

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

CUSTOMER CENTRICITY E CO-CREATION COME VANTAGGIO COMPETITIVO NELL'ERA DIGITALE: IL CASO GLOSSIER

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Carlotta Lavino
Matr. 215991

CANDIDATO

Anno Accademico 2018/2019

INTRODUZIONE	1
1. CAPITOLO 1: Customer Centricity.....	5
1.1. Definizioni	5
1.2. Cenni storici	7
1.2.1. Concetti di Gestione	8
1.3. Customer Centricity vs. Product Centricity	11
1.4. Customer Centricity vs. Company Centricity	13
1.5. Customer Centricity nell’Era Digitale	13
1.6. Strategie e Misure di Customer Centricity	21
1.6.1. Misure di Customer centricity.....	26
2. CAPITOLO 3: Co-Creation	29
2.1. Definizioni	30
2.2. Modelli e strategie di co-creation	38
2.2.1. Modello DART	38
2.2.2. Modello di Payne	40
3. CAPITOLO 3: Vantaggio Competitivo	42
3.1. Definizioni	42
3.2. Competere nell’Era del Cliente	47
3.2.1. Vantaggio Competitivo attraverso Customer Centricity	48
3.2.2. Vantaggio Competitivo attraverso Co-Creation	50
3.3. Misure di vantaggio competitivo	51
4. CAPITOLO 4: Case Study Glossier	56
4.1. Storia	56
4.2. Strategia	59
4.2.1. Target.....	59
4.2.2. Autenticità e Inclusività	59
4.2.3. Estetica e Prodotto	60
4.2.4. Social Media	65
4.2.5. Customer Service	68
4.2.6. Community	69
4.2.7. Customer Lifetime Value	70
4.3. Customer-Centricity secondo Glossier	71
4.3.1. Caso <i>Body Hero</i>	72
4.4. Co-creation secondo Glossier	73
4.4.1. Caso <i>Milky Jelly Cleanser</i>	75
4.5. Analisi del Vantaggio Competitivo	77
4.5.1. Industria cosmetica globale	77
4.5.2. Concorrenza diretta	83
4.5.2.1. Milk Makeup	83
4.5.2.2. Glow Recipe	85
4.5.2.3. ColourPop	88
CONCLUSIONE	91
BIBLIOGRAFIA	96

INTRODUZIONE

“If we don't take care of our customers, someone else will” - Ed Mitchell

L'emergere dell'economia digitale ha comportato profondi cambiamenti per le aziende di ogni dimensione. Alla base di tale trasformazione radicale vi è la digitalizzazione e l'avvento di Internet, che ha portato a una migliore connettività e accesso alle informazioni, e ha reso più semplice ed economico comunicare con i clienti. Le organizzazioni stanno imparando infatti che i clienti, e non i prodotti, sono la risorsa più preziosa di competitività e crescita.

Di conseguenza, il concetto di cambiare la strategia organizzativa dalla centralità del prodotto alla centralità del cliente è diventato un argomento di interesse.

Innanzitutto, il ruolo dei consumatori si è evoluto da destinatari passivi di beni e servizi a collaboratori proattivi nelle attività di un'organizzazione. Citando Prahalad e Ramaswamy, "si sono spostati dal pubblico e sono saliti sul palco" (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

I clienti sono più informati e competenti e sempre più consapevoli di ciò che acquistano e di ciò che consumano. Sono inoltre meno isolati e più interconnessi nella loro ricerca di informazioni, e disposti a condividere le loro esperienze e competenze con gli altri (Borhini & Carù, 2008).

Di conseguenza, “le aziende stanno ridefinendo le proprie strategie di creazione del valore per includere i clienti come partecipanti, non semplicemente destinatari”¹.

Fondamentale è in questo contesto il concetto di *Co-Creation* del valore: in questo nuovo paradigma, difatti, i consumatori sono stimolati a co-creare prodotti con aziende².

Tali attività di co-creazione sono viste non solo come un modo per sviluppare prodotti maggiormente in linea con le esigenze dei consumatori³, ma anche per stimolare il coinvolgimento degli stessi⁴.

Partecipando al processo NPD (New Product Development), i consumatori si sentono parte di una comunità e diventano più fedeli al prodotto.

Visto il nuovo potere acquisito dal consumatore e la complessità del suo comportamento, essenziale per differenziarsi nel panorama competitivo è il concetto di *Customer Centricity*, in quanto permette di fare scelte aziendali basate su una conoscenza solida e profonda degli stessi.

Nella sua forma più semplice, la centralità del cliente significa comprendere le esigenze dei consumatori più importanti e adeguare l'offerta per soddisfare tali esigenze.

¹ Alexander, Matthew and Evanschitzky, Heiner and Murray, Rowena (2012) *Value Co-Creation: Exploring the Effects of Collaborating with a Proactive Generation of Customers*. PhD thesis, UNSPECIFIED.

² Hoyer, Wayne & Chandy, Rajesh & Dorotic, Matilda & Krafft, Manfred & Singh, Siddharth. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research - J SERV RES.* 13. 10.1177/1094670510375604.

³ Toniato, Francesca (2016) *I linguaggi del design e il ruolo del consumatore nel terzo millennio*. Tesi Magistrale, Università Ca' Foscari Venezia <http://hdl.handle.net/10579/8652>

⁴ Van Doorn, Jenny & Lemon, Katherine & Mittal, Vikas & Nass, S. & Pick, Doreën & Pirner, Peter & Verhoef, Peter. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research - J SERV RES.* 13. 253-266. 10.1177/1094670510375599.

Dal punto di vista dei clienti ciò si traduce in un valore aggiunto: prodotti e servizi che sono in linea con i propri valori e trovano rilevanza nella vita di tutti i giorni.

Tuttavia, tale passaggio ad un approccio incentrato sul cliente risulta essere complesso: richiede la combinazione di strategia ed empatia con le esigenze dei clienti, una collaborazione di tutte le aree aziendali ed uno sforzo della leadership per trasmettere tale approccio ad esse.

Questo elaborato riporta i principali risultati dei contributi accademici sui concetti di customer centricity e co-creation e del loro impatto sulla competitività.

In particolare, vista la limitata letteratura a riguardo, questa tesi si sviluppa attorno all'ipotesi che Customer-centricity e Co-Creation rappresentino effettivamente un vantaggio competitivo in un'era così complessa come quella in cui viviamo.

Per verificare la veridicità o meno di tale ipotesi, verrà condotta dapprima un'analisi della letteratura in materia e le conoscenze apprese attraverso analisi verranno applicate al caso scelto.

In particolare, verranno utilizzate per condurre una analisi dell'ambiente competitivo globale dell'industria cosmetica, attraverso una comparazione delle caratteristiche chiave, dapprima tra il brand scelto e i principali players del mercato, e in secondo luogo tra tale brand e i suoi competitors diretti.

In base ai risultati di tale analisi, verrà poi individuato se essi possono essere ricollegati a una strategia incentrata sul cliente e di co-creazione con lo stesso.

Vi sono alcune limitazioni al set di dati utilizzati per verificare/falsificare l'ipotesi, dovuta alla natura compilativa, non sperimentale, di questo elaborato e alla difficoltà nel reperire dati numerici utili a misurare e dimostrare il vantaggio competitivo. Tuttavia, il brand si è dimostrato disponibile a rispondere ad alcune domande, meno confidenziali, riguardanti la strategia. Tali risposte verranno integrate nell'analisi finale presente nelle conclusioni di questo elaborato.

Dato che, nella letteratura esistente, la centralità del cliente e il coinvolgimento dei clienti nella creazione di valore sono discussi a un livello teorico piuttosto elevato, questo studio, in primo luogo, raccoglie tali informazioni e poi le porta a un livello pratico, individuando gli elementi più critici della centralità del cliente per la società Glossier.

La società di bellezza Glossier ha guadagnato un'enorme popolarità tra i millennial e la Gen-Z grazie al suo essere un "ecosistema alimentato dalle persone". Glossier celebra l'idea della bellezza naturale, della donna/uomo di tutti i giorni, fornendo ai suoi clienti prodotti di bellezza personalizzati di lusso a prezzi accessibili. In quanto azienda tecnologicamente avanzata ed innovativa, comprende il potere dei social media in termini di vendita e promozione dei prodotti, ma soprattutto come luogo dove interagire con i consumatori, far interagire i consumatori tra loro e raccogliere informazioni preziose sulla base di tali conversazioni, da utilizzare per creare prodotti che la donna Glossier vuole realmente.

L'elaborato è organizzato come segue: i primi tre capitoli riguardano la definizione e comprensione dei concetti chiave presenti nel titolo dell'elaborato, condotta attraverso un'analisi approfondita della letteratura.

Il primo capitolo mette in evidenza il cambiamento nelle dinamiche del mercato e del comportamento del consumatore connesso, menzionati in precedenza, attraverso dapprima un'analisi storica di tale passaggio, per poi passare alla definizione del concetto di centralità del cliente, sia in base alle definizioni fornite in letteratura, sia attraverso una comparazione tra tale approccio e approcci tradizionali incentrati al prodotto o all'azienda. Verranno poi menzionate alcune strategie e misure più ricorrenti in letteratura, per poter comprendere al meglio il concetto.

Il secondo capitolo esamina invece il concetto di co-creazione, valutandone le caratteristiche ed i modelli più citati nella letteratura.

Il capitolo 3 approfondisce il concetto di vantaggio competitivo, fornendo una definizione dello stesso, per poi applicarla dapprima all'Era Digitale, e successivamente ai concetti di Customer centricity e Co-Creation spiegati in precedenza. Successivamente, vengono delineati i modelli principali di misurazione del vantaggio competitivo.

Infine, il capitolo 4 riguarda il caso Glossier, di cui viene fornita dapprima una spiegazione storica, e successivamente una spiegazione dettagliata della strategia. La strategia viene poi ricollegata al concetto di centralità del cliente, con l'aggiunta dell'esempio di customer empowerment della campagna *Body Hero*, e di co-creazione, attraverso il caso del detergente *Milky Jelly Cleanser* co-prodotto con i clienti.

Infine, il capitolo continua con l'analisi dell'ambiente competitivo ed il test dell'ipotesi descritta sopra, da cui vengono tratte le conclusioni finali.

1. CAPITOLO 1: Customer Centricity

1.1. Definizioni

Sebbene la centralità del cliente sia stata abbracciata solo di recente dalla comunità imprenditoriale, questo concetto non è nuovo. Più di 50 anni fa Drucker (1954)⁵ scrisse infatti che "è il cliente che determina cosa è un'azienda, cosa produce e se prospererà". Successivamente anche Levitt (1960)⁶ propose che le aziende non dovrebbero concentrarsi sulla vendita di prodotti, ma piuttosto sul soddisfacimento delle esigenze dei clienti.⁷ Prima di analizzare le definizioni in merito alla centralità del cliente, è utile porre l'attenzione sul concetto di customer experience. La customer experience è definita come "la risposta emotiva di un cliente riguardo alla soddisfazione, o non, delle sue aspettative"⁸ in "ogni contatto con un'organizzazione"⁹, in "ogni fase delle vendite - prima, durante e dopo".¹⁰ Il concetto di customer experience è strettamente collegato alla centralità del cliente, che, come affermato da Schmitt (1999), significa proprio "fornire l'ambiente e l'impostazione giusti affinché emerga la customer experience desiderata".¹¹

Procedendo ad analizzare la customer-centricity, non è possibile identificare un'unica definizione generalmente accettata dalla letteratura; tuttavia, diverse variazioni sono state proposte e delineate attorno ad alcuni dei suoi aspetti più significativi.

Riguardo la natura della centralità del cliente, una prima definizione è fornita da Galbraith (2002b), il quale ha iniziato a definire la customer centricity come una strategia, nello specifico "una strategia che riunisce e integra prodotti, servizi ed esperienze all'interno e all'esterno dell'azienda per fornire soluzioni alle esigenze complesse e sfaccettate dei suoi clienti"¹². Zhu e Nakata (2007) hanno invece spiegato che si tratti piuttosto di una capacità aziendale, quella "di identificare, analizzare, comprendere e rispondere alle esigenze degli utenti".

13

⁵ Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

⁶ Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45-56.

⁷ Journal of Strategic Marketing (2013): Customer centricity: the construct and the operational antecedents, *Journal of Strategic Marketing*, DOI: 10.1080/0965254X.2013.817476

⁸ Shaw, C. and Ivens, J. (2002) *Building Great Customer-Experiences*. Palgrave Macmillan, New York, 48-66. <https://doi.org/10.1057/9780230554719>

⁹ Meyer, Christopher & Schwager, Andre. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard business review*. 85. 116-26, 157.

¹⁰ Grønholdt, Lars & Martensen, Anne & Jørgensen, Stig & Jensen, Peter. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 7. 90-106. 10.1108/IJQSS-01-2015-0008.

¹¹ Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67. <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870496>

¹² Lamberti, Lucio. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*. 21. 10.1080/0965254X.2013.817476.

¹³ Zhu, Zhen & Nakata, Cheryl & Sivakumar, K & Grewal, Dhruv. (2007). Self-service technology effectiveness: The role of design features and individual traits. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35. 492-506. 10.1007/s11747-007-0019-3.

L'importanza di comprendere le esigenze attuali e future dei clienti e di fornire soluzioni integrate è dunque un aspetto comune.

Un'ulteriore prospettiva, proposta da Frankenberger, Weiblen, & Gassmann (2013) ha evidenziato tre dimensioni della centralità del cliente¹⁴:

1. Valori orientati al cliente e credenze che guidano le azioni dell'organizzazione dall'alto;
2. Un approccio strutturale organizzativo con unità dedicate rivolte al cliente;
3. Focus sulla scoperta e la soddisfazione delle esigenze dei clienti.

Riguardo la scoperta dei bisogni dei clienti, è stata inoltre evidenziata l'importanza dell'utilizzo di sistemi di raccolta di informazioni sugli stessi a livello organizzativo.

A riguardo, Zhu e Nakata (2007) hanno menzionato la raccolta, la condivisione e l'uso delle informazioni a livello organizzativo, ed hanno aggiunto che l'orientamento al cliente viene raggiunto quando l'intelligenza viene trasformata in azioni e attività coordinate che si verificano in modo coerente.¹⁵

La centralità del cliente può essere inoltre spiegata in un'ottica di customer intimacy¹⁶, come affermato da Brock e Zhou (2012), i quali la definiscono come la percezione del cliente di avere un rapporto molto stretto e prezioso con un fornitore, caratterizzato da alti livelli di comprensione reciproca. Essi aggiungono anche che tale intimità è guidata dalla conoscenza del cliente e facilita la creazione di relazioni di fiducia con l'impresa.¹⁷ Un ulteriore approccio, utile ai fini questa ricerca, evidenzia l'importanza di creare valore aggiunto per i clienti e valore finanziario per l'organizzazione a lungo termine. Narver e Slater (1990), infatti, definiscono la centralità del cliente come la “comprensione sufficiente dei propri acquirenti target in modo da creare continuamente valore aggiunto per essi”¹⁸; mentre Fader si concentra sul profitto dell'azienda, parlando infatti di una strategia che permette di “allineare i prodotti e i servizi di una società con i desideri e le esigenze, attuali e future, dei suoi clienti più preziosi al fine di aumentare i profitti dell'impresa a lungo termine”.¹⁹ Boulding

¹⁴ Frankenberger, K & Weiblen, Tobias & Csik, Michaela & Gassmann, Oliver. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *Int. J. of Product Development*. 18. 249 - 273. 10.1504/IJPD.2013.055012.

