesca scelse opportunamente di *non seguire* il consiglio dei clienti maggiormente coinvolti e appassionati: contravvenendo alle negative previsioni degli *highly engaged*, il Cayenne divenne in breve tempo uno dei prodotti di maggior successo della Porsche. La questione non è di poco conto: come osserva Libai, gli *highly engaged* rappresentano presumibilmente una minoranza particolarmente attiva - ma non necessariamente rappresentativa - dell'intera *community* che si raccoglie attorno a un brand; non è chiaro inoltre se il passa-parola generato da questi particolari utenti raggiunga a cascata il consumatore *mainstream* oppure si avviti indefinitamente attorno a se stesso, venendo condiviso all'interno di piccole tribù di appassionati, fortemente coese al proprio interno, ma scarsamente orientate ad aprirsi ad un più ampio orizzonte di scambi comunicativi e di confronti con altri soggetti<sup>64</sup>.

## 5. QUESTIONI DA AFFRONTARE

Per trovare soluzioni condivise ai complessi nodi di carattere teorico non ancora sciolti in letteratura e ai numerosi interrogativi che emergono dalle osservazioni di carattere empirico, è opportuno a nostro parere che la ricerca futura affronti con maggior decisione due questioni di grande rilievo:

- si tratta innanzitutto di capire quali sono i *driver* dell'*engagement*. In altri termini, è utile chiarire che cosa spinge i consumatori a spendere del tempo a favore di un brand, a titolo completamente gratuito e senza la prospettiva di un ritorno immediato delle energie investite;

- in secondo luogo, è utile definire in termini più chiari la relazione tra consumatore a brand, mettendo a fuoco le caratteristiche che una marca deve possedere, per risultare *engaging* agli occhi dei suoi interlocutori. È evidente infatti che, se vi sono dei consumatori

64 Op.cit.

engaged nei confronti di un brand, ciò avviene perchè è il brand stesso a “mettere all’opera” i consumatori, sollecitando investimenti di vario tipo nei suoi confronti.

### 5.1. DRIVER DELL’ENGAGEMENT

Esaminiamo innanzitutto la prima delle due questioni. Nel considerare i driver dell’*engagement*, la letteratura identifica due polarità (*personal engagement* e *socio-interactive engagement*)<sup>65</sup>, attorno alle quali si definiscono due orientamenti teorici, che appaiono al momento nettamente differenziati, pur senza essere necessariamente inconciliabili fra loro.

La maggior parte degli autori focalizza infatti l’attenzione sui *driver di carattere personale* (*consumer-brand engagement: CBE*): in questo caso la marca viene considerata come un elemento che si integra nel vissuto del singolo consumatore, interagendo con i progetti di senso da questi elaborati. Con evidente riferimento al concetto di *qualità relazionale* della marca<sup>66</sup>, chiamata ad offrire ai consumatori un contributo sul piano della costruzione di senso nella vita quotidiana, il driver motivazionale viene dunque individuato nel desiderio del soggetto di identificarsi con un mondo al quale sente di appartenere.

In particolare, evoca un’impostazione di questo tipo la nozione - proposta da Sprott, Czellar e Spangenberg<sup>67</sup> - di *brand engagement in self concept* (BESC), secondo la quale gli individui tendono ad includere i brand preferiti nel proprio *self-concept*. In questa prospettiva, i consumatori si dispongono lungo un *continuum*, caratterizzato da diversi livelli di BESC: ai livelli inferiori (a bassa intensità di BESC) si situano gli individui per i quali i brand non

65 B.J. Calder, E.C. Malthouse e U. Schaedel, *An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness*, in “Journal of Interactive Marketing”, Vol. 23, n. 4 (2009), pp. 321-331.

66 S. Fournier, *Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research*, in “Journal of Consumer Research”, n. 24 (1998), pp. 343-373.

67 D. Sprott, S. Czellar e E. Spangenberg, *The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale*, cit.

rappresentano elementi fondamentali del proprio *self-concept*, ai livelli superiori (ad alta intensità di BESC) si collocano gli individui che si identificano profondamente con i brand, instaurando con questi dei legami speciali.

Anche le posizioni sviluppate dal gruppo di studiosi che si raccolgono attorno a Roderick Brodie e a Linda Hollebeek sottolineano la rilevanza dei driver di carattere personale<sup>68</sup>: l’*engagement* è infatti definito come uno *stato psicologico* che si verifica nell’ambito di esperienze interattive del consumatore con un agente/oggetto focale (brand, prodotto o organizzazione). Il contesto in cui si sviluppa l’interazione è presente, ma sembra ridursi al rango di semplice sfondo, come una “quinta di palcoscenico”, senza essere riconosciuto come ingrediente essenziale dell’*engagement*: in sostanza, ciò che conta è - ancora una volta - la relazione diadica brand-consumatore, ove l’*engagement* indica l’intensità dell’investimento cognitivo, affettivo e comportamentale, che il consumatore dirige nei confronti del brand.

