

# ***Consumer-brand engagement: imprese ed agenzie a confronto<sup>1</sup>***

*di Maria Vernuccio<sup>\*</sup>, Gabriele Qualizza<sup>\*\*</sup>, Andrea Buratti<sup>\*\*\*</sup>*

## **Abstract**

Il paper si inserisce nel filone di studi sul consumer-brand engagement (CBE) con l'obiettivo di analizzare e confrontare le percezioni e le prospettive manageriali di due attori chiave del network della comunicazione di marketing: le agenzie di comunicazione e le imprese di marca. Attraverso interviste ad esperti, consulenti e manager (n=44), elaborate con il metodo della thematic analysis, la ricerca contribuisce a colmare un gap tuttora presente nella letteratura, che sino ad oggi si è maggiormente concentrata sull'analisi del punto di vista del consumatore.

Parole chiave: consumer-brand engagement, agenzie, imprese, thematic analysis.

## **1. Introduzione**

Da circa un decennio, il tema dell'engagement è al centro dell'agenda di ricerca di studiosi di diverse discipline, quali marketing, management, psicologia e *information science* (Vivek *et al.*, 2014). Seguendo di fatto la diffusione dei media digitali e il cambiamento dei paradigmi di comunicazione, anche sul versante della consulenza di marketing è andata crescendo un'azione di sensibilizzazione, se non di vera e propria educazione, sul tema da parte delle agenzie di comunicazione verso i propri clienti (Kozinets, 2014). Mentre in campo professionale il termine 'engagement' è ormai diventato una 'buzzword' dai contorni peraltro incerti, in ambito accademico è assai vivace il confronto volto a definirne con maggiore chiarezza i possibili profili e le interrelazioni con variabili antecedenti e conseguenti. In uno scenario di mercato in cui il consumer-brand engagement (CBE) gioca un ruolo sempre più importante nelle strategie di branding (Gambetti & Graffigna, 2010), l'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare e confrontare le percezioni e le prospettive manageriali di due attori protagonisti dello sviluppo di iniziative di marketing e comunicazione centrate sull'engagement: le agenzie di comunicazione e le imprese di marca.

## **2. Background teorico e domande di ricerca**

Nell'ambito del marketing, gli studi che a partire dalla metà degli anni 2000 hanno approfondito il tema dell'engagement, offrono diverse prospettive di analisi, le cui

---

<sup>1</sup> I paragrafi 1 e 2 sono da attribuire a Maria Vernuccio, i paragrafi 4 e 5 a Gabriele Qualizza, il paragrafo 3 ad Andrea Buratti.

<sup>\*</sup> Professore Associato di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia. Email: maria.vernuccio@uniroma1.it.

<sup>\*\*</sup> Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia. Email: gabriele.qualizza@uniroma1.it.

<sup>\*\*\*</sup> Dottore di ricerca in Economia e Management, Dipartimento di Economia, Società e Politica, Università degli Studi "Carlo Bo" di Urbino. Email: andrea.buratti@uniurb.it.

fondamenta concettuali sono riconducibili, in sintesi, al marketing relazionale (Bowden, 2009; Verhoef *et al.*, 2010; Vivek *et al.*, 2014) e alla “*Service-dominant (S-D) logic*” (Vargo & Lush, 2004, 2008). Di volta in volta, il CBE è stato definito come processo, attività/attivazione, legame, stato mentale o motivazionale, da considerare in modo specifico a seconda del contesto e dell’oggetto (Brodie *et al.*, 2011). Con riferimento all’entità oggetto dell’engagement, prevalgono due prospettive: da una parte, viene studiato l’engagement dell’utente verso i media (Calder & Malthouse, 2005; Calder & Malthouse, 2009; Malthouse *et al.*, 2007; Mersey *et al.*, 2010); dall’altra, si analizza l’engagement del ‘customer’ o ‘consumer’ verso il brand (Graffigna & Gambetti, 2015; Gambetti *et al.*, 2012; Hollebeek, 2011; Hollebeck *et al.*, 2014; Sprott *et al.* 2009). Il nostro studio si inserisce nel filone del consumer-brand engagement, che finora ha accolto contributi teorici ed empirici in genere volti a fornire una più chiara concettualizzazione, facendo luce sulle principali dimensioni costitutive, di tipo cognitivo, emozionale, comportamentale, esperienziale e sociale (Gambetti *et al.*, 2012). Fatta eccezione per un primo lavoro esplorativo di Vivek *et al.* (2010) e per il citato lavoro di Gambetti *et al.* (2012), la gran parte degli studi empirici sono focalizzati sul consumatore. Manca quindi un approfondimento empirico del punto di vista dei principali attori dell’offerta, imprese di marca e agenzie di comunicazione, finalizzato a delineare i temi chiave del CBE in una prospettiva dinamica e manageriale, in modo da far emergere le eventuali specificità dei punti di vista delle due categorie di imprese, in virtù dei diversi obiettivi di business, informazioni detenute e competenze (Grant *et al.*, 2012). Tale finalità è alla base del presente lavoro e si estrinseca in quattro domande di ricerca:

- *RQ1*: Qual è il significato annesso al CBE da parte di agenzie (tradizionali e digital) e imprese (click and mortar e pure player, B-to-C)?
- *RQ2*: Qual è il ruolo sotto il profilo manageriale assegnato al CBE da agenzie e imprese?
- *RQ3*: Quali sono i fattori chiave del branding per lo sviluppo del CBE secondo agenzie e imprese?
- *RQ4*: Quali sono le specifiche modalità di gestione del CBE secondo agenzie e imprese?

### **3. Metodologia**

Per rispondere alle domande di ricerca è stata sviluppata una ricerca esplorativa-qualitativa di tipo induttivo (Armstrong, 1979). In una prima fase pilota, sono state condotte cinque interviste con *influencer* (esperti accademici e giornalisti di settore), attraverso le quali sono stati individuati alcuni sotto-temi rilevanti per ciascuna RQ (es., la RQ4 viene declinata nei sotto-temi ‘leve’, ‘misurazione’ e ‘organizzazione’). In tal modo, è stata sviluppata la traccia per le interviste in profondità (Creswell, 1998), che hanno coinvolto 39 manager/consulenti appartenenti a: agenzie tradizionali (10), agenzie digitali (12), imprese B-to-C click and mortar (10), imprese B-to-C pure player (7). Gli intervistati, 31 uomini e 8 donne, hanno un’esperienza che va dai 7 ai 30 anni e operano in organizzazioni per la gran parte con una proiezione internazionale. Per l’identificazione e l’interpretazione dei temi chiave, a partire dalle trascrizioni delle interviste, è stata utilizzata la tecnica della “*thematic analysis*”

(Langdrige, 2004; Braun & Clarke, 2006). L'applicazione di questa procedura è stata condotta separatamente da due autori, che alla fine hanno confrontato e unificato i risultati. Le elaborazioni sono state supportate dal software Nvivo 8®.

#### 4. Risultati

Con riferimento alla *RQ1*, sia agenzie che imprese riconoscono alla base del CBE il concetto di relazione/legame in ottica dinamica (*ongoing relationship*). In particolare, emerge trasversalmente come chiave la componente interattiva e personale, intesa come relazione di reciprocità tra brand e consumatore. Le agenzie, in particolare quelle tradizionali, interpretano tale relazione come identificazione diadica, assegnando un ruolo centrale alla componente emozionale, mentre le imprese enfatizzano maggiormente la dimensione sociale dell'engagement.

Tra i *driver del CBE*, le agenzie pongono un forte accento sui cambiamenti intervenuti nel mondo della comunicazione: crisi della pubblicità sui media classici, avvento del digital e dei social media, moltiplicazione dei touch points tra brand e consumatore. Le imprese si soffermano, invece, sui mutamenti intervenuti negli scenari di mercato. Sia imprese che agenzie segnalano infine l'affermazione di nuovi modelli d'acquisto e di consumo. Le differenze maggiori riguardano tuttavia la prospettiva: le agenzie, in particolare quelle digital, leggono il cambiamento in termini di salto paradigmatico, mentre le aziende, in particolare quelle click and mortar, lo interpretano nel segno della continuità tra presente e passato.