¹⁵ Cfr. Nota 9

¹⁶ Per Customer intimacy si intende una strategia di marketing in cui un fornitore di servizi o un rivenditore di prodotti ha una stretta relazione con i propri clienti. I vantaggi di una maggiore intimità con i clienti per un'azienda includono migliori capacità di risoluzione dei problemi, fornendo soluzioni altamente personalizzate e un maggiore adattamento dei prodotti alle esigenze dei clienti, nonché raggiungendo livelli più elevati di fidelizzazione dei clienti (fonte: BusinessDictionary.com). Piuttosto che una transazione redditizia autonoma, tale relazione è orientata verso un'ottica win-win a lungo termine.

¹⁷ Brock, Juergen & Zhou, Josephine. (2012). Customer intimacy. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 27. 370-383. 10.1108/08858621211236043.

¹⁸ Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990) The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>

¹⁹ Fader, Peter. *Customer Centricity: Focus on the Right Customer for Strategic Advantage*. s.l. : Wharton Digital Press, Second edition (May 15, 2012).

et al. (2005), invece, evidenziano la doppia natura di tale valore, affermando che “la vera essenza del paradigma di centralità del cliente non sta nel modo di vendere prodotti ma piuttosto nella creazione di valore per il cliente e, nel processo, creare valore per l'impresa”.²⁰ Anche Loshin e Reifer (2013) parlano di un beneficio reciproco risultante da tale approccio, affermando che la centralità del cliente rappresenta “un insieme di strategie che pone il cliente al centro delle operazioni di un'organizzazione [...] e ha lo scopo di aiutare le aziende a comprendere meglio chi sono i loro clienti, cosa vogliono e come possono trarre il massimo beneficio in modo simbiotico”.²¹

La customer centricity, sotto questo punto di vista, è quindi un'opportunità per le aziende di creare un vantaggio competitivo basato sulla crescente soddisfazione del cliente, concetto alla base di questa ricerca e affermazione che verrà testata nei capitoli successivi.

Dall'elaborazione delle definizioni ed aspetti sopra citati emerge che la centralità del cliente può essere definita come una strategia che utilizza un sistema di informazioni sui clienti, basato sull'utilizzo di tecnologia a livello organizzativo, per raccogliere, condividere ed utilizzare tali informazioni con lo scopo di cogliere le esigenze attuali e future dei clienti. Tali dati si traducono in strategie e attività attuabili al fine di sviluppare soluzioni integrate per soddisfare tali esigenze, che a loro volta si traducono in una duplice creazione di valore²². L'utilizzo efficace della conoscenza del cliente facilita in definitiva la creazione di un rapporto di fiducia e fedeltà tra di esso e l'azienda, raggiungendo così un alto livello di intimità con lo stesso.²³

In altre parole, la centralità del cliente può essere definita come un approccio aziendale in grado di allineare la progettazione, lo sviluppo di prodotti e servizi e la distribuzione con le esigenze del cliente, al fine di costruire una relazione duratura e migliorare le prestazioni dell'azienda.

1.2. Cenni storici

Al fine di comprendere ulteriormente la centralità del cliente è di fondamentale importanza trattare l'evoluzione della logica dominante e i concetti di gestione da cui si è sviluppata.

Prahalad e Bettis (1986) hanno definito la *logica di gestione generale dominante*, più comunemente denominata *logica dominante*, come "struttura della conoscenza e l'insieme di risposte gestionali suscitate" che sono "espresse come comportamento appreso nella risoluzione dei problemi", sottolineando inoltre come

²⁰ Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30166558>

²¹ Loshin, D & Reifer, A. (2013). Using Information to Develop a Culture of Customer Centricity: Customer Centricity, Analytics, and Information Utilization.

²² Vale a dire, valore per il cliente e valore finanziario per l'impresa.

²³ Ambaram, Meena Ramanlal. *The factors that enable customer centricity and the changes in the organisation design when moving from a product to a customer centric strategy*. s.l. : Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 2013.

questo sia "il modo in cui i manager concettualizzano il business e prendono decisioni critiche sull'allocazione delle risorse".²⁷

La storia della centralità del cliente comprende tre logiche dominanti: 28.

- Goods Dominant (GD) logic: questa tipologia prevede che i fornitori producano prodotti e che i clienti li acquistino, e si concentra principalmente su risorse tangibili²⁹, valore incorporato e transazioni. L'obiettivo è produrre, vendere e servire.
- Service Dominant (SD) logic: questa logica dominante riguarda l'erogazione di servizi piuttosto che di beni; è quindi focalizzata su risorse immateriali e sulla co-creazione di valore ed esperienze con i clienti. L'obiettivo in questo caso è ascoltare, personalizzare e co-creare.
- Customer Dominant (CD) logic: in questa ottica il cliente è al centro, non più il servizio o il fornitore di servizi/produttore. Viene infatti enfatizzato il modo in cui i clienti integrano il servizio nei loro processi, piuttosto che il modo in cui le aziende forniscono tale offerta ai clienti. In particolare, tale approccio si concentra sulla logica del cliente e la moltitudine di attività, attori ed esperienze con cui viene a contatto e il ruolo dei fornitori in questo contesto³⁰.

La logica SD è considerata una logica di mercato, la logica del CD, al contrario, è considerata una questione strategica e non solo una preoccupazione per gli esperti di marketing in senso tradizionale. La CD potrebbe essere dunque definita una logica di business.

1.2.1. Concetti di gestione

Man mano che la logica dominante si è evoluta da GD a SD, sono emersi diversi concetti di gestione. Un primo concetto di gestione è rappresentato dal *Total Quality Management*, comparso alla fine degli anni '70, che nei successivi anni '80 ha trovato la sua evoluzione nella *Service Quality*. Il Total Quality Management (TQM) è infatti un approccio manageriale basato su una continua ricerca dell'eccellenza qualitativa, condotta creando le giuste competenze e attitudini nei membri di un'organizzazione, al fine di rendere possibile la prevenzione dei difetti e di soddisfare i bisogni e le aspettative dei clienti. Esso è infatti fondato sulla partecipazione di tutti i membri dell'azienda allo scopo di ottenere un successo a lungo termine e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Dunque, il Total Quality Management pone la soddisfazione del

²⁷ Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986), The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strat. Mgmt. J.*, 7: 485-501. doi:10.1002/smj.4250070602

²⁸ Vargo, Stephen & Lusch, Robert. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*. 68. 1-17. 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.; Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. J. of the *Acad. Mark. Sci.* (2008) 36: 83. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

²⁹ Per risorse tangibili si intende beni.

³⁰ Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P. (2010), "A customer-dominant logic of service", *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 531-548.

cliente al centro dell'attenzione aziendale, ma rimane tuttavia ancora un concetto puramente interno all'organizzazione³¹.

Il TQM è stato l'inizio delle attività commerciali che sono diventate altamente "guidate dalle informazioni nella gestione del lato operativo dell'azienda"³².

Successivamente, con il passaggio alla logica SD, è sopraggiunta la - nuova - necessità di misurare la qualità del servizio, che si è tradotta in questo nuovo concetto di gestione, la Service Quality, che rappresenta a sua volta una conseguenza del movimento di total quality management movement degli anni '80³³. La SQ si basa sul "confronto che i clienti fanno tra le loro aspettative su un servizio e la loro percezione del modo in cui il servizio è stato eseguito"³⁴. Dunque, erogare un servizio di qualità significa che esso deve essere regolarmente conforme alle aspettative dei clienti³⁵. La misurazione della qualità del servizio è un concetto non privo di sfide, in quanto, come affermato da Parasuraman (1985), i servizi sono "prestazioni, non oggetti, variano da cliente a cliente e si verificano in un'interazione tra il cliente e la persona con cui viene a contatto"³⁶, in quanto caratterizzati da intangibilità, eterogeneità ed inseparabilità. Il cambiamento nella logica dominante è evidente nella descrizione proposta da Parasuraman, in quanto vi è un riconoscimento che il cliente dovrebbe essere una parte considerata nella transazione.

Gli anni '90 hanno poi intravisto l'uso della tecnologia come mezzo per avvicinare le organizzazioni al cliente introducendo il *Customer Relationship Management* (CRM). Sono stati la nuova importanza data al cliente emersa dalla SQ e lo sviluppo tecnologico, in particolare in campo IT, ad aver portato alla luce il concetto di gestione delle relazioni con il cliente.

Come affermato da Payne e Frow (2005), il CRM "è inizialmente emerso nella comunità dei fornitori di Information Technology" ed è stato spesso "utilizzato per descrivere soluzioni a necessità dei clienti basate sull'utilizzo della tecnologia".³⁷ Tali studiosi, tuttavia, sostengono che il CRM non sia solo una soluzione IT, ma che questo "implichi una profonda sintesi di visione strategica; una comprensione aziendale della natura del valore del cliente in un ambiente multicanale; l'utilizzo delle applicazioni appropriate di gestione delle informazioni e CRM; e operazioni, adempimento e servizio di alta qualità".³⁸ Dunque, Il CRM deve passare

³¹ Lakhe, R. and Mohanty, R. (1994), "Total Quality Management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 9, pp. 9-33. <https://doi.org/10.1108/02656719410074279>

³² Woodruff, R.B. (1997) Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 139-153. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02894350>

³³ Klaus, Phil & Maklan, Stan. (2013). Towards a better measure of customer experience. International Journal of Market Research, 55, 227-246. 10.2501/IJMR-2013-021.

³⁴ Caruana, A. (2002), "Service loyalty", European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 7/8, pp. 811-828. <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>

³⁵ R. C. Lewis and B. H. Booms, "The marketing aspect of service quality," In L. Berry, G. Shostack, and G. Upah, (Eds), Emerging Perspective on Service Marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 99- 107, 1983.

³⁶ Parasuraman, A Parsu & Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). The Journal of Marketing, 49, 41-50. 10.2307/1251430.

³⁷ Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

³⁸ Cfr. Nota 29

dalla sua posizione di semplice soluzione IT a un “approccio interfunzionale”²¹ e “deve tradursi nell’erogazione di una valida customer experience”³⁹.

In letteratura sono state fornite numerose ulteriori definizioni di CRM, considerando tale concetto di gestione alternativamente come una tecnologia, come evidenziato da Payne e Frow (2005), una strategia o una filosofia aziendale.⁴⁰

Pur non essendo stata trovata una definizione unitaria, quella fornita da Sin et al. (2005) integra e sintetizza il lavoro e i contributi di numerosi autori di spicco in materia⁴¹. Tale definizione evidenzia come il CRM rappresenti un approccio più maturo e sistematico alla gestione della relazione tra l'organizzazione e i suoi clienti, in particolare si tratta di “una strategia e un processo globale che consente ad un'organizzazione di identificare, acquisire, trattenere e alimentare i clienti redditizi costruendo e mantenendo relazioni a lungo termine con loro”⁴².

Il CRM si è poi sviluppato ed evoluto nel *Customer Experience Management* (CEM), definito come “il processo di gestione strategica dell'intera esperienza di un cliente con un prodotto di un'azienda”⁴³. Esso è “più focalizzato esternamente rispetto ai precedenti concetti di gestione perché è volto alla creazione di “valore aggiunto per il cliente e l'azienda”⁴⁴ ed è emerso dal crescente fabbisogno delle imprese di concentrarsi sulla costruzione di relazioni con i clienti, come affermato da numerosi autori.⁴⁵ La comprensione della customer experience richiede l'acquisizione di informazioni dettagliate su tutte le interazioni tra cliente e fornitore di servizi. Il CEM si basa, infatti, su contributi multidisciplinari in modo da “sistematizzare molteplici informazioni e da dare forma alla natura olistica dell'esperienza del cliente”⁴⁶. Dunque, tale concetto mette in primo piano l'uso di informazioni sui clienti e insights su di essi per dare forma al business.

³⁹ Peelen, E & Montfort, Kees & Beltman, Rob & Klerkx, Arnoud. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*. 17. 453-471. 10.1080/09652540903371695.

⁴⁰ Cfr. Nota 21

⁴¹ Mamoun N. Akroush, Samer E. Dahiyat, Hesham S. Gharaibeh, Bayan N. Abu-Lail, (2011), "Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 Iss: 2 pp. 158 - 190

⁴² Sin, L., Tse, A. and Yim, F. (2005), “CRM: conceptualisation and scale development” , *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Nos 11/12, pp. 1264-90.

⁴³ Schmitt, B.H. (2003) *Customer Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*. John Wiley & Sons, New York.

⁴⁴ Verhoef, Peter & N. Lemon, Katherine & Parasuraman, A Parsu & Roggeveen, Anne & Tsiros, Michael & A. Schlesinger, Leonard. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85. 31-41. 10.1016/j.jretai.2008.11.001.

⁴⁵ (Schmitt, 2003; Thusy e Morris, 2004; Sultana, 2008; Verhoef et al. 2009; Shaw et al.2010; Teixeira et al. 2012; Grønholdt et al 2015)

⁴⁶ Teixeira, Jorge Grenha & Patrício, Lia & Nunes, Nuno & Nóbrega, Leonel & Fisk, Raymond & Constantine, Larry. (2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*. 23. 362textendash376. 10.1108/09564231211248453.

L'ultima evoluzione del concetto di CEM è proprio la centralità del cliente⁴⁷. La Customer Centricity, ovvero la fase successiva nella progressione dei concetti di gestione, che procede in contemporanea con la logica CD, è interamente incentrata sul cliente.⁴⁸ Essa è infatti emersa dall'evoluzione della logica dominante e dei concetti di gestione, che nel tempo sono passati dal “porre al centro l'azienda, guardando all'interno dell'organizzazione spunti per il miglioramento”⁴⁹, ad un focus esterno che consiste nel costruire relazioni con i clienti. Come affermano Loshin e Reifer (2013), “la centralità del cliente incorpora idee, approcci, strategie e tattiche che si sono evolute nel tempo in linea con le iniziative orientate al cliente portate avanti da settori diversi”⁵⁰.

1.3. Customer Centricity vs. Product Centricity

Nel corso degli anni, l'approccio alla centralità del cliente è stato generalmente discusso e spiegato dalla comunità manageriale comparandolo al tradizionale approccio alla centralità del prodotto.

Storicamente, le aziende tendevano ad essere incentrate sul prodotto, e le economie di scala⁵¹ e di scopo⁵² erano centrali, poiché i profitti erano principalmente un riflesso della quota di mercato.

Di conseguenza, come è possibile evincere dall'analisi storica trattata nel paragrafo precedente, le aziende erano più orientate verso l'interno, focalizzando la loro attenzione sulla produzione di prodotti superiori piuttosto che sugli acquirenti di tali prodotti⁵³.

L'approccio product-centric si basa sul brand visto come deposito di risorse e competenze per lo sviluppo di prodotti e servizi, che rappresentano la proposta di valore principale.

La filosofia alla base di un'impresa incentrata sul prodotto si fonda sul vendere prodotti a chiunque li compri ed in particolare sulla ricerca del maggior numero possibile di usi e clienti per il proprio prodotto. Al contrario, un'azienda incentrata sul cliente si basa sull'idea di servire i clienti e cercare di trovare il maggior numero possibile di prodotti per gli stessi.

⁴⁷ Evans, Gareth. *Customer Centricity: Why It is Critical to Your Business and How to Measure It*. s.l. : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016

⁴⁸ Heinonen, Kristina & Strandvik, Tore & Mickelsson, Jacob & Edvardsson, Bo & Sundström, Erik & Andersson, Per. (2010). *A Customer-Dominant Logic of Service*. Journal of Service Management. 21. 531-548. 10.1108/09564231011066088.

⁴⁹ Woodruff, R.B. (1997) Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25

⁵⁰ Loshin, D & Reifer, A. (2013). Using Information to Develop a Culture of Customer Centricity: Customer Centricity, Analytics, and Information Utilization.

⁵¹ Le economie di scala sono tutti quei vantaggi economici, sintetizzati nella discesa del costo medio unitario, che l'azienda acquisisce al crescere dei volumi produttivi. (Fonte: Il Sole 24 Ore)

⁵² Le economie di scopo descrivono situazioni in cui il costo medio e marginale a lungo termine di un'azienda, organizzazione o economia diminuisce, a causa della produzione di alcuni beni e servizi complementari. Ciò significa che la produzione di un bene riduce il costo di produzione di un altro bene correlato.