Altri autori sollecitano invece una maggiore attenzione per i *driver di carattere socio-interattivo*<sup>69</sup> (*social brand engagement: SBE*; o anche *consumer-to-consumer brand engagement: C2C BE*): un tema ancora poco esplorato, sia da un punto di vista teorico che da un punto di vista empirico. In questo caso, l’*engagement* viene visto come un fenomeno che *prende corpo* in un contesto sociale, intrinsecamente legato (*embedded*) al sistema di relazioni in cui il singolo individuo è inserito. Tale sistema di relazioni genera un particolare tipo di struttura, che può essere identificata come un *social network*<sup>70</sup>. In questa prospettiva, i driver dell’*en-*

68 Cfr. R.J. Brodie, L.D. Hollebeek, B. Juric e A. Ilic, *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*, cit.; L.D. Hollebeek, *Exploring customer brand engagement: definition and themes*, cit.

69 R. Gambetti, G. Graffigna, *Consumer Brand Engagement: lo stato dell’arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca*, cit.; S. Fliess et al., *Understanding Patterns of Customer Engagement*, cit., pp. 81-92; R.V. Kozinets, *Social Brand Engagement: A New Idea*, cit.

70 Cfr. M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in “American Journal of Sociology”, n. 91 (1985), pp. 481-510.



*gagement* - più che a una spinta motivazionale intrinseca al singolo soggetto - appaiono legati al ruolo, alla posizione che i differenti attori, costantemente collegati gli uni agli altri, rivestono all'interno della rete<sup>71</sup>: tali ruoli non sono fissi, ma vengono continuamente negoziati, si definiscono cioè nel corso della relazione con gli altri membri dello stesso network.

Per una possibile esemplificazione di queste logiche, con particolare riguardo per la dinamica dei social media, si veda, a titolo di esempio, il *social technographics profile* disegnato da Li e Bernoff<sup>72</sup>, che identifica sei differenti modelli di ruolo assunti dagli utenti: dal creativo al critico, dal collezionista al semplice aderente, per arrivare allo spettatore e all'inattivo. Nessuno di questi ruoli è ascrivito ed immutabile, dato una volta per tutte, ma scaturisce da un continuo confronto con gli altri attori del social network. In altri termini, è difficile che un consumatore continui a scrivere suggerimenti e recensioni su *TripAdvisor* - e dunque assuma il ruolo riconosciuto del "critico" - in assenza di riscontri positivi e di lettori interessati. Per converso, il video-maker che continua a postare le proprie originali produzioni su *YouTube* si sente evidentemente incoraggiato ad assumere il ruolo del "creativo", grazie ai favorevoli commenti ricevuti da altri utenti.

## 5.2. RUOLO DEL BRAND

Molto discutibile è anche il modo con cui è stato finora affrontato il tema del brand. La maggior parte degli autori sostiene che questo è "in focus", quando il consumatore è *engaged*: in questa prospettiva, il brand sembra ridursi a una sorta di punto focale, uno schermo anonimo e piatto, su cui si proiettano gli investimenti cognitivi, emozionali e comportamentali dei soggetti. Una chiave di lettura diversa suggerisce invece che il brand è un' "interfaccia

comunicativa"<sup>73</sup>, un'istanza di congiunzione e di passaggio, che permette a due culture diverse e distinte, rispettivamente il mondo della produzione e dell'azienda da un lato e quello del consumo e della vita quotidiana dall'altro, di trovare un punto d'incontro, attraverso l'ancoraggio a un terreno comune e a un linguaggio condiviso<sup>74</sup>. Tale incontro non si realizza in una sorta di vuoto pneumatico, ma sempre in un contesto (economico, sociale, politico, culturale), che a sua volta interagisce con gli attori coinvolti nello scambio comunicativo<sup>75</sup>. Oltre i limiti del mercato, il presupposto è uno sguardo più aperto nei confronti del brand, inteso come "costrutto sociale"<sup>76</sup>, generato dall'interazione tra una pluralità di *stakeholder* e di attori<sup>77</sup>, incorporato nella vita quotidiana dei consumatori e nelle relazioni che li connettono fra loro<sup>78</sup>.