Riguardo agli *atteggiamenti*, l'interesse per l'engagement si accompagna, sul fronte aziendale, a elementi di insoddisfazione, legati alla mancata comprensione del concetto e alla preoccupazione per la complessità (es., informativa, organizzativa, ecc.), che è necessario gestire. Le digital agency, per converso, segnalano il frustrante confronto con clienti privi di visione strategica: mossi da irrealistiche aspettative di ritorni a breve, ma anche frenati dal timore di dover affrontare nel tempo costi difficilmente sostenibili.

Per quanto riguarda il *ruolo sotto il profilo manageriale (RQ2)*, solo un ridotto numero di intervistati riconduce il CBE esclusivamente all'*ambito* del marketing e delle vendite. Maggiori consensi raccolgono l'idea che il contesto di riferimento vada individuato nella comunicazione. I più suggeriscono tuttavia l'opportunità di adottare un approccio integrato, trasversale alla comunicazione e al marketing. Sono più spesso le agenzie che le imprese a mettere in rilievo la *valenza* strategica del CBE, sia pure con differenti accenti e intonazioni: le agenzie digital vedono l'engagement come elemento chiave di progetti di comunicazione prevalentemente ancorati all'online, le agenzie tradizionali lo interpretano invece come cuore pulsante di un ecosistema comunicativo, posto a cavallo tra online e offline.

Guardando agli *obiettivi* perseguibili mediante le attività di CBE, si possono distinguere quelli attinenti la sfera della comunicazione (brand attachment, advocacy/WOM, trust, contributo degli utenti alla produzione di "contenuti" e campagne di comunicazione, reputation) e quelli attinenti l'ambito del marketing (customer retention/loyalty, possibilità di ottenere consumer insights, sviluppo/miglioramento di prodotti e servizi, vendite, co-creation di prodotto). In

linea di massima, lo sguardo delle agenzie tende a congiungere gli obiettivi di comunicazione a quelli di marketing. Senza escludere gli obiettivi di comunicazione, le imprese tendono invece a concentrarsi su quelli di carattere commerciale.

Venendo ai *fattori chiave del branding per lo sviluppo del CBE (RQ3)*, ci si è soffermati innanzitutto sulle *condizioni di base che consentono lo sviluppo di marche engaging*. Alcune indicazioni sottolineano l'importanza di elementi intrinseci: innanzitutto, la forza del brand, il suo carattere "cult" ovvero il suo radicamento nell'identità sociale di un territorio; in secondo luogo, le caratteristiche del prodotto (settore merceologico, eccellenza qualitativa, unicità della proposta). Altre risposte puntano invece l'attenzione su caratteristiche estrinseche, come la capacità di orchestrare efficaci campagne di comunicazione attorno al prodotto e al brand. Per altri intervistati infine l'engagement si propone come orizzonte aperto a tutte le marche. Ci sono tuttavia rilevanti differenze: tra le agenzie si riscontra una maggiore sensibilità per la marca (fattore intrinseco), mentre tra le aziende si evidenzia una maggiore attenzione per il prodotto e per i fattori estrinseci. Imprese ed agenzie convergono infine nell'indicare *le caratteristiche della marca engaging*: innanzitutto la forza dei valori identitari e l'apertura, intesa come trasparenza comunicativa e capacità di ascolto/dialogo, aspetto particolarmente sottolineato dalle digital agency. Si segnalano inoltre la capacità di suscitare forti emozioni, l'attitudine a tradurre in racconto scelte strategiche e processi aziendali, l'affidabilità del prodotto, la disponibilità a porsi come punto di riferimento per una community, la creatività e l'innovazione.