⁵³ Levitt, T. (1960) Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38, 45-56.

Anche il processo mentale alla base delle decisioni di business è diverso: nel primo caso vi è un modo di pensare di tipo divergente, cioè “quanti possibili usi ha questo prodotto?”; nel secondo caso invece è di tipo convergente, nello specifico “quale combinazione risponde al meglio alle esigenze dei clienti?”.

Una sostanziale differenza riguarda poi l’orientamento del business, che nel primo caso è di tipo transaction-oriented, mentre nel caso dell’azienda customer-centric è relationship-oriented e Customer life-cycle oriented. Infatti, l’azienda customer centric concentra la propria attenzione sull’acquirente e sulla creazione di relazioni reciprocamente soddisfacenti con esso: i singoli clienti esprimono i propri bisogni e le risorse dell’azienda si attivano per sviluppare soluzioni in grado di soddisfare tali bisogni; mentre l’azienda product-centric modifica i propri prodotti/servizi in base alle reazioni e preferenze dei consumatori.⁵⁴

La letteratura suggerisce infatti che la vera essenza del paradigma di centralità del cliente non stia nel modo di vendere prodotti, ma piuttosto nella “creazione di valore per il cliente, creando, nel processo, valore per l’impresa; in altre parole, la centralità del cliente si occupa del processo di creazione di un doppio valore”.⁵⁵Le aziende incentrate sul cliente ottengono questo risultato attraverso la raccolta e l’analisi di informazioni sui clienti, utilizzate per migliorare e personalizzare prodotti e servizi. Le informazioni sui clienti, infatti, nel primo caso rappresentano esclusivamente un meccanismo di controllo; diversamente, nell’impresa customer-centric tali informazioni sono assetti preziosi.

Da queste differenze strategiche di base derivano altre caratteristiche organizzative diverse, come il focus organizzativo. Nel caso dell’impresa product-centric, esso è rivolto verso l’interno, in particolare verso lo sviluppo di nuovi prodotti e la crescita della quota di mercato, mentre le relazioni con i clienti sono unicamente un problema del settore marketing. L’azienda customer-centric, al contrario, presenta un focus verso l’esterno, con particolare attenzione allo sviluppo di relazioni con i clienti e al raggiungimento della redditività attraverso la fedeltà del cliente.

Dal punto di vista delle vendite, la domanda che si pone l’impresa product-centric riguarda la quantità di clienti a cui è possibile vendere un determinato prodotto e l’approccio utilizzato è di tipo off-the-shelf ⁵⁶ e basato sull’evidenziare le caratteristiche e i vantaggi del prodotto. Nel caso dell’impresa customer-centric, al contrario, la domanda riguarda la quantità di prodotti che è possibile vendere a un determinato acquirente e l’approccio alle vendite è fondato sull’evidenziare i benefici del prodotto in termini di quanto questo vada

⁵⁴ Lamberti, Lucio. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*. 21. 10.1080/0965254X.2013.817476.

⁵⁵ Boulding, William, et al. “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go.” *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 4, 2005, pp. 155–166. JSTOR, www.jstor.org/stable/30166558.

⁵⁶ Il termine off-the-shelf implica la vendita di prodotti pronti all’uso, senza la possibilità di apportare modifiche (fonte: <https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/off-the-shelf>)

incontro ai bisogni individuali dei clienti. Inoltre, un approccio alle vendite comune in questa tipologia di imprese è la combinazione di prodotti, servizi, supporto, educazione e conoscenza degli addetti in bundle⁵⁷. I due modelli di business differiscono anche nelle tecniche di misurazione della performance aziendale: nel primo caso ci si basa sul numero di nuovi prodotti, la redditività per prodotto e la quota di mercato per prodotto o sottomarca; mentre nel secondo caso sono importanti la quota di portafoglio clienti, il grado di soddisfazione della clientela, la customer retention e il CLV, che verranno spiegati successivamente in questo elaborato. ⁵⁸

1.4. Customer Centricity vs. Company Centricity

Al fine di comprendere appieno il concetto di customer centricity, è possibile fare un'ulteriore distinzione tra approccio Company-Centric e Customer-Centric nell'innovazione aziendale.

In un'ottica di company centricity il cliente assume un ruolo passivo, in quanto viene utilizzato unicamente come input per creare e testare prodotti. Le interazioni sono a senso unico - dall'azienda al cliente -, di tipo spot e su base eventuale con un focus rivolto esclusivamente alla conoscenza individuale. L'obiettivo di tali interazioni è unicamente la creazione di valore economico, raggiunta tramite uno scambio diretto con i clienti attuali. Inoltre, l'azienda company-centric in termini di qualità punta a garantire un'alta qualità dei processi interni e di ciò che l'impresa ha da offrire (prodotti/servizi).

Nel secondo caso, invece, il cliente ricopre un ruolo attivo nel processo innovativo, fungendo da partner dell'azienda. Le interazioni sono bidirezionali e rappresentate da un dialogo continuo, di tipo sia diretto che mediato, con clienti attuali e potenziali. L'obiettivo di tali interazioni non si limita unicamente alla creazione di valore economico, ma anche alla co-creazione di valore con i clienti attraverso esperienze di co-creazione coinvolgenti.

L'azienda che segue l'approccio customer-centric prioritizza infine il garantire la qualità delle relazioni ed interazioni tra clienti e azienda e delle esperienze di co-creazione, rispetto alla qualità dell'offerta.⁵⁹

1.5. Customer Centricity nell'era digitale

La rivoluzione digitale ha determinato dei cambiamenti fondamentali nella dinamica tra produttore e cliente. È stata definita l'era del cliente, un'epoca modellata da una connettività costante e una gratificazione istantanea, in cui "le imprese di maggior successo si reinventeranno per comprendere sistematicamente e servire clienti

⁵⁷ Con il termine bundle si indica l'offerta promozionale in cui due prodotti, tipicamente complementari, vengono venduti in un pacchetto indivisibile (letteralmente bundle) a prezzo unico (fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/bundling/>).

⁵⁸ Basato su una sintesi dei lavori di Egol et al. (2004), Shah et al. (2006), Ramani and Kumar (2008) and Kumar (2008), Galbraith (2002)

⁵⁹ Basato su Sawhney (2005); Prahalad and Ramaswamy (2004); Fuller and Matzler (2007).

sempre più potenti".⁶⁰ Come Reichheld (2011) afferma: "viviamo e lavoriamo in un mondo web-savvy⁶¹ in cui i clienti hanno informazioni quasi perfette"⁶²: con l'introduzione del World Wide Web, i consumatori ordinari hanno avuto accesso ad ingenti quantità di informazioni con una facilità senza precedenti. Come evidenziato infatti da Forrester (2013), "i tuoi clienti conoscono i tuoi prodotti, il tuo servizio, i tuoi concorrenti e i tuoi prezzi meglio di te"⁶³.

Nell'era del cliente, dunque, è proprio quest'ultimo ad assumere il controllo delle proprie interazioni con le aziende. Nell'interazione tra aziende e consumatori, stiamo assistendo a una profonda inversione di posizioni: coloro che hanno tradizionalmente svolto esclusivamente il ruolo passivo di entità riceventi sono oggi in grado di produrre liberamente contenuti che incidono sulla reputazione di un'organizzazione⁶⁴.

In uno scenario di questo tipo, piuttosto che parlare in termini di business-to-business (B2B) o business-to-consumer (B2C), sarebbe più opportuno parlare di "Me2B": invece di essere l'azienda a guidare e controllare la relazione con il cliente, è il consumatore a scegliere le aziende con cui vuole interagire, decidere il tipo di interazione e dettarne i termini.⁶⁵

Analizzando la letteratura, è possibile identificare un'evoluzione di tale potere del consumatore, che è caratterizzata da quattro fonti di potere diverse, tra cui è possibile distinguere rispettivamente due fonti di potere basate sull'individuo (potere basato sulla domanda e sull'informazione) e due basate sulla rete (potere network-based e crowd-based)⁶⁶. Sebbene descritte parallelamente agli sviluppi tecnologici storici, queste quattro fonti non rappresentano momenti finiti nel tempo. Al contrario, nuove fonti emergono continuamente andando ad integrare le fonti precedenti e tutte e quattro le fonti coesistono oggi. Inoltre, i consumatori possono attingere potere da più fonti e i confini di ciascuna di esse sono fluidi e permeabili.

La diffusione di Internet è associata all'emergere e all'evoluzione del potere del consumatore, in particolare del potere basato sulla domanda, il quale "risiede nell'impatto aggregato dei comportamenti di consumo e acquisto derivanti dalle tecnologie Internet e dei social media".⁶⁷

⁶⁰ David M. Cooperstein, Josh Bernoff, Alexandra Hayes, Elizabeth Ryckewaert. *Competitive Strategy in the Age of The Customer*. s.l. : Forrester, 2013.

⁶¹ Un soggetto si definisce web-savvy quando ha esperienza ed è ben informato sull'uso di internet, conoscenza che va oltre le capacità base di utilizzo di tale infrastruttura (fonte: <https://heyyoava.com/are-you-internet-savvy/>)

⁶² Reichheld, F.F. e Markey, R. *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*. s.l. : Harvard Business Press, 2011. <https://books.google.it/books?id=e8jhiYjQrU0C>.

⁶³ Bernoff, Josh. *Competitive Strategy In The Age Of The Customer*. s.l. : Forrester, 2011

⁶⁴ Padua D., *Trust, Relations and Engagement. Understanding Customer Behaviour on the Web*, Palgrave Macmillan, 2012

⁶⁵ Wallace, Chris. *Are You Ready to Move from B2C to Me2B?* *Zoovu*. [Online] <https://zoovu.com/blog/are-you-ready-to-move-from-b2c-to-me2b/>.

⁶⁶ Labrecque, Lauren & vor dem Esche, Jonas & Mathwick, Charla & Novak, Thomas & Hofacker, Charles. (2013). *Consumer Power: Evolution in the Digital Age*. *Journal of Interactive Marketing*. 27. 257–269. 10.1016/j.intmar.2013.09.002.

⁶⁷ Grillo, Debora (2014). *Il consumatore post-moderno nelle strategie di vintage marketing: il caso Winner Taco*. Issu, https://issuu.com/deboragrillo/docs/tesi_debora_grillo/153

Sebbene i motori di ricerca abbiano consentito un maggiore accesso alle informazioni e capacità di scelta da parte dei consumatori, le barriere di conoscenza, finanziarie e infrastrutturali del periodo hanno limitato la possibilità dell'individuo di condividere tali informazioni e crearne di proprie.

Un'ulteriore evoluzione è quindi rappresentata dal potere basato sull'informazione, il quale si fonda alternativamente su due aspetti: capacità di consumare contenuti e capacità di produrne.

Il “potere basato sull'informazione fondato sul consumo di contenuti” si riferisce alla “facilità di accesso alle informazioni sul prodotto o sul servizio, che riduce l'asimmetria delle informazioni, accelera la diffusione sul mercato delle informazioni e accorcia i cicli di vita del prodotto”⁶⁸. Il “potere basato sull'informazione fondato sulla produzione di contenuti” è la “capacità di produrre contenuti generati dagli utenti.”⁶⁹ Questa evoluzione è resa possibile dall'eliminazione delle barriere descritte in precedenza che, insieme all'hosting gratuito o a basso costo per la creazione di profili su piattaforme web, hanno ampliato sia l'accesso alle informazioni che la capacità di produrre contenuti, consentendo ai consumatori medi di consumare facilmente contenuti ed essere attivi sul Web.

Con l'avvento e la crescente diffusione dei Social Networks vi è stato un ulteriore accrescimento del potere nelle mani del consumatore: si parla ora di fonti di potere network-based, che si concentrano sulla trasformazione di contenuti attuata grazie alla possibilità data ad altri soggetti di aggiungere valore a contenuti originali, con l'obiettivo di costruirsi una reputazione e influenzare i mercati. Questo valore aggiunto deriva da attività come la condivisione, il completamento o modifiche dei contenuti nei social network.

Un'ultima evoluzione coincide con i progressi della tecnologia mobile e dell'infrastruttura dei dati, i quali consentono di accedere a informazioni e risorse ovunque e in maniera quasi istantanea attraverso piattaforme digitali. Tale evoluzione si traduce nel potere crowd-based, il quale consiste nella “capacità di mettere in comune, mobilitare e strutturare le risorse in modo da beneficiare sia i gruppi che gli individui stessi”⁷⁰, attraverso tecniche come il crowdsourcing⁷¹ e crowdfunding⁷².

Un paradosso interessante del consumatore moderno è rappresentato dalla sua possibilità di esercitare una quantità di potere senza precedenti quando si tratta delle proprie scelte di acquisto, che può al contempo essere paralizzante. Una conseguenza negativa di questa rivoluzione digitale è infatti lo stato di “digital dizziness” in cui si trovano i consumatori, cioè il senso di stordimento causato dalla proliferazione di touchpoints⁷³,

⁶⁸ Cfr. Nota 56

⁶⁹ Cfr. Nota 56

⁷⁰ Cfr. Nota 56

⁷¹ Il crowdsourcing è la richiesta o raccolta, attraverso la rete telematica, di suggerimenti, idee, opinioni, progetti o prodotti, per i quali possono essere previsti, come incentivi, premi o somme di denaro (fonte: Treccani).

⁷² Il crowdfunding è raccolta collettiva e collaborativa di fondi, effettuata attraverso la rete, aperta a tutti coloro che decidono di finanziare progetti innovativi e imprese appena costituite (fonte: Treccani).

⁷³ I touchpoints sono tutte le interazioni che avvengono tra il cliente e l'azienda durante la customer journey.

informazioni e scelte disponibili e servizi digitali con cui interagire.⁷⁴ Nell'era digitale, infatti, milioni di prodotti e servizi simili sono facilmente accessibili, e per il cliente questa libertà di scelta non è più gestibile quando sono disponibili troppe informazioni non ponderate. Attirare, acquisire e fidelizzare i clienti in un ambiente così complesso sono quindi attività fondamentali per sopravvivere e poter competere. In un ambiente di questo tipo, la presenza di elementi di differenziazione tradizionali come “quantità, qualità, funzionalità, disponibilità, accessibilità, consegna, prezzo e assistenza clienti”⁷⁵ non provoca più soddisfazione nel consumatore. Piuttosto, tali elementi sono diventati elementi di insoddisfazione, “aspetti che sono attesi e dati per scontati e possono causare insoddisfazione se assenti”⁷⁶. Come affermato da Shaw and Ivens (2002), essi sono “diventati requisiti impliciti, biglietti per l'ingresso”⁷⁷ nell'arena competitiva, mentre solo le aziende che mettono il cliente al centro delle proprie operazioni possono competere con successo⁷⁸.

Un ulteriore cambiamento fondamentale si è manifestato nelle aspettative commerciali dei consumatori, che sono diventate liquide in diverse categorie di prodotti e servizi. In passato, un business era in competizione solo con altre aziende operanti nello stesso settore, mentre ora “se l'esperienza di un'organizzazione non riesce a soddisfare gli standard stabiliti dalle aziende che non competono direttamente con essa, allora si vedrà fallire”⁷⁹.

I consumatori non confrontano più le proprie esperienze con, ad esempio, una compagnia assicurativa rispetto ad altre compagnie operanti nello stesso settore, bensì fanno un paragone tra la loro esperienza e quella offerta da “la compagnia aerea migliore della categoria, o peggio, una startup guidata dal design come Uber”⁸⁰.