In questa prospettiva, la categoria chiave per descrivere il processo del *consumer brand engagement*, sembra essere quella di "brand enacting": sono i consumatori a mettere il brand in azione, ma questo a sua volta diventa un abilitatore delle loro azioni<sup>79</sup>. È una chiave di lettura innovativa, che consente di distinguere tre fasi nella relazione tra consumatore e brand<sup>80</sup>:

1 *Brand appearance*: in questa fase il brand rivela il suo aspetto, ma mantiene le distanze

73 M. Vernuccio, *I Social Media e il loro impiego nelle strategie di Corporate branding: un'indagine esplorativa*, in "Micro & Macro Marketing", Vol. 19, n. 2 (2010), pp. 189-213.

74 V. Codeluppi, *Prefazione*, in A. Semprini, *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Milano, 1986, pp. 11-20.

75 A. Semprini, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Milano, 1993.

76 A.F. Firat, A. Venkatesh, *Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption*, in "Journal of Consumer Research", n. 22 (1995), 239-267.

77 Cfr. S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, cit.; A. Gregory, *Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension*, in "Journal of Marketing Management", Vol. 23, n. 1-2 (2007), pp. 59-73.

78 A.M. Muniz, T.C. O'Guinn, *Brand Community*, in "Journal of Consumer Research", Vol. 27, n. 4 (2001), pp. 412-432, p. 418.

79 R. Gambetti et al., *The Grounded Theory approach to consumer-brand engagement. The practitioner's standpoint*, cit. 80 Op.cit.

71 E. Goffman, *The presentation of Self in Everyday Life*. New York, 1959; S. Fliess et al., *Understanding Patterns of Customer Engagement*, cit.

72 Cfr. C. Li, J. Bernoff, *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*, Boston, MA, 2008.

dal consumatore, che può soltanto guardarlo ed ammirarlo, ma non toccarlo. Questa dimensione rinvia a ciò che avveniva nel passato attraverso l'uso massiccio delle forme tradizionali di advertising, contrassegnate da un approccio uni-direzionale alla comunicazione, che mirava a colpire un target passivo, da condizionare in base agli obiettivi aziendali. In questa fase il *brand enacting* risulta limitato;

2 *Brand body*: in questa fase - concentrata sul presente e sull'*hic et nunc* - il brand scende in strada, mostra il suo corpo e i suoi muscoli ai consumatori, coinvolgendoli a livello emozionale e sensoriale. L'*engagement* è dunque indotto dall'aspetto estetico del brand e la relazione con il consumatore si basa fondamentalmente su elementi contestuali e contingenti, quali possono essere strumenti di comunicazione creativi (installazioni ambientali e *branded events*) e azioni tattiche di intrattenimento (*temporary shop, flashmob*), che guidano un *brand enacting* temporaneo;

3 *Brand soul*: in questa fase - che anticipa il futuro, rappresentando per molti aspetti un obiettivo ancora da raggiungere - il brand si inserisce con naturalezza nella vita dei consumatori, condividendo i suoi valori e sviluppando con le persone una relazione profonda e duratura, caratterizzata da un elevato livello di commitment reciproco, basato sul dialogo, sulla dedizione, sull'affinità valoriale e su un alto livello di fiducia. In questa fase i consumatori stabiliscono una relazione durevole con il brand e lo mettono pienamente "in azione", dandogli forma e creando contenuti da condividere con i propri pari.

## 6. PROSPETTIVE PER LA RICERCA FUTURA

Anche per colmare un gap tuttora presente in letteratura, che - fatta eccezione per alcuni lavori esplorativi<sup>81</sup> - si è caratterizzata fino ad

81 S.D. Vivek et al., *Consumer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, cit.; R. Gambetti et al., *The Grounded Theory approach to consumer-brand engagement. The practitioner's standpoint*, cit.;

oggi per un approccio *consumer-centered*, sembra opportuno raccogliere il punto di vista di un'ampia platea di testimoni qualificati (pubblicitari, marketing manager, imprenditori, *influencer*, consulenti), coinvolti a vario titolo in veste di attori del communication network. Nel contempo, sembra opportuno dilatare la prospettiva oltre i limiti del mercato, considerando non solo marche commerciali, ma anche *destination* turistiche, territori, gruppi musicali, idee, hobby condivisi<sup>82</sup>.

Per quanto concerne il ruolo giocato del brand nelle dinamiche dell'*engagement*, gli interrogativi sono molteplici: si tratta innanzitutto di capire quali caratteristiche deve possedere un brand, per risultare *engaging* agli occhi del consumatore. In questo senso, è opportuno cercare di chiarire se il fenomeno dell'*engagement* riguarda soltanto un numero ristretto di marche<sup>83</sup>, quelle cosiddette "cult" (es.: Harley, Vespa, Apple, Mini), o è invece una prospettiva aperta in linea di principio a qualsiasi brand.