Relativamente alle *modalità di gestione (RQ4)*, le *leve utilizzate* per ingaggiare i consumatori si possono ricondurre a quattro categorie: 1) presenza attiva sui media digitali, intesa sia come presidio dei social, sia in chiave di approccio multi-canale al web; 2) creazione di contenuti, capaci di richiamare l'attenzione del consumatore; 3) organizzazione di eventi, tanto online, quanto offline; 4) integrazione tra online e offline nell'ambito di piattaforme cross-mediali. Le digital agency e i pure player privilegiano le leve disponibili online, mentre le agenzie tradizionali e le aziende click and mortar richiamano l'attenzione sull'esigenza di creare un sistema comunicativo integrato, a cavallo tra online e offline. Per quanto concerne gli *strumenti di misurazione*, emerge una forte enfasi sulla necessità di leggere in termini processuali il fenomeno dell'engagement andando al di là delle metriche native (es., insights di Facebook). Queste ultime sono preferite dalle digital agency, mentre le agenzie tradizionali segnalano la necessità di metriche contestuali, qualitative e di un approccio strategico (prima di misurare, definire obiettivi e KPI). Le imprese esprimono insoddisfazione per gli strumenti disponibili: alcune si affidano a metriche native, mentre molte altre a indicatori tradizionali di risultato. Infine, sull'*organizzazione*, dalle interviste emerge che solo in un ridotto numero di imprese è presente una funzione dedicata, cui sono tuttavia demandati compiti di carattere meramente operativo. In un consistente numero di casi le attività di questo tipo vengono affidate al marketing. In altre situazioni sono poste in capo alla comunicazione, all'ufficio stampa/PR o vengono conferite in *outsourcing* ad agenzie esterne.

## 5. Prospettive per la ricerca e implicazioni manageriali

Dal confronto con la voce dei *practitioners*, il CBE si profila come un concetto insaturo, “a bassa definizione”, accompagnato da una sorta di indeterminazione che lo rende passibile di molteplici interpretazioni: un concetto che chiede di essere letto in termini dinamici e processuali. I risultati hanno messo in luce rilevanti specificità nelle percezioni e prospettive manageriali, non solo inter-categoria (imprese *versus* agenzie), ma anche intra-categoria (traditional/click and mortar *versus* digital/pure player), sulla concettualizzazione, gli obiettivi, i fattori chiave del branding e la gestione del CBE. Guardando alle implicazioni manageriali, si segnalano due temi correlati. Innanzitutto, l’opportunità di prospettare un ambiente comunicativo integrato, caratterizzato da un repertorio di risorse mediatiche, tanto online quanto offline, al quale imprese ed agenzie - a seconda degli obiettivi - possano attingere per sviluppare CBE. In secondo luogo, l’esigenza di conciliare l’enfasi sugli approcci di carattere tattico (es., *newsjacking*), in larga misura incoraggiati dalla crescente diffusione dei social media, che creano engagement in presa diretta, amplificando la portata delle azioni di real time marketing, con il necessario riferimento ad obiettivi precisi e a una visione strategica di più lungo periodo. Considerando le prospettive per la ricerca futura, sembra opportuno raccogliere dati e valutazioni, partendo da una più ampia base territoriale, per far luce sugli approcci di imprese ed agenzie operanti in differenti contesti. Sarebbe utile inoltre dare rilievo alla variabile dimensionale, per mettere a confronto il percepito delle grandi imprese con quello delle piccole e medie imprese. Anche il tema del radicamento territoriale apre un interessante orizzonte d’indagine, poco esplorato della letteratura sul tema. Data la natura qualitativa esplorativa dello studio, i risultati, strettamente legati alle percezioni degli intervistati, non possono essere generalizzati.

### Bibliografia essenziale\*\*\*\*

- Brodie R.J., Hollebeek L. D., Juric B. & Ilic A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14 (3): 252-271.
- Gambetti R. C., Graffigna G. & Biraghi S. (2012). The grounded theory approach to consumer-brand engagement: The practitioner's standpoint. *International Journal of Market Research*, 54 (5): 659-687.
- Graffigna G. & Gambetti R.C. (2015). Grounding Consumer-Brand Engagement. *International Journal of Market Research*, 57 (4): 605-629.
- Hollebeek L., Glynn M. & Brodie R. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2): 149-165.
- van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P. & Verhoef P.C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, Vol. 13(3), pp. 253-266.
- Vivek S.D., Beatty S.E. & Morgan R.M. (2012). Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2): 127-145.

---

\*\*\*\* Per ragioni di spazio, si riportano per esteso solo alcuni contributi.