Per spiegare meglio la complessità di questo ambiente competitivo, come suggerito da *Accenture* nel report “The era of Living Services”⁸¹ (2015) è possibile utilizzare lo studio dell'antropologo britannico Robin Dunbar, il quale ha individuato il numero massimo di persone con cui possiamo mantenere connessioni sociali significative: 150. Se questo numero viene superato, tali ulteriori relazioni cessano di essere significative o autentiche.

⁷⁴ Accenture Digital. *The era of living services*. 2015, p. 27, https://www.accenture.com/t20160719t031357_w_/fi-en/_acnmedia/pdf-26/accenture-the-era-of-living-services.pdf

⁷⁵ Mascarenhas, O., Kesavan, R. and Bernacchi, M. (2006), "Lasting customer loyalty: a total customer experience approach", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 No. 7, pp. 397-405. <https://doi.org/10.1108/07363760610712939>

⁷⁶ Green, W. (Ed.), Jordan, P. (Ed.). (2002). *Pleasure with Products*. London: CRC Press, <https://doi.org/10.1201/9780203302279>

⁷⁷ Shaw, C. and Ivens, J. (2002) *Building Great Customer-Experiences*. Palgrave Macmillan, New York, 48-66. <https://doi.org/10.1057/9780230554719>

⁷⁸ Peppers, Don & Rogers, Ph.D., Martha. (2016). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. i-xxiv. 10.1002/9781119239833.fmatter.

⁷⁹ Accenture Digital. *The era of living services*. 2015, pp 8-9, https://www.accenture.com/t20160719t031357_w_/fi-en/_acnmedia/pdf-26/accenture-the-era-of-living-services.pdf

⁸⁰ Cfr. Nota 75

⁸¹ Accenture Digital. *The era of living services*. 2015, pp 27-28, https://www.accenture.com/t20160719t031357_w_/fi-en/_acnmedia/pdf-26/accenture-the-era-of-living-services.pdf

Accenture ipotizza che esista un numero del genere applicabile anche all'ambito commerciale, cioè un numero massimo di aziende con cui i consumatori possono intrattenere relazioni significative. L'esempio utilizzato per spiegare questa teoria è il caso delle app per smartphones: da una ricerca condotta da *Nielsen*⁸², che ha monitorato l'utilizzo delle app degli utenti Android e iPhone degli Stati Uniti per due anni, è possibile evincere che, mentre il tempo trascorso sulle app è aumentato del 65% nel periodo in analisi, il numero di app con cui tali utenti hanno interagito è rimasto costante intorno a 25.

Per questo motivo, le aziende devono essere “altamente autocritiche per determinare se sono abbastanza interessanti da guadagnare e mantenere l'attenzione dei consumatori in un mondo sempre più connesso e sempre attivo”⁵⁷.

Dunque, le aziende non possono più permettersi di generalizzare il cliente: devono conoscere le sue preferenze, comprenderne e prevederne le esigenze e trasformarle in soluzioni personalizzate.

Un tema fondamentale per il consumatore moderno è quello della fiducia: secondo il report “State of the Connected Customer” condotto da *Salesforce*⁸³, il 95% dei consumatori intervistati afferma che se si fidano di un'azienda, sono più propensi ad acquistare ed essere fedeli ad essa.

Sono cinque i concetti su cui i consumatori si basano nel determinare se fidarsi o meno di un brand⁸⁴: competenza, benevolenza, integrità, trasparenza e congruenza di valore.

Con il termine competenza ci si riferisce all'abilità e alle prestazioni tecniche dell'azienda, in particolare alla competenza manageriale ed il know-how tecnico; mentre la benevolenza riguarda la qualità della relazione, soprattutto in termini di quanto l'attenzione è rivolta al lato umano della relazione, piuttosto che al profitto.

L'integrità si riferisce ai valori del brand ed implica che il cliente percepisca il brand come aderente a tale insieme di principi considerati da esso accettabili; la trasparenza riguarda la possibilità per i clienti di accedere alle informazioni sull'integrità del marchio.

Infine, la congruenza del valore è legata all'identità del soggetto consumatore, nello specifico alla possibilità dello stesso di identificarsi nel brand.

L'importanza per il consumatore moderno dei valori portati avanti da un brand può essere vista in trend attuali come l'“empowerment” del consumatore, trend specialmente associato al genere femminile. Con il termine empowerment si intende il processo di accrescere la capacità di individui o gruppi di fare delle scelte e di trasformarle in azioni e risultati desiderati.⁸⁵

⁸² Fonte: Nielsen, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2014/smartphones-so-many-apps-so-much-time/>

⁸³ Fonte: Salesforce https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf

⁸⁴ Padua D., Trust, Relations and Engagement. Understanding Customer Behaviour on the Web, Palgrave Macmillan, 2012

⁸⁵ Meißner, Martin & Haurand, Michelle & Stummer, Christian. (2019). With a Little Help from My Customers: The Influence of Customer Empowerment on Consumers' Perceptions of Well-Established Brands. 10.1142/9781786346490_0014.

L'empowerment dei clienti è più evidente nell'ascesa delle comunità online e sempre più aziende stanno sfruttando queste piattaforme di customer intelligence per coinvolgere continuamente i clienti. Questi strumenti danno potere ai clienti, dando loro voce per fornire un feedback frequente alle aziende, offrendo loro l'opportunità di influenzare veramente il processo decisionale.

Inoltre, tale concetto si traduce spesso, specialmente sui social media, nell'utilizzare la voce del brand al fine di aiutare il consumatore nel processo di accettazione di sé stesso e della propria unicità, di cui sarà possibile vedere un esempio nel caso analizzato nel quarto capitolo di questo elaborato.

Il fenomeno dell'empowerment è una conseguenza del fatto che il consumatore, riconoscendo la portata comunicativa delle piattaforme web dei brand, si aspetta che il brand le utilizzi per trattare temi socialmente rilevanti e che presenti un elevato livello di *Corporate Social Responsibility*.⁸⁶

Più giovane è la generazione, maggiore è il desiderio di vedere il brand preferito ricoprire un ruolo importante nel plasmare un futuro in cui valga la pena vivere.⁸⁷

Il consumatore moderno desidera una connessione umana con il brand⁸⁸, desiderio che può essere considerato un paradosso in un mondo così digitalizzato: maggiore è l'accettazione e integrazione del digitale, più il fattore umano acquista importanza. È la legge della scarsità: il contatto umano diminuisce di frequenza e quindi il suo valore aumenta agli occhi del cliente.

Diventa quindi fondamentale il concetto di customer engagement, che verrà affrontato nel secondo capitolo di questo elaborato, in quanto solo consentendo ai consumatori di stabilire una vera connessione umana ed emotiva con il brand, tale brand si affermerà come marchio preferito.

Customer Engagement significa “aprire un dialogo con il cliente e vincerne la fedeltà, creando al contempo legami positivi ed emotivi con il marchio”⁸⁹.

Fondamentale per il consumatore è l'autenticità di tale dialogo e delle intenzioni benevole del brand: il brand deve dimostrarsi realmente interessato a conoscere il cliente, trovare la soluzione migliore per le sue esigenze e rendere la sua esperienza positiva.

Un'efficace customer engagement deve quindi essere uno degli obiettivi primari di un brand, in quanto la percezione che un cliente ha di un brand è completamente dettata dalle interazioni che ha con esso e i suoi prodotti. Inoltre, l'esperienza precedente avuta con il brand modella le aspettative future del cliente riguardo a

⁸⁶ La Corporate Social Responsibility (CSR): è l'impegno dell'impresa ad assumere un comportamento giusto, imparziale ed equo, che tenga conto delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato (fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-social-responsibility/>)

⁸⁷ Van Doorn, J., Onrust, M., Verhoef, P.C. et al. Mark Lett (2017) The impact of corporate social responsibility on customer attitudes and retention—the moderating role of brand success indicators <https://doi.org/10.1007/s11002-017-9433-6>

⁸⁸ A. Zorfas, D. Leemon. An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. Harvard Business Review. [Online] 2016. <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>.

⁸⁹ Padua, D. (2012). Trust, social relations and engagement: Understanding customer behaviour on the web. 10.1057/9780230391253.

quel determinato brand o prodotto. Infatti, i consumatori confrontano istintivamente ogni nuova esperienza - positiva o meno - con le esperienze che hanno avuto in passato e la giudicheranno di conseguenza.⁹⁰

La vita del consumatore è sempre più complessa, perciò la semplicità delle interazioni con i brand è un elemento fondamentale per il primo. Il compito del brand è dunque di offrire prodotti che non siano solo personalizzati sulla base della conoscenza del cliente, ma anche che migliorino e semplifichino la vita dello stesso.⁹¹ Per raggiungere questo risultato, è necessaria una comprensione a fondo dell'intero customer journey⁹², così da rendere la customer experience “seamless”, cioè il più fluida possibile.⁹³

In questo ambito, la facilità di acquisto è una delle aspettative più importanti degli acquirenti di oggi ed è un'opportunità per le aziende di distinguersi dai concorrenti in modo significativo. Semplificare la customer experience significa inoltre educare i clienti ad utilizzare i prodotti in modo efficace, in modo da ottenere i risultati desiderati e raggiungere i propri obiettivi.⁹⁴

Un fenomeno che si manifesta come conseguenza di un customer engagement e una customer experience positivi, e facilitato dalla diffusione dei social network, è rappresentato dalla brand advocacy. Un brand advocate è un cliente che “seleziona un singolo fornitore tra tutti quelli che potrebbe prendere in considerazione, dando a quel fornitore la più alta quota di spesa possibile e informalmente (senza alcuna forma di compensazione) raccontando agli altri quanto sia positivo il rapporto e quanto valore e beneficio ne derivino”⁹⁵.

Analizzando i drivers della customer centricity, la saturazione attuale del mercato, dunque l'elevata concorrenza, ricopre un ruolo fondamentale nello spronare le aziende a sviluppare una profonda comprensione dei clienti e ad offrire soluzioni personalizzate, così da superare le prestazioni dei propri concorrenti.

Un ruolo fondamentale nella diffusione ed integrazione della customer è ricoperto inoltre dalle tecnologie tipiche di quest'era. Cruciale è stato Internet, vista la sua capacità di adattarsi alle esigenze dei clienti, di ridurre i costi di transazione e di consentire ai clienti di spostarsi da comportamenti basati sul tempo e sulla posizione verso comportamenti non temporali e non locali. Internet ha permesso inoltre al consumatore di

⁹⁰ Meyer, Christopher & Schwager, Andre. (2007). Understanding Customer Experience, p. 120, Harvard business review. 85. 116-26, 157.

⁹¹ Varnali, Kaan. (2018). Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. The Service Industries Journal. 1-16. 10.1080/02642069.2018.1445725.

⁹² “Il Customer journey è il processo che caratterizza l'interazione tra consumatore e azienda. Questo "viaggio", che parte dal bisogno di un prodotto/servizio, termina con l'acquisto. Le varie tappe del percorso, online e offline, sono chiamate touchpoint” (fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-journey/>)

⁹³ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

⁹⁴ Cfr. Nota 83

⁹⁵ Lowenstein, Michael W. *The Customer Advocate and The Customer Saboteur: Linking Social Word-of-Mouth, Brand Impression, and Stakeholder Behavior*. s.l. : Quality Press, 2011.

acquistare il potere di creare e consumare contenuti, nonché di essere perfettamente informati, come descritto in precedenza in questo paragrafo.

I social media hanno cambiato il modo in cui le persone ed i marchi comunicano, fornendo alle aziende un mezzo per interagire direttamente con i consumatori, costruendo un dialogo a doppio senso tra le due parti.⁹⁶ Vista la capacità dei Social Network di diffondere in maniera virale i contenuti⁹⁷, tali piattaforme possono essere utilizzate in maniera efficace dalle aziende per diffondere in modo immediato informazioni ad un numero elevato di clienti. Inoltre, e soprattutto, con il continuo sviluppo dei social media, il ruolo dei consumatori si è evoluto, come visto in precedenza, da "ricevitori" tradizionalmente passivi di informazioni a co-creatori di informazioni.⁹⁸

Il requisito fondamentale per passare alla centralità del cliente è quello di essere in grado di raccogliere e confrontare i dati al fine di migliorare il processo decisionale e gli investimenti. La connettività è, quindi, un fattore abilitante significativo quando si tratta di raggiungere gli obiettivi di esperienza del cliente, vista la crescita futura prevista dei dispositivi collegati (secondo *Gartner*⁹⁹ entro il 2020 ci saranno 30 miliardi di dispositivi connessi).

Questi dispositivi non sono solo collegati tra loro e a Internet, ma presentano anche una vasta gamma di sensori capaci di acquisire e analizzare grandi quantità di dati. Tuttavia, tali sensori da soli non sono trasformativi: le reti veloci e la larghezza di banda crescente consentono ai dispositivi di trasmettere i dati raccolti, che devono essere comunicati all'intera organizzazione ed integrati nelle decisioni aziendali.¹⁰⁰ Per questa ragione, l'integrazione del reparto marketing con il reparto vendite e IT porterà a una maggiore centralità del cliente dell'azienda, poiché le informazioni sui clienti saranno più facilmente raccolte, interpretate, diffuse e messe in atto all'interno dell'azienda.

Da un punto di vista commerciale e di marketing, il numero di touchpoints con cui i consumatori interagiscono e da cui le aziende possono estrapolare dati sta aumentando in modo esponenziale, così come il numero di applicazioni utilizzate dai consumatori. Ciò significa che anche la quantità di dati generati aumenta in maniera esponenziale, per cui è necessaria una infrastruttura adatta a raccoglierne elevate quantità. Fondamentale in

⁹⁶ Heinonen, Maria Holmlund, Tore Strandvik, K., Sofia Martins, C. and Patrício, L. (2013), "Understanding participation in company social networks", *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 567-587. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0112>

⁹⁷ Kaplan, Andreas & Haenlein, Michael. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53. 59-68. 10.1016/j.bushor.2009.09.003.

⁹⁸ Jahn, Benedikt & Kunz, Werner R. (2012). How to Transform Consumers into Fans of Your Brand. *Journal of Service Management*. 23. 344-361. 10.1108/09564231211248444.

⁹⁹ Gartner. *Leading the IT*. 2017, https://www.gartner.com/imagesrv/books/iot/iotEbook_digital.pdf

¹⁰⁰ Accenture Digital. *The era of living services*. 2015, https://www.accenture.com/t20160719t031357__w__/fi-en/_acnmedia/pdf-26/accenture-the-era-of-living-services.pdf

questo caso è il Cloud Computing, in quanto permette di “creare un luogo centralizzato e sicuro da cui le organizzazioni possono attingere, fare riferimenti incrociati e analizzare informazioni”¹⁰¹. Tali dati devono essere coerenti nella forma e facilmente accessibili, così da poter essere integrati nelle operazioni aziendali in modo efficiente, permettendo al brand di offrire prodotti/servizi innovativi.

Dunque, la creazione di una struttura di dati standardizzata centralizzata in grado di essere inserita facilmente in ogni aspetto delle operazioni di un'azienda è un elemento centrale per facilitare la customer centricity, così come la capacità di analizzare tali informazioni.

Per essere incentrate sul cliente, le aziende digitali devono infatti fare affidamento sulle decisioni digitali, quelle che sfruttano il potere del machine learning, e sono automatizzate e avvengono in tempo reale. Ciò significa che l'organizzazione deve “concentrarsi sugli elementi più critici del customer journey e garantire che tutti i team lavorino verso azioni basate sui dati e sull'analisi degli stessi per fornire i migliori risultati”.¹⁰²

Il consumatore moderno non vuole solo essere ascoltato, ma anche stupito ed anticipato nelle sue scelte. Le aziende devono quindi essere in grado di elaborare i segnali emessi dai consumatori ed utilizzarli per la previsione di tendenze future. L'utilizzo dell'intelligenza artificiale (AI) permette al brand di analizzare ingenti quantità di dati ed elaborare, in maniera automatizzata e veloce, “insights” partendo da essi, così da poter conoscere a fondo il consumatore e riconoscere i segnali di trend futuri.