Come si è visto, l'analisi della letteratura accademica mette in luce una visione del *consumer brand engagement*, che appare scarsamente incline a prendere in considerazione il contesto (sociale, culturale, territoriale, relazionale), nel quale ha luogo l'incontro tra consumatore e brand, "forzando" questo costruito entro lenti interpretative tradizionali e già consolidate.

A questo proposito, potrebbe essere utile mettere in corto circuito le ipotesi relative ai driver del *brand engagement* con i risultati delle ricerche empiriche sull'*advertising engagement*. I dati fin qui raccolti - con riferimento prevalente agli *old media* e alla pubblicità tradizionale - evidenziano infatti il ruolo giocato da un contesto editoriale rilevante (cioè "congruente", pertinente) nei confronti del messaggio pubblicitario inserito al suo interno, ai fini

M. Vernuccio, G. Qualizza, F. Ceccotti e A. Buratti, *Consumer-Brand Engagement. Delving into the managerial perspectives*, paper presentato alla EMAC 2016 Conference, Oslo, BI Norwegian Business School, 24-27 maggio 2016.

82 R.V. Kozinets, *Social Brand Engagement: A New Idea*, cit.

83 cfr. B. Libai, *Comment: the perils of focusing on highly engaged customers*, cit.

dell'attivazione dell'*engagement*<sup>84</sup>: una pubblicità del *ClubMed* all'interno di un programma di viaggi risulta sicuramente più *engaging* di un commercial dedicato a uno shampoo anti-forfora collocato in coda al TG della sera. È possibile tuttavia che questo discorso riesca a trovare riscontri ulteriori, anche in una prospettiva più ampia. Dobbiamo infatti tenere presente che il panorama dei media si è in questi anni dilatato, fino a comprendere situazioni di *ambient communication* (es.: forme di guerrilla marketing, come un *flashmob*), che trasformano il territorio urbano in un vero e proprio canale comunicativo, cioè in un contesto "editoriale" a tutti gli effetti, nel quale sollecitare l'*engagement* del consumatore.

Da questo punto di vista, un importante "banco di prova" potrebbe essere rappresentato da un tema non ancora esplorato in letteratura, quello dei *local brand*: si tratta di marche fortemente connotate anche da un punto di vista emozionale (si pensi ai vini del *Collio*, ai biscotti *Gentilini* a Roma, ai prodotti della pasticceria *Eppinger* a Trieste), sia perchè distribuite prevalentemente a livello locale, sia perchè ritenute in grado di esprimere e di "raccontare", in maniera esemplare, l'identità sociale e culturale di un territorio. In questo caso, come suggeriscono Calder e Malthouse<sup>85</sup>, la "congruenza" non andrebbe più intesa come astratta corrispondenza tra i valori incarnati dal brand e il concetto di sè, ma come concreto e tangibile incontro tra le esperienze evocate dal brand e l'esperienza vissuta - in quel momento e in quel particolare contesto - dal consumatore.

Gabriele Qualizza, PhD con tesi in Economia e gestione delle imprese all'Università di Trieste, assegnista di ricerca presso il polo universitario di Gorizia, collabora con *Brandforum.it*, osservatorio culturale sul mondo delle marche; svolge inoltre attività didattica nell'area marketing e comunicazione d'impresa

84 A. Wang, *Advertising engagement: a driver of message involvement on message effects*, in "Journal of Advertising Research", n. 46 (2006), pp. 355-368.

85 B.J. Calder & E.C. Malthouse, *Media Engagement and Advertising Effectiveness*, cit.

all'Università di Trieste, all'Università di Udine, presso la sede di Gorizia, e all'Università Cattolica di Milano nell'ambito del Master in Comunicazione, marketing digitale e pubblicità interattiva.

È autore di *Facebook Generation. I "nativi digitali" tra linguaggi del consumo, mondi di marca e nuovi media*, Trieste, 2013, di *Transparent Factory. Quando gli spazi del lavoro fanno comunicazione*, Milano, 2010 e di *Oltre lo shopping. I nuovi luoghi del consumo: percorsi, esplorazioni, progetti*, Trieste, 2006.

[gabriele.qualizza@scfor.units.it](mailto:gabriele.qualizza@scfor.units.it)

[gabriele.qualizza@uniud.it](mailto:gabriele.qualizza@uniud.it)