Da questa analisi complessiva sul comportamento del consumatore ed i fattori che spingono all'attuazione di politiche di customer centricity nell'era digitale, è possibile quindi evidenziare che questo periodo storico costituisce l'ambiente perfetto per l'integrazione di questo approccio nelle decisioni aziendali.

1.6. Strategie e Misure di Customer Centricity

Nel passaggio a un approccio incentrato sul cliente, è innanzitutto necessario analizzare quanto un determinato business sia già incentrato sullo stesso. Utilizzando il framework di valutazione della centralità del cliente proposto da *Apptentive*¹⁰³, il primo passo di questa analisi è un ascolto proattivo del cliente - del suo feedback - che permette di comprendere l'idea che egli ha di tale brand. Maggiore è il numero di feedback considerati dall'azienda nelle decisioni aziendali, maggiore è la customer-centricity di tale brand¹⁰⁴. L'ascolto dei

¹⁰¹ Accenture Digital. *The era of living services*. 2015, https://www.accenture.com/t20160719t031357___w___/fi-en/_acnmedia/pdf-26/accenture-the-era-of-living-services.pdf

¹⁰² Waid, Bill. Embrace Your Data: How To Implement A Customer-Centric Strategy. *Forbes*. [Online] 19 11 2018. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/11/19/embrace-your-data-how-to-implement-a-customer-centric-strategy/#7e4271512982>.

¹⁰³ A. Sefferman.(2018), The Customer Centricity Checklist, <https://www.apptentive.com/blog/2018/02/08/customer-centricity-checklist/>

¹⁰⁴ Cfr. Nota 73

feedback di tutte le categorie di clienti rappresenta non solo un modo per misurare la soddisfazione dei clienti, ma anche una sfida per il brand. Vi è infatti una tendenza a considerare principalmente quelli provenienti da soggetti con pareri estremamente positivi o negativi, quindi il pericolo sta nel dimenticare la categoria di clienti intermedia.¹⁰⁵

Per essere effettivamente incentrata sul cliente, l'azienda non deve limitarsi a monitorare puntualmente la soddisfazione del cliente, bensì deve farlo in maniera continua nel tempo, in modo da creare uno storico delle tendenze in ambito di preferenze ed esigenze di ogni singolo cliente.

Più ampio è tale storico, più sarà possibile prevederne le azioni.

Tale conoscenza profonda del cliente è necessaria in quanto la creazione di esperienze coinvolgenti, positive e personalizzate inizia con la costruzione di solidi profili dei clienti ed una segmentazione degli stessi.

La segmentazione della clientela è il processo in cui i clienti e le prospettive sono raggruppati in gruppi omogenei¹⁰⁶; “più il brand è in grado di segmentare i propri clienti in base alle loro azioni e feedback, più si avvicina alla comprensione di quali elementi attivano lo stato di fedeltà al fine di identificare i futuri clienti fidelizzati”.¹⁰⁷

Tale processo permette di avere una visione olistica del cliente e rende più efficienti la distribuzione delle vendite e la pubblicità, distinguendo su quali clienti concentrarsi e su come affrontarli.¹⁰⁸ Segmentare i clienti aiuta inoltre a ridurre la complessità dello sviluppo di soluzioni personalizzate, permettendo di evidenziare elementi comuni tra gruppi di clienti.

La raccolta di grandi quantità di dati dei clienti è fondamentale per attuare un approccio customer-centric efficace, ma non ha valore se tali dati non vengono analizzati e trasformati in insight¹⁰⁹.

Diversi studiosi e società hanno tentato di costruire un framework per fissare le strategie più efficaci nell'integrazione di politiche di customer centricity, nonché modelli da poter utilizzare per analizzare quando un brand può essere definito incentrato sul cliente.

Tra questi troviamo L. Lamberti (2013) che, analizzando la letteratura in materia, ha evidenziato che la customer centricity viene generalmente associata alle seguenti strategie¹¹⁰:

1. Generare customer intelligence, raccogliendo e processando informazioni, in modo da costruire depositi di dati riguardanti le interazioni tra clienti e impresa, da utilizzare per lo sviluppo di attività di marketing personalizzate.

¹⁰⁵ Cfr. Nota 74

¹⁰⁶ Zoltners, Andris & Sinha, Prabhakant & Lorimer, Sally. (2008). Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. *Journal of personal selling and sales management*. 28. 115-131. 10.2753/pss0885-3134280201.

¹⁰⁷ Cfr. Nota 75

¹⁰⁸ Dannenberg, H., & Zupancic, D. (2009). *Excellence in Sales: Optimising Customer and Sales Management*. (H. Dannenberg & D. Zupancic, Eds.) (1st ed.). Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag., DOI: 10.1007/978-3-8349-8782-2

¹⁰⁹ Per la comprensione del termine insight si rimanda a: <https://thrivethinking.com/2016/03/28/what-is-insight-definition/>

¹¹⁰ Lucio Lamberti (2013), Customer centricity: the construct and the operational antecedents, *Journal of Strategic Marketing*, 21:7, DOI: 10.1080/0965254X.2013.817476

2. Coinvolgere attivamente i clienti nei processi di sviluppo del prodotto/servizio, in particolare nella fase di ricerca ed innovazione, e di marketing, co-creando valore con gli stessi.
3. Spostare l'attenzione dal prodotto/servizio offerto all'intera customer experience, così da creare valore in un modo che è intimamente legato alla persona del cliente.

Analizzando articoli non accademici riguardanti le migliori pratiche per raggiungere la centralità del cliente, è possibile distinguere alcuni elementi ritenuti costanti nelle aziende che hanno implementato con successo un approccio customer-centric. I marchi impegnati nella centralità del cliente¹¹¹:

1. Sono appassionati e credono realmente che il cliente venga prima di tutto, credono che senza il cliente non possano avere successo e desiderano vedere il mondo attraverso gli occhi del cliente. Gli esperti di marketing all'interno delle organizzazioni incentrate sui clienti comprendono ciò che i clienti desiderano ed utilizzano i dati acquisiti dagli stessi per ottenere insights da condividere all'interno dell'organizzazione;
2. Si concentrano su ciò che il cliente desidera e di cui ha bisogno e sviluppano prodotti e servizi al riguardo.
3. Si impegnano nella costruzione di relazioni forti ed intime con i clienti, progettate per massimizzare l'esperienza percepita dallo stesso.
4. Analizzano, pianificano ed implementano una strategia che si concentra sulla creazione e il mantenimento di clienti redditizi e fedeli.

Anche *Gartner* ha identificato 10 abitudini comuni delle organizzazioni che esercitano la centralità del cliente. In particolare¹¹²:

1. Ascolto continuo dei clienti;
2. Dare seguito ai feedback dei clienti;
3. Agire proattivamente per anticipare i bisogni dei clienti;
4. Integrare l'empatia verso i clienti nei processi e nelle politiche aziendali;
5. Rispettare la privacy del cliente;
6. Condividere conoscenza internamente con i clienti;
7. Motivare gli impiegati ad essere continuamente coinvolti;
8. Agire in maniera sistematica per migliorare la customer experience;
9. Creare responsabilità per i miglioramenti dell'esperienza del cliente;

¹¹¹ MacDonald, Steven. *How to Create a Customer Centric Strategy For Your Business*. SuperOffice. [Online] 8 7 2019. <https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy/>.

¹¹² Goasduff, Laurence. *Is Your Organization Customer Centric? Smarter With Gartner*. [Online] <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-your-organization-customer-centric/>

10. Adattarsi alle richieste del cliente e alle circostanze in tempo reale.

In aggiunta, anche *Deloitte & Touche* (2014)¹¹³ hanno proposto un framework di centralità del cliente, definendo sette concetti fondamentali per un'organizzazione che utilizza un approccio di questo tipo:

1. Creazione di una leadership visibilmente incentrata sul cliente, che deve trasmettere una visione chiara degli obiettivi e valori di customer centricity a tutta l'organizzazione.
2. Comprensione del cliente: è necessario acquisire una comprensione completa del portafoglio di clienti, la raccolta di dati approfonditi e la condivisione di tali dati tra i dipartimenti.
3. Progettazione dell'esperienza: per essere un'azienda incentrata sul cliente, ogni interazione, dalla prima all'ultima, dovrebbe mirare a ridurre al minimo lo sforzo del cliente e massimizzare il valore dello stesso. Per raggiungere questo obiettivo, è necessaria una comprensione profonda dell'intera customer journey del cliente.
4. Responsabilizzazione di coloro che hanno interazioni dirette con i clienti, detti anche frontline, che devono essere in grado di fornire un servizio eccellente. La frontline va potenziata; l'azienda deve fornire loro gli strumenti, la formazione e l'autonomia giusti in modo che possano prendere decisioni per interagire e interagire efficacemente con i clienti.
5. Utilizzo di metriche rilevanti: prendere decisioni basate sui fattori che hanno un impatto positivo sul cliente richiede che personale, manager e dirigenti siano in grado di fare continuo riferimento a dati storici in tempo reale sui clienti.
6. Coinvolgimento delle operazioni di supporto: non è solo il personale di prima linea o il team di leadership che deve essere focalizzato sul cliente. Nel passaggio verso la customer centricity e nell'adozione di tali nuovi valori aziendali, è necessario coinvolgere anche funzioni che non interagiscono direttamente con i clienti, come il settore IT, le risorse umane o la finanza. Tale esigenza è dovuta al fatto che, pur non essendo direttamente a contatto con i clienti, il loro operato ha un impatto su di essi.
7. Utilizzo del feedback dei clienti per ottenere miglioramenti in tempo reale: le organizzazioni all'avanguardia focalizzate sul cliente hanno fatto di tutto per definire una strategia di conoscenza e feedback dei clienti che consenta loro di identificare e dare priorità al feedback dei clienti dai canali dei social media in poche ore. Ciò permetterà di inviare feedback ai manager all'inizio di ogni giornata per consentire loro di apportare modifiche operative quasi in tempo reale.

Fondamentale nell'avvio delle strategie proposte in tali framework è poi il ruolo della leadership.

¹¹³ Deloitte & Touche, *Customer-centricity. Embedding it into your organisation's DNA*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf.

Sono stati individuati otto elementi che la leadership può facilitare e che devono coesistere in maniera coerente, compreso il ruolo appena accennato.¹¹⁴

La leadership è in grado di promuovere una forza lavoro impegnata che abbracci i valori aziendali, di collaborare con parti esterne interessate (es. clienti, partner e fornitori) per creare ed offrire esperienze significative ai clienti. È inoltre in grado di generare intuizioni dall'analisi delle informazioni, per poi innescare modifiche sulla base di esse. Permette anche di garantire un'ottima customer experience su tutti i canali, sia digitali che fisici e di promuove un'innovazione continua che permetta di rimanere al passo con le esigenze dei clienti. In aggiunta, essa promuove l'integrazione di processi end-to-end connessi, che abbracciano l'intera catena del valore e la creazione di un'architettura aziendale adattiva in grado di evolvere in contemporanea alle necessità dei clienti.

Tuttavia, se una trasformazione vuole avere successo, deve iniziare con l'impegno della leadership, ma essere anche sincronizzata con il riallineamento dell'organizzazione, il supporto dei sistemi e dei processi e metriche finanziarie modificate.¹¹⁵

Secondo Spiro et al. (2008), la struttura di un'organizzazione deve riflettere l'orientamento al mercato.¹¹⁶ Nel cambiamento verso l'orientamento al cliente diventa quindi fondamentale un riallineamento organizzativo, in particolare con riferimento al ruolo della funzione marketing, tema affrontato nel paragrafo precedente. Per raggiungere gli obiettivi di centralità del cliente, la letteratura¹¹⁷ sostiene che una struttura organizzativa orizzontale, inevitabilmente meno gerarchica delle strutture verticali tradizionali, sia la più adatta per raggiungere tale scopo. Un'organizzazione orizzontale è costruita attorno a flussi di lavoro naturali e processi fondamentali e le informazioni sono prontamente condivise tra tutti i membri del team.

Riallineare la struttura organizzativa non è tuttavia sufficiente; è infatti necessario istituire anche i sistemi e le procedure appropriati per permettere tale transizione. Secondo la letteratura¹¹⁸, un punto di vista di tipo orizzontale è più adatto anche nel caso dei processi, dato che è essenziale per poter integrare efficacemente tutti i processi e le attività che contribuiscono alla creazione di valore per il cliente.

Dal punto di vista dei sistemi, una componente fondamentale delle organizzazioni incentrate sul cliente è un database centralizzato, in quanto “fondamentale per ottenere una visione unificata, completa ed organizzata dei singoli clienti, indipendentemente dai prodotti acquistati o dai canali impiegati dal cliente”¹¹⁹. Ciò implica un sostanziale investimento nel settore IT, necessario per la creazione di un'infrastruttura adatta alla raccolta, monitoraggio ed integrazione dei dati ottenuti su ogni singolo cliente.

¹¹⁴ MYcustomer. *The customer experience maturity model*. [Online] 2019, <https://www.mycustomer.com/content/the-customer-experience-maturity-model>.

¹¹⁵ Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

¹¹⁶ Spiro, R.L., G.A. Rich and W.J. Stanton, 2008. *Management of a Sales Force*. 12th Edn., McGraw- Hill Irwin, Boston, MA.

¹¹⁷ Cfr. Nota 111

¹¹⁸ Cfr. Nota 111

¹¹⁹ Cfr. Nota 111

Infine, un concetto altrettanto importante è la sincronizzazione del sistema di incentivi e premi con il paradigma di centralità del cliente. Il personale dovrebbe essere premiato per la conoscenza dei clienti, la capacità di creare soluzioni con il massimo valore e di mantenere e sviluppare relazioni.¹²⁰ Esiste infatti una forte correlazione tra impegno dei dipendenti e coinvolgimento dei clienti.¹²¹ Sebbene la ricerca abbia dimostrato che i driver dell'impegno dei dipendenti e quelli della centralità del cliente sono molto diversi¹²², questi aspetti sono altamente correlati: i dipendenti più coinvolti tendono ad avere una mentalità più centrata sul cliente e dimostrano quindi un comportamento più centrato sul cliente.

1.6.1. Misure di customer centricity

In un'organizzazione incentrata sul cliente, le metriche di performance devono essere basate sulla soddisfazione, sulla fidelizzazione e sul valore della vita del cliente.

Poiché la soddisfazione del cliente è un indicatore principale della probabilità che egli acquisti da un brand e che gli sia fedele, essa rappresenta una misura valida su cui basare le decisioni aziendali e attraverso cui identificare l'impatto di strategie customer-centric sugli obiettivi di performance dell'azienda.¹²³

Tra gli indicatori più rilevanti in questo ambito vi sono *Customer Satisfaction Score* (CSAT), *Net Promoter Score* (NPS) e *Churn*.¹²⁴

La *Customer Satisfaction Score* (CSAT) misura gli aspetti affettivi e cognitivi della soddisfazione, è generalmente valutata su una scala Likert da 1 a 5 ed è espressa come percentuale del totale dei clienti le cui esperienze soddisfano o superano gli obiettivi di soddisfazione dichiarati.¹²⁵

L'esecuzione di tale indice si traduce solitamente nell'inviare email automatizzate al cliente chiedendo lui/lei quanto sia soddisfatto della propria esperienza e di assegnare un punteggio che ne rappresenti il grado di soddisfazione. Questo indice permette di ottenere dati quantitativi e qualitativi su esperienze specifiche ma presenta alcuni difetti: la percentuale media di clic è ridotta, in quanto gira solitamente intorno all'1-4%, e

¹²⁰ Amy Kates, Jay R. Galbraith. *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges* (English Edition) . s.l. : Jossey-Bass, 2009. B008611ZXY.

¹²¹ Van Dolen, W. M., de Ruyter, J. C., & Lemmink, J. G. A. M. (2004). An Empirical Assessment of the Influence of Customers Emotions and Contact Employee Performance on Encounter and Relationship Satisfaction. *Journal of Business Research*, 57(4), 437-444. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00277-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00277-1)

¹²² Cfr. Nota 87

¹²³ Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

¹²⁴ Schaeffer, Chuck. Customer-Centricity Measurement. *Crmsearch*. [Online] http://www.crmsearch.com/customer-centricity-measurement.php?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+crmsearch+%28CRMsearch.com+Feed%29.

¹²⁵ Qualtrics. What Is CSAT and How Do You Measure It? Qualtrics. [Online] <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/>.

solitamente i rispondenti sono alternativamente clienti molto felici o molto infelici, quindi non rappresenta la totalità dei clienti.¹²⁶

Un'ulteriore misura non solo della soddisfazione dei clienti, ma soprattutto della loro fidelizzazione, è il *Net Promoter Score* (NPS). Tale indice misura la volontà dei clienti di raccomandare prodotti o servizi di una società ad altri e viene utilizzato per misurare la soddisfazione generale del cliente con il prodotto o il servizio di una società e la fedeltà del cliente verso il marchio. In base alla risposta fornita su una scala 0-10, i clienti vengono poi suddivisi in categorie: "detrattori" sono quelli che assegnano alla società un numero tra 0 e 6, "passivi" quelli che assegnano 7 o 8, e "promotori" quelli che assegnano alla società 9 o 10. Sebbene questa metodologia abbia dimostrato di prevedere la crescita aziendale, l'ampiezza di tale approccio la rende inefficace per la valutazione delle esperienze dei clienti e può mascherare le azioni richieste dal cliente e necessarie per il miglioramento aziendale.¹²⁷ Di conseguenza, molti utilizzatori del NPS pongono ulteriori domande per approfondire e scoprire esigenze specifiche. Tuttavia, porre domande aggiuntive annulla parte del valore NPS. Trovare il giusto equilibrio è quindi necessario nell'utilizzo di tale indice. Ciò nonostante, esso ha il vantaggio di essere un metodo facile da calcolare, facile da capire e con alti tassi di partecipazione dei clienti a causa della presenza di una singola domanda.¹²⁸

Un'ulteriore misura della customer experience è il *Churn*, che si basa sul tenere traccia di quanti clienti si allontanano dal brand e quando accade, e, se monitorato continuamente, questo indice è un modo efficace per analizzare l'insoddisfazione dei clienti. Tuttavia, questa analisi può essere condotta solo dopo aver effettivamente perso il cliente. Questi tipi di metriche non forniscono ai team le informazioni necessarie per migliorare le esperienze, in quanto è necessario non solo monitorare la soddisfazione dei clienti, ma anche comprenderne e prevederne le esigenze future.

Per un'azienda incentrata sul cliente, la risorsa più preziosa è il cliente, perciò è necessario poter misurare i profitti derivanti da esso. I profitti generati durante la fase di fidelizzazione sono misurati con il *Customer Lifetime Value* o CLV. Il CLV misura quanto vale un cliente nel corso della sua vita commerciale con l'azienda, ovvero quanto spenderà questo cliente durante la sua relazione con l'organizzazione.¹²⁹ Il calcolo del valore della vita dei clienti aiuta le aziende a riconoscere l'importanza di investire continuamente negli stessi e ad acquisire una maggiore comprensione del proprio portafoglio clienti e del modo in cui i clienti segmentano.

¹²⁶ Dragffy, Arpy. *Becoming customer-centric: 3 toolkits to measure your Customer Experience*, s.l. : Medium, 2019, The Startup. <https://medium.com/swlh/becoming-customer-centric-3-toolkits-to-measure-your-customer-experience-f7be3875f103>.

¹²⁷ Fisher, NI, Kordupleski, RE. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Appl Stochastic Models Bus Ind.* 2019; 35: 138– 151. <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>

¹²⁸ Bălan, C. (2012). Net promoter score: Key metric of customer loyalty. *Quality - Access to Success.* 13. 101-110.

¹²⁹ Gupta, Sunil & Hanssens, Dominique & Hardie, Bruce & Kahn, William & Kumar, V & Lin, Nathaniel & Ravishanker, Nalini & Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research - J SERV RES.* 9. 139-155. 10.1177/1094670506293810.

Un ulteriore indice è il *Customer Retention Rate* dei clienti o CRR, che rappresenta il numero di clienti che l'azienda ha mantenuto in un determinato periodo di tempo. È quindi l'opposto del *Churn*, e viene misurato come il numero di clienti che il brand è riuscito a trattenere rispetto al numero di clienti che aveva all'inizio del periodo di tempo considerato.¹³⁰

Infine, una misura chiave incentrata sul cliente è anche il *costo di acquisizione del cliente* o CAC.

Tale indice viene utilizzato per calcolare il costo medio complessivo che una azienda deve sostenere per l'acquisizione di un nuovo cliente. Si tratta di una misura importante per la direzione aziendale, in quanto influenza i margini e la redditività dell'azienda, in particolare, dato che indica quanto si sta spendendo per raggiungere l'obiettivo di acquisire il cliente, ed un aumento notevole del CAC segnala la presenza di notevoli problemi di efficienza all'interno della propria strategia.¹³¹

¹³⁰ Bitrix24. Definition of customer retention rate. [Online] <https://www.bitrix24.com/glossary/what-is-customer-retention-rate-definition.php>.

¹³¹ Araneus. *LE 5 METRICHE DI BUSINESS MARKETING FONDAMENTALI!* Araneus. [Online] 14 09 2017. <http://www.araneus.it/6-metriche-di-business-marketing>.

2. CAPITOLO 2: Co-Creation

Come analizzato nel primo capitolo di questo elaborato, nella concezione tradizionale del processo di creazione del valore, i consumatori erano “situati al di fuori dell'azienda”; la creazione del valore avveniva invece all'interno di questa e al di fuori dai mercati. Il concetto di "catena del valore" incarnava infatti il ruolo unilaterale dell'azienda nella creazione di valore¹³² e l'azienda e il consumatore avevano ruoli distinti, rispettivamente di produzione e consumo.

In questa ottica, il mercato, visto sia come luogo di scambio sia come aggregazione di consumatori¹³³, era separato dal processo di creazione del valore¹³⁴ e il suo ruolo si limitava allo scambio ed estrazione di quest'ultimo. Inoltre, il mercato visto come aggregazione di consumatori era un semplice target per le offerte dell'azienda. In questa ottica, dunque, le interazioni tra aziende e clienti non erano viste come fonte di creazione di valore.¹³⁵

Oggi, al contrario, i consumatori - informati, connessi, attivi e sempre più consapevoli del loro peso negoziale – hanno appreso che possono anch'essi estrarre valore nel tradizionale punto di scambio e cercano ora di esercitare la propria influenza in ogni parte del sistema aziendale.

Armati di nuovi strumenti e insoddisfatti delle scelte disponibili, i consumatori vogliono interagire con le imprese e “co-creare” valore.¹³⁶ Il valore dovrà dunque essere creato congiuntamente sia dall'impresa che dal consumatore.

Di conseguenza, interazioni di alta qualità che consentono ad un singolo cliente di co-creare esperienze uniche con l'azienda sono la chiave per sbloccare nuove fonti di vantaggio competitivo, come sarà possibile vedere nel prossimo capitolo.

L'interazione tra impresa e consumatore è dunque il luogo della creazione e dell'estrazione di valore e il mercato rappresenta ora un forum di conversazione e interazioni tra consumatori, comunità di consumatori e aziende.¹³⁷ Pertanto, i consumatori non si comportano più come semplici destinatari passivi delle informazioni relative al marchio, bensì possono aggiungere valore ad un marchio incorporandone le proprie risorse cognitive ed emotive.¹³⁸

¹³² Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

¹³³ Di Napoli, Alessio (2010). *Il ruolo della multicanalità nelle strategie di coinvolgimento del cliente nei processi di new product development*. POLITesi, <http://hdl.handle.net/10589/2792>

¹³⁴ Kotler, Philip. 2002. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. NJ: Prentice Hall.

¹³⁵ Normann, R. and Ramirez, R. (1994) *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*. John Wiley & Sons, Chichester.

¹³⁶ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

¹³⁷ Cfr. 131

¹³⁸ Higgins, E. Tory and Scholer, Abigail A., *Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process* (April 1, 2009). *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 19, No. 2, 2009; Columbia Business School Research Paper. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1951198>

2.1. Definizioni

Analizzando la letteratura in materia, Prahalad & Ramaswamy (2000)¹³⁹, all'inizio del secolo, hanno presentato l'idea secondo cui i clienti assumono ruoli attivi e i loro rapporti con le aziende stanno cambiando. Essi hanno poi continuato su questa strada, pubblicando nel 2004 un articolo in cui appare il termine “co-creazione di valore”¹⁴⁰, descrivendo quest’ultimo come un’iniziativa del cliente che, insoddisfatto delle scelte disponibili, agisce. Inoltre, essi hanno affermato che "un'impresa non può creare nulla di valore senza l'impegno degli individui".

Sono proprio Prahalad e Ramaswamy (2000) infatti ad aver introdotto la co-creazione, riconoscendo i ruoli mutevoli nel mercato: clienti e fornitori interagiscono e collaborano ampiamente al di là del sistema di prezzi che tradizionalmente media le relazioni domanda-offerta.¹⁴¹ Tali studiosi definiscono la co-creazione come "una strategia aziendale che pone l'accento sulla creazione e sul crescente riconoscimento del valore dell'organizzazione del cliente". Secondo questi, i mercati rappresentano una piattaforma per consentire ai consumatori e alle organizzazioni attivi di interagire, incorporare ed estendere le reciproche risorse e competenze al fine di creare valore su nuove forme di interazione, servizio e meccanismi di apprendimento.¹⁴²

In aggiunta, Prahalad e Ramaswamy hanno affermato che il valore è incorporato in “esperienze personalizzate” e che per generare un valore unico per il cliente è dunque necessario focalizzarsi sull’esperienza stessa vissuta dal cliente, che è contestuale al processo di creazione o utilizzo di un prodotto o servizio. In particolare, essi hanno osservato che "i primi sperimentatori si stanno allontanando dal vecchio modello industriale che vede il valore creato da beni e servizi verso un nuovo modello in cui il valore è creato dalle esperienze”.¹⁴³ Hanno inoltre sottolineato come sia importante capire che quando un ambiente di esperienza è sufficientemente convincente, le comunità di consumatori possono evolvere al di fuori del controllo dell'azienda e potenzialmente all'insaputa dell'azienda; all'improvviso intere comunità di individui possono co-creare direttamente valore”.¹⁴⁴

¹³⁹ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer Competence. Harvard Business Review.

¹⁴⁰ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

¹⁴¹ Cfr. 139

¹⁴²

Cristiano, Nordio. La nuova frontiera della Experience Innovation. Four Marketing. [Online] 8 Marzo 2007. <https://four.marketing/2007/03/the-new-frontier-of-experience-innovation/>

¹⁴³ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing, p.172. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

¹⁴⁴ Cfr. 137

Gli autori sostengono, dunque, che la creazione di un ambiente di esperienza in cui sia i fornitori di servizi che i clienti siano coinvolti ed un dialogo tra le due parti possibile e stimolato sia essenziale per la co-creazione di esperienze. Pertanto, è necessario che le aziende facciano proprio il concetto di “esperienza di co-creazione personalizzata”, favorendo lo sviluppo di interazioni tra le parti.

Ulteriori visioni sono state proposte da Grönroos (2012), il quale afferma che "il valore è percepito e determinato dal punto di vista esperienziale e contestuale dal cliente"¹⁴⁵, e da Gentile, Spiller e Noci (2007), i quali hanno affermato che “è necessario fare luce su come creare il giusto ambiente e impostazione per fornire la customer experience desiderata, in modo tale da contribuire alla creazione di valore per i clienti e l'azienda stessa”.¹⁴⁶

In sintesi, lo scopo del valore esperienziale è quello di “concentrarsi sulle percezioni dei clienti di un ambiente, un prodotto o un servizio basato sulle loro interazioni sia sull'uso diretto sia sulle osservazioni indirette degli stessi”.¹⁴⁷ Queste interazioni influiscono nella creazione delle loro preferenze, basate sul proprio coinvolgimento con il servizio.¹⁴⁸

Dalla letteratura si evince che la ragione analitica per proporre il valore esperienziale come fattore alla base del comportamento di co-creazione del valore del cliente si basa sul fatto che il valore esperienziale rappresenta un fattore predittivo significativo delle intenzioni comportamentali del cliente nell'acquisto dell'offerta di un brand.¹⁴⁹ Poiché il comportamento di acquisto è un fenomeno orientato all'azione simile alla co-creazione di valore, si prevede che il valore esperienziale possa anche essere un predittore significativo del comportamento del cliente nei confronti della co-creazione di valore.¹⁵⁰

Tornando alla definizione di co-creation, la logica S-D, citata nel capitolo precedente, è una delle teorie più importanti che spiegano la co-creazione di valore tra imprese e clienti. In sintesi, la logica S-D definisce il "servizio" come l'applicazione di competenze specializzate a beneficio proprio o di un altro attore. In questa

¹⁴⁵ Christian Grönroos (2012) Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future, *Journal of Marketing Management*, 28:13-14, 1520-1534, DOI: 10.1080/0267257X.2012.737357

¹⁴⁶ Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>

¹⁴⁷ Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)

¹⁴⁸ Gallarza, Martina & Saura, Irene. (2008). The concept of value and its dimensions: A tool for analysing tourism experiences. *Tourism Review*. 63. 10.1108/16605370810901553.

¹⁴⁹ Keng, Ching-Jui & Huang, Tseng-Lung & Zheng, Li-Jie & Hsu, Maxwell. (2007). Modeling service encounters and customer experiential value in retailing: An empirical investigation of shopping mall customers in Taiwan. *International Journal of Service Industry Management*. 18. 349-367. 10.1108/09564230710778137.

¹⁵⁰ Shamim, Amjad & Ghazali, Zulkipli. (2014). A Conceptual Model for Developing Customer Value Co-Creation Behavior in Retailing. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 6. 185-196.

ottica, le imprese sono descritte come collaboratori, non semplicemente fornitori di prodotti, per aiutare i clienti a raggiungere un obiettivo, risolvere un problema o soddisfare un bisogno.¹⁵¹

Seguendo tale logica, i clienti sono visti come "risorse operative", sono cioè in grado di integrare abilità e conoscenze nei processi di co-creazione.

Il lavoro di Vargo e Lusch (2004, 2008a) ha posto l'accento sulla co-creazione di valore nel framework logico S-D come un processo reciproco in cui clienti e aziende sono ugualmente coinvolti nella creazione di valore.^{152,153}In aggiunta, essi hanno affermato che il valore viene creato equamente e reciprocamente dai clienti e dall'azienda durante i processi di interazione. Una parte da sola non può creare valore per l'altra, il valore è co-creato da entrambe le parti. A questo proposito, una precedente visione di Gummesson (1998) afferma che "la creazione di valore è possibile solo quando si consuma un bene o un servizio. Pertanto, il bene invenduto non ha valore ed un fornitore di servizi senza clienti non può produrre valore".¹⁵⁴

Allo stesso modo, Vargo e Lusch hanno dichiarato: "Il valore è sempre determinato in modo univoco e fenomenologico dal beneficiario. È sempre immateriale, eterogeneo, co-creato e potenzialmente deperibile"¹⁵⁵ ed "il cliente è sempre un co-creatore di valore".¹⁵⁶

Inoltre, secondo la S-D logic, la coproduzione e la co-creazione sono interpretate come fenomeni associati alla generazione e alla distribuzione di servizi, in cui le organizzazioni coinvolgono i loro clienti attraverso partnership con gli stessi per creare valore di servizio.¹⁵⁷

Gustafsson et al. (2012) affermano, inoltre, che la co-creazione è un "processo di comunicazione frequente, bidirezionale e faccia a faccia"¹⁵⁸ che aiuta il problem solving creativo, mentre Ind et al. (2013) propongono la definizione di co-creazione come "un processo attivo, creativo e sociale basato sulla collaborazione tra organizzazioni e partecipanti che genera vantaggi per tutti e crea valore per gli stakeholders"¹⁵⁹.

Anche la percezione tradizionale dei contratti caratterizzati da un accordo reciproco tra parti con interessi contrastanti¹⁶⁰ è stata modificata dalla co-creazione, in quanto essa implica un impegno ideale tra le parti che

¹⁵¹ Xie, Kang & Wu, Yao & Xiao, Jinghua & Hu, Qing. (2016). Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information & Management*. 53. 10.1016/j.im.2016.06.003.

¹⁵² Vargo, Stephen & Lusch, Robert. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*. 68. 1-17. 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

¹⁵³ Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008a) Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1).

¹⁵⁴ Gummesson, E. (1998), "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 4-15. <https://doi.org/10.1108/09596119810199282>

¹⁵⁵ Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008c), "From goods to service(s): divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37No. 3, pp. 254-9

¹⁵⁶ Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008b), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, Spring

¹⁵⁷ Cfr. ¹⁵⁶

¹⁵⁸ Gustafsson, Anders & Kristensson, Per & Witell, Lars. (2012). Customer co-creation in service innovation: A matter of communication?. *Journal of Service Management*. 23. 311-327. 10.1108/09564231211248426.

¹⁵⁹ Ind, N. and Coates, N. (2013), "The meanings of co-creation", *European Business Review*, Vol. 25 No. 1, p.9

¹⁶⁰ Macneil, I.R. (1987), "Relational contract theory as sociology: a reply to Professors Limberg and de Vos", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 143

lavorano verso un obiettivo comune. Huhtilainen e Savitskaya (2012)¹⁶¹ ritengono che ciò implichi che le parti stipolino contratti per migliorare il prodotto e lavorino per raggiungere un obiettivo comune con i propri partner piuttosto che per i loro interessi egoistici.¹⁶²

Hollebeek (2011) identifica la co-creazione del valore del marchio come conseguenza dell'engagement del marchio.¹⁶³ Importante è il concetto di coinvolgimento del marchio, il quale viene esplorato come uno strumento per co-creare valore con il cliente¹⁶⁴ e che permette alla conoscenza del marchio e al valore di emergere per l'organizzazione.¹⁶⁵

In particolare, Yang et al. (2016) definiscono il coinvolgimento del marchio come "la manifestazione comportamentale del consumatore verso un marchio - al di là dell'acquisto - derivante da fattori motivazionali, che viene catturata attraverso comportamenti interattivi tra consumatori e marchi".¹⁶⁶ Inoltre, tali studiosi propongono due tipi principali di attività di coinvolgimento: conversazione e reattività. La conversazione è un'attività di coinvolgimento del marchio avviata dal consumatore, che cattura come i consumatori inizialmente commentano un marchio e condividono i loro contenuti, generati dagli utenti e riguardanti il marchio, sui social media. La reattività, invece, è un'attività avviata dall'azienda e riguarda il modo in cui i consumatori interagiscono con il contenuto generato dall'azienda.¹⁶⁷

Al di là dell'impegno, la compatibilità con il marchio viene ulteriormente identificata come un "driver fondamentale del processo di creazione del valore".¹⁶⁸ Difatti, la possibilità di espressione di sé è un importante motivatore per le persone per co-creare: i clienti partecipano e contribuiscono alle comunità di marchi al fine di esprimere la loro identità personale.¹⁶⁹

Citando ulteriori definizioni di co-creation, Roser et al. (2009) sostengono che la co-creazione includa lo "scambio di idee, la condivisione di conoscenze e la collaborazione", e "offusca i confini dell'azienda" esternalizzando "l'innovazione e la creazione di valore per il cliente".¹⁷⁰

¹⁶¹ Huhtilainen L, Savitskaya I (2012) Contract process capabilities in co-creation settings

¹⁶² Galvagno, Marco & Dalli, Daniele. (2014). Theory of Value Co-creation. A Systematic Literature Review. *Managing Service Quality*. 24. 643-683. 10.1108/MSQ-09-2013-0187.

¹⁶³ Hollebeek, Linda. (2011). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*. 27. 785-807. 10.1080/0267257X.2010.500132.

¹⁶⁴ Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008) Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

¹⁶⁵ Hatch, Mary & Schultz, Majken. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*. 17. 10.1057/bm.2010.14.

¹⁶⁶ Yang, Shuai & Lin, Shan & Carlson, Jeffrey & Ross, William. (2016). Brand engagement on social media: will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness?. *Journal of Marketing Management*. 1-32. 10.1080/0267257X.2016.1143863.

¹⁶⁷ Cfr.160

¹⁶⁸ Gyrð-Jones, R. and Kornum, N. (2013), "Managing the co-created brand: value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 9, p.85

¹⁶⁹ France, Cassandra & Merrilees, Bill & Miller, Dale. (2015). Customer brand co-creation: a conceptual model. *Marketing Intelligence & Planning*. 33. 848-864. 10.1108/MIP-06-2014-0105.

¹⁷⁰ Roser, T & Samson, Alain & Humphreys, P & Cruz-Valdivieso, E. (2009). Co-creation: New Pathways to Value: An Overview. *Promise & LSE Enterprise*.

In aggiunta, Roser et al. (2009) ritengono che essa sia un “processo attivo, creativo e sociale, basato sulla partnership tra produttori e utenti, avviata dall'organizzazione per generare valore per i clienti” ed interpretano la co-creazione di valore come una “sinergia tra consumatori, consumatori e prodotti, o clienti e organizzazioni”.¹⁷¹

Anche Piller et al nel 2011 hanno fornito una definizione di co-creazione, ritenendo che essa sia un “processo di collaborazione attiva, creativa e sociale che collega produttori e consumatori, aiutato dall'organizzazione”.¹⁷²

Successivamente, Roser et al. (2013) forniscono un'ulteriore definizione di co-creation, definendola come "processo di collaborazione, innovazione tra le parti interessate" e "un processo interattivo, innovativo e collettivo che coinvolge le parti interessate che vengono avviate dall'organizzazione in diverse fasi del processo di creazione del valore".¹⁷³

Tra le definizioni fornite dalla letteratura, è quella di O'Hern e Rindfleisch (2009) ad essere più utile per l'analisi del caso preso in considerazione in questo: “un'attività collaborativa di sviluppo di nuovi prodotti in cui i consumatori contribuiscono attivamente e selezionano vari elementi di un nuovo prodotto offerto”.¹⁷⁴

Il concetto di co-creazione ruota attorno alla creazione di valore. A riguardo, Ulaga (2001) ha discusso tre punti di vista sul valore del consumatore.¹⁷⁵ Tra questi, il punto di vista dei consumatori, che è il valore prodotto da servizi e prodotti. Il punto di vista del venditore è il valore del possibile reddito generato dall'acquisto del consumatore e il punto di vista del consumatore-venditore è il valore creato attraverso lo sfruttamento delle connessioni durante il processo di creazione del valore. È l'ultimo modulo di creazione del valore ad essere utile ai fini di questa analisi.

Nel definire un costrutto astratto come la co-creazione, è necessario distinguerlo chiaramente da costrutti concettualmente diversi, ma strettamente correlati.

Tra tali costrutti troviamo l'*open innovation* che, seguendo gli studi di Martinez (2014) rappresenta l'innovazione cooperativa attraverso le connessioni e gli ambienti dell'azienda con input da una rete di

¹⁷¹ Roser, T & Samson, Alain & Humphreys, P & Cruz-Valdivieso, E. (2009). Co-creation: New Pathways to Value: An Overview. Promise & LSE Enterprise

¹⁷² Piller, Frank & Vossen, Alexander & Ihl, Christoph. (2011). From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. Die Unternehmung. 66. 10.5771/0042-059X-2012-1-7.

¹⁷³ Roser, Thorsten & Defillippi, Robert & Samson, Alain. (2013). Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts. European Business Review. 25. 10.1108/09555341311287727.

¹⁷⁴ O'Hern, M.S. and Rindfleisch, A. (2009) Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda. Review of Marketing. Research, 6, 84-106. [http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006008](http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006008)
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S1548-6435%282009%290000006008>

¹⁷⁵ Ulaga, W. and Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in BusinessMarkets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. Industrial Marketing Management, 30(6): 525–540.

collaboratori che variano da fornitori, organizzazioni di ricerca e consumatori che producono valore.¹⁷⁶ Tale espressione caratterizza un sistema in cui l'innovazione non è solo svolta internamente all'interno di un'azienda, ma in modo cooperativo con altri attori esterni.¹⁷⁷

Chesbrough e Crowther (2006) definiscono l'innovazione aperta come “l'uso di afflussi e deflussi di conoscenza finalizzati ad accelerare l'innovazione interna e ad espandere rispettivamente i mercati per l'uso esterno dell'innovazione”.¹⁷⁸

Anche Romero e Molina (2011) trattano la co-innovazione e open innovation come pratiche di creazione di valore fondate sulla natura continua della collaborazione tra aziende e gruppi di consumatori. In particolare, sostengono che il nuovo approccio all'innovazione aperta consiste nell'incorporare i consumatori, che ricoprono ruoli attivi, nelle diverse attività di innovazione, a partire dalla fase di creazione dell'idea ai test finali. L'obiettivo è: “produrre prodotti e servizi efficaci e innovativi”.¹⁷⁹

Un ulteriore termine associato alla co-creation è il *crowdsourcing*, definito da Huberman et al. (2008) come il “processo di co-creazione online”.¹⁸⁰ Essi sostengono che le aziende usino i propri consumatori per suggerire versioni nuove e sviluppate dei loro prodotti e servizi.

Con il crowdsourcing, una funzione che era una volta svolta dai dipendenti di una società o un'istituzione viene esternalizzata a una rete indefinita di persone sotto forma di una chiamata aperta. Anche Djelassi & Isabelle (2013) forniscono una definizione di crowdsourcing, descrivendolo come un metodo di co-creazione e un tipo di innovazione orientata al consumatore, che non rappresenta unicamente uno strumento di promozione, ma piuttosto un approccio aziendale che consenta di ottenere ed assorbire le idee innovative dei consumatori.¹⁸¹ L'espressione "open innovation" caratterizza un sistema in cui l'innovazione non è solo svolta internamente all'interno di un'azienda, ma in modo cooperativo con altri attori esterni.¹⁸²

Analizzando la letteratura, si evince che, poiché l'obiettivo fondamentale della co-creazione è creare reciprocamente valore, tale termine vada oltre l'innovazione aperta, il crowdsourcing è difatti la personalizzazione di massa e potrebbe includere qualsiasi attività collaborativa. L'innovazione aperta e il

¹⁷⁶ Mount, M., & Martinez, M. G. (2014). Social Media: A Tool for Open Innovation. *California Management Review*, 56(4), 124–143. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.4.124>

¹⁷⁷ Piller, Frank & Ihl, Christoph & Vossen, Alexander. (2010). A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process. 10.2139/ssrn.1732127.

¹⁷⁸ Chesbrough, Henry & Crowther, Adrienne. (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. *R&D Management*. 36. 229 - 236. 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x.

¹⁷⁹ Romero, David & Molina, Arturo. (2011). Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era. *Production Planning & Control*. 22. 447-472. 10.1080/09537287.2010.536619.

¹⁸⁰ Huberman, Bernardo & Romero, Daniel & Wu, Fang. (2008). Crowdsourcing, Attention and Productivity. *Journal of Information Science*. 35. 10.2139/ssrn.1266996.

¹⁸¹ Djelassi, S., & Decoopman, I. (2016). Innovation through interactive crowdsourcing: The role of boundary objects. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 31(3), 131–152. <https://doi.org/10.1177/2051570716650160>

¹⁸² Cfr.171

crowdsourcing sono un approccio sociale inclusivo per affinare e migliorare i processi al fine di produrre valore reciproco attraverso la collaborazione esterna ed interna”. Inoltre, la co-creazione, a differenza della personalizzazione di massa, beneficia non solo i singoli partecipanti al processo di innovazione, ma anche gli altri consumatori.¹⁸³

In generale, è possibile individuare due tipi di co-creazione: la co-creazione avviata dai consumatori, come la partecipazione dei consumatori alla co-creazione di conoscenza nei blog¹⁸⁴ e la co-creazione sponsorizzata da un'azienda, dove viene condotta la co-creazione per conto di quest'ultima. Questa ricerca si concentra sulla co-creazione sponsorizzata dall'azienda, che di solito è istituita per migliorare l'innovazione dell'azienda.

Inoltre, la co-creazione di valore può aver luogo a monte e, o a valle del lancio sul mercato del nuovo prodotto / servizio. La co-creazione a monte riguarda il potenziale innovativo del consumatore durante lo sviluppo di nuovi prodotti / servizi, mentre quella a valle si concentra sul consumo personale / esperienza del marchio del consumatore.¹⁸⁵

Il livello di co-creazione dipende dalla portata e dall'intensità delle attività. Hoyer et al. (2010) sostengono che la portata implica l'importanza associata dalle imprese alla collaborazione con i consumatori in tutte le fasi della produzione di un nuovo prodotto, a partire dall'ideazione fino ad arrivare al lancio del prodotto. Le aziende di portata elevata, infatti, coinvolgono i consumatori in tutte le fasi del processo. L'intensità si riferisce, invece, al grado in cui le imprese dipendono dai consumatori in una fase specifica di sviluppo di nuovi prodotti. Pertanto, le imprese ad alta intensità in una fase specifica dipendono esclusivamente dai consumatori nella fase di sviluppo del prodotto.¹⁸⁶

In sintesi, la co-creazione di valore è il risultato del coinvolgimento dei clienti nel processo di ideazione dell'offerta. I consumatori, in quanto possessori di conoscenza ed esperienza, sono coinvolti in diverse circostanze: possono, ad esempio, generare nuove idee, rielaborare le idee create dalle aziende e aiutare a valutare la fattibilità dei nuovi prodotti suggeriti.

In letteratura è possibile individuare diversi gradi di collaborazione con i consumatori, a cui sono associati diverse impostazioni di co-creazione. La co-creazione di valore assume varie forme come: ideazione, co-

¹⁸³ Hollebeek, Linda. (2011). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*. 27. 785-807. 10.1080/0267257X.2010.500132.

¹⁸⁴ Seraj Aksit, Mina. (2012). We Create, We Connect, We Respect, Therefore We Are: Intellectual, Social, and Cultural Value in Online Communities. *Journal of Interactive Marketing*. 26. 209-222. 10.1016/j.intmar.2012.03.002.

¹⁸⁵ Vernet, Eric & Hamdi-Kidar, Linda. (2013). Co-creation with consumers Who has the competence and wants to cooperate?. *International Journal of Market Research*. 10.2501/IJMR-2013-047.

¹⁸⁶ Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283 - 296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>

progettazione del prodotto, test e promozione del prodotto, esperienza del consumatore, auto-selezione e self-service. L'ideazione di un nuovo prodotto come forma di co-creation è frequente nella letteratura. Tra questi, Zwass (2010) afferma che i consumatori, nel loro insieme e riuniti in comunità, in quanto “utilizzatori di prodotti nelle più diverse circostanze e possessori collettivi di diversi stock di conoscenza ed esperienza, possano generare nuove idee di prodotto, elaborare idee generate all'interno delle organizzazioni e aiutare a valutare la fattibilità dei nuovi prodotti proposti”¹⁸⁷. Nella creazione di un nuovo prodotto, le aziende coinvolgono dunque i consumatori nella creazione di nuove idee e nella valutazione di idee esistenti prima di trasformarle in un prodotto o servizio.

Il co-design del prodotto è un processo in cui un cliente fornisce ad un'azienda un contenuto maggiore di un nuovo prodotto o design, mentre un gran numero di clienti aiuta a selezionare quale contenuto o design dovrebbe essere adottato dall'azienda. Inoltre, richiede un alto grado di collaborazione con i consumatori ed è un esempio di co-creazione in cui le aziende coinvolgono fortemente il consumatore nella progettazione delle specifiche e delle caratteristiche di prodotti e servizi.¹⁸⁸

Il test dei prodotti e la promozione degli stessi implicano che i consumatori ottengano informazioni e condividano la loro esperienza su di essi tramite “passaparola” elettronico.¹⁸⁹ Anche l'impegno dei consumatori nel testare e promuovere un prodotto richiede un notevole grado di collaborazione con i consumatori. Pertanto, si ritiene che ideazione, co-progettazione e promozione del prodotto abbiano un alto grado di portata e intensità.

Payne et al (2008) sostengono che un'area in cui viene adottato un alto grado di collaborazione è proprio la creazione di esperienze per i consumatori delle aziende.¹⁹⁰ L'impegno dei consumatori nella creazione dell'esperienza implica ancora una volta un alto grado di collaborazione, che potrebbe tradursi in un livello elevato di portata e intensità. Tuttavia, Prahalad & Ramaswamy (2004) sostengono che lo sviluppo dell'esperienza non sia co-creazione, ma piuttosto un modo in cui le aziende coinvolgono i consumatori in attività che possono costruire e aumentare la lealtà e l'impegno.¹⁹¹

Un'ulteriore forma che la co-creazione può assumere è l'autoselezione, che è rappresentata dal cliente che sceglie i servizi utilizzando il processo di raccomandazione dei fornitori per risolvere un problema specifico. Tuttavia, Prahalad & Ramaswamy (2004) sostengono che fornire un buon servizio ai clienti o “coccolare” il

¹⁸⁷ Zwass, Vladimir. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15, 11-48. [10.2753/JEC1086-4415150101](https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150101).

¹⁸⁸ OHern, M. S., & Rindfleisch, A. (2010). Consumer Co-Creation. *Review of Marketing Research*, 6, 84-106.

¹⁸⁹ Cfr.181

¹⁹⁰ Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008) Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

¹⁹¹ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

consumatore con un servizio clienti eccessivo non sia co-creazione, piuttosto un modo per avvicinare i consumatori alle offerte dell'azienda.

Infine, il self-service implica un trasferimento di lavoro al consumatore da parte delle aziende. Tuttavia, anche in questo caso, secondo Prahalad & Ramaswamy (2004), il trasferimento di attività dalle aziende in forma di self-service non è una co-creazione, ma piuttosto un modo per collegare i consumatori alle offerte di un'azienda.¹⁹²

2.2. Modelli e strategie di Co-Creation

Sono stati sviluppati vari modelli di co-creazione in linea con la visione di co-creazione fornita dalla logica S-D, che verranno descritti di seguito.

2.2.1. Modello DART

Per costruire un sistema per la co-creazione di valore è necessario, innanzitutto, iniziare con i mattoni delle interazioni tra l'impresa e consumatori che facilitano le esperienze di co-creazione.

Sono stati Prahalad & Ramaswamy (2004)¹⁹³ ad aver introdotto le quattro componenti chiave del modello DART di creazione di valore: dialogo, accesso, rischio e trasparenza (DART). Tali elementi emergono dalla letteratura come fondamenta per l'interazione tra il consumatore e l'impresa e stanno sfidando le posizioni forti che i manager hanno tradizionalmente assunto in materia.

Il dialogo si fonda su una visione dei mercati come un insieme di conversazioni tra il cliente e l'azienda ed “implica interattività, impegno profondo e capacità e volontà di agire da entrambe le parti”.^{194,195} In particolare, riguarda l'apprendimento e l'interazione in comune tra due risolutori di problemi piuttosto che semplicemente ascoltare i consumatori. Dunque, il dialogo tra aziende e consumatori non solo consente la condivisione delle conoscenze, ma migliora anche il livello di comprensione tra i due. Per costruire un dialogo attivo e sviluppare una soluzione condivisa, l'impresa e il consumatore devono essere eguali e risolutori di problemi comuni, in quanto risulta difficile creare un dialogo tra due parti ineguali. Inoltre, tale dialogo deve incentrarsi su questioni di interesse per entrambe le parti e le regole di interazione tra i due devono essere chiaramente definite.¹⁹⁶

¹⁹² Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

¹⁹³ Cfr. 186

¹⁹⁴ Rick LEVINE, Christopher LOCKE, Doc SEARLS and David WEINBERGER (2000), *The Cluetrain Manifesto : The End of Business as Usual*, Cambridge (Mass.), Perseus Books.

¹⁹⁵ Grillo, Debora (2014). *Il consumatore post-moderno nelle strategie di vintage marketing: il caso Winner Taco*. Issu, https://issuu.com/deboragrillo/docs/tesi_debora_grillo/153

¹⁹⁶ Cfr. 192

Per un dialogo efficace e significativo, è necessario che i consumatori abbiano lo stesso accesso alle informazioni e che venga garantita la trasparenza delle stesse.

La trasparenza tra organizzazioni e consumatori è fondamentale per creare fiducia tra di loro. In precedenza, le organizzazioni beneficiavano dell'asimmetria informativa tra loro e i consumatori. Tuttavia, oggi, a causa della maggiore accessibilità delle informazioni ai consumatori, è diventato più importante creare nuovi livelli di trasparenza. Grazie all'ubiquità della connettività, è infatti possibile per il consumatore avere accesso a tutte le informazioni di cui ha bisogno, provenienti non solo da dall'azienda, ma anche da altri consumatori. Infatti, la comunicazione e il dialogo consumatore-consumatore offrono agli stessi una fonte alternativa di informazione e prospettiva, rendendoli non più totalmente dipendenti dalle comunicazioni dell'azienda.

Inoltre, il dialogo, l'accesso e la trasparenza possono portare a una chiara valutazione da parte del consumatore dei rischi-benefici di un'azione o decisione.

Infatti, invece di dipendere unicamente dall'azienda, il consumatore dispone ora degli strumenti e delle strutture di supporto in grado di aiutarlo per prendere una decisione, attraverso una valutazione e comprensione non più generica dei rischi, bensì personalizzata, basata sul soggetto stesso.

La valutazione del rischio è una nozione che ritiene che, poiché i consumatori condividono la responsabilità con le aziende nella creazione di valore, non solo questi chiederanno maggiori dettagli sui probabili rischi di prodotti e servizi, ma potrebbero anche condividere la responsabilità di far fronte a tali rischi.¹⁹⁷

Per garantire un efficace processo di collaborazione, un'azienda può combinare le componenti chiave del modello DART. La combinazione dell'accesso con la trasparenza migliora l'attitudine del consumatore a fare scelte consapevoli. Il collegamento del dialogo con la valutazione del rischio sviluppa la capacità di discutere e co-creare politiche. Unire l'accesso al dialogo aumenta la capacità di migliorare e preservare i gruppi tematici. Unire la trasparenza alla valutazione del rischio arricchisce la capacità di co-sviluppare la fiducia.¹⁹⁸

In linea con la componente *Trasparenza* del modello DART, Nambisan & Nambisan (2008) individuano tre diversi gradi di trasparenza. Tra queste risulta la trasparenza del ruolo, cioè la necessità di definire in maniera chiara e trasparente il ruolo che l'opinione dei consumatori ricopre nel processo. La trasparenza del processo, invece, è legata alla precisione e alla chiarezza di una determinata procedura di innovazione e riguarda l'ordine temporale, chi è coinvolto e come tale soggetto si collega ad altre parti dei processi dell'azienda. Infine, la trasparenza dei risultati implica il mantenere i consumatori informati sui risultati dei propri suggerimenti.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

¹⁹⁸ Cfr. 190

¹⁹⁹ Lusch, Robert & Nambisan, Satish. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*. 39. 155-175. 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.

Gli elementi costitutivi del modello DART devono essere abilitati da infrastrutture tecniche e sociali (ad esempio piattaforme elettroniche e comunità virtuali) che consentano ai consumatori di co-creare esperienze che valorizzano e rappresentano il valore aziendale per le organizzazioni.

Secondo la letteratura, il modello DART è considerato degno di menzione in quanto si ritiene che discuta tutte le caratteristiche fondamentali e significative della co-creazione di valore e che il suo utilizzo permetta di ottenere una maggiore partecipazione dei clienti come partner nella creazione di valore.

2.2.2. Modello di Payne

Il modello di Payne (Payne et al. 2008)²⁰⁰ comprende tre processi: i processi del cliente, i processi di incontro e i processi di fornitura.

Tale modello comprende a sua volta altri cinque processi: il processo di sviluppo strategico, il processo di creazione del valore, il processo di integrazione multicanale, il processo di valutazione delle prestazioni e il processo di gestione delle informazioni.

Inoltre, riconosce gli obiettivi del cliente come uno dei fattori vitali per la co-creazione, perciò risulta essenziale identificare i clienti rilevanti e conoscerli a fondo. Secondo tale modello, i clienti rappresentano esperienze e aspirazioni diverse, è pertanto importante stratificare i clienti e classificarli in cluster per creare proposte di valore specifiche. L'interazione e la comunicazione con i clienti sono necessarie per implementare una strategia di questo tipo, in particolare un'interazione e conversazione continua con clienti rilevanti e la valutazione critica delle loro esperienze. Tali interazioni permettono di trarre intuizioni da utilizzare per sviluppare servizi nuovi e migliori, e rilasciare nuovi prodotti. Il concetto di personalizzazione è al centro di questo modello di co-creazione del valore, e richiede una profonda e scrupolosa attenzione alle aspettative ed esperienze del cliente, così da poter costruire e sviluppare le giuste proposte di valore.

Payne, insieme a Frow, ha inoltre proposto un framework di cinque fasi per eseguire una corretta strategia di co-creazione:

- 1) Identificare gli stakeholder,
- 2) Determinare i valori fondamentali,
- 3) Facilitare il dialogo e la condivisione delle conoscenze,
- 4) Identificare le opportunità di co-creazione di valore,
- 5) Co-creare con gli stakeholder le proposte di valore.

²⁰⁰ Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008) Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

Tale processo è di tipo iterativo e ricorsivo con ogni passaggio che influisce potenzialmente sugli altri passaggi. Inoltre, i passaggi prevedono il rilevamento e monitoraggio del feedback e l'integrazione delle conoscenze con altre risorse. Le risultanti proposte di valore create congiuntamente rappresentano un meccanismo tangibile per la creazione congiunta di valore condiviso tra le parti interessate.²⁰¹

Anche Hoyer et al. (2010) individuano quattro fasi del coinvolgimento del consumatore in attività di co-creazione: ideazione, sviluppo del prodotto, commercializzazione e post-lancio.²⁰²

In aggiunta, anche Füller et al. (2010)²⁰³ utilizzano tre fasi paragonabili a quelle di Hoyer et al. (2010): generazione di idee, fase di progettazione e sviluppo e fase di test e rilancio.

Nella fase di ideazione o generazione dell'idea, i consumatori possono fungere da risorsa per generare nuove offerte. Utile è l'utilizzo di strumenti multimediali interattivi, brainstorming virtuale o focus groups virtuali per supportare gli utenti nella creazione di nuove idee. Inoltre, un elevato grado di co-creazione dei consumatori nella fase di ideazione e sviluppo può contribuire in modo significativo a nuovi prodotti e prestazioni costanti.²⁰⁴

La fase di progettazione e sviluppo si riferisce, invece, alla produzione dell'offerta principale stessa.

Nella fase di test e lancio, è possibile ricevere un feedback prezioso sui prodotti da parte dei consumatori. I consumatori possono essere anche coinvolti nella comunicazione sul prodotto, generando conversazioni e condividendo impressioni.²⁰⁵

²⁰¹ Tajvidi, Mina & Wang, Yichuan & Hajli, Nick. (2018). Brand Value Co-creation in Social Commerce: The Role of Interactivity, Social Support, and Relationship Quality. *Computers in Human Behavior*. 10.1016/j.chb.2017.11.006.

²⁰² Hoyer, W.D. , Chandy, R. , Dorotic, M. , Krafft, M. and Singh, S.S.(2010), “*Consumer cocreation in new product development*”, *Journal of Service Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 283-296.

²⁰³ Füller, Johann & Mühlbacher, Hans & Matzler, Kurt & Jaweck, Gregor. (2009). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems*. 26. 71-102. 10.2753/MIS0742-1222260303.

²⁰⁴ Cfr.194

²⁰⁵ Cfr.195

3. CAPITOLO 3: VANTAGGIO COMPETITIVO

3.1. Definizioni

Nel panorama economico attuale, la creazione di nuove forme di vantaggio competitivo è diventata una delle principali preoccupazioni per il management poiché l'ambiente aziendale continua a cambiare rapidamente e in modo imprevedibile.

In questo contesto, fondamentale è il concetto di vantaggio competitivo dell'azienda rispetto alla concorrenza. Fondamentale è anche per le aziende e i marchi il ripensare le proprie strategie. In particolare, due delle principali sfide che i manager devono affrontare riguardano il definire come le imprese possono creare valore economico e sociale per i consumatori e la società nel suo insieme, ed in che modo si devono relazionare con le diverse parti interessate, compresi i consumatori.

Prahalad e Ramaswamy riconoscono anche che nella nuova economia, le aziende devono incorporare le parti interessate nei loro modelli di business. Essi presentano un parallelismo tra business e teatro per spiegare questa nuova situazione:

La competizione commerciale era molto simile al teatro tradizionale: sul palco, gli attori avevano ruoli chiaramente definiti e i clienti pagavano i biglietti, si sedevano e guardavano passivamente. Nel mondo degli affari, aziende, distributori e fornitori hanno capito e aderito ai loro ruoli ben definiti in una relazione aziendale. Ora la scena è cambiata e la competizione commerciale sembra più simile al teatro sperimentale degli anni '60 e '70; tutti e chiunque possono far parte dell'azione.²⁰⁶

Nell'era del cliente, le aziende devono inoltre offrire innovazioni più rapide, un servizio migliore e un'esperienza complessiva che delizi le persone così tanto dal volerla condividere.

Secondo uno studio di Deloitte, “senza una profonda comprensione delle esigenze dei clienti, le aziende si ritroveranno probabilmente a perdere rapidamente terreno nei confronti dei concorrenti più in sintonia con - e in risposta - alle mutevoli aspettative dei clienti”.²⁰⁷

Tale affermazione è in linea con lo studio portato avanti in questo elaborato riguardo il vantaggio competitivo derivante dalla centralità del cliente, che verrà analizzato in questo capitolo.

Prima di analizzare i casi specifici di vantaggio competitivo, è necessario chiarire il significato di tale concetto.

²⁰⁶ Prahalad, C. & Ramaswamy, Venkat. (2000). Co-Opting Customer Competence. Harvard Business Review. 78.

²⁰⁷ Deloitte. The Business Case for a Customer-Centric Culture . 2017.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-allian-deloitte-medallia.pdf>.

Il vantaggio competitivo è un vantaggio acquisito rispetto alla concorrenza offrendo ai clienti un valore maggiore, sia attraverso prezzi più bassi, sia fornendo vantaggi e servizi aggiuntivi che giustificano prezzi simili o forse più alti. Non esiste un'unica definizione concordata di vantaggio competitivo, Porter (1980), ad esempio, sostiene che il vantaggio competitivo sia la misura in cui un'azienda è in grado di creare una posizione difendibile rispetto ai suoi concorrenti.²⁰⁸

Un'ulteriore definizione è fornita da Day & Wensley (1988), secondo i quali il vantaggio competitivo può essere definito come una superiorità in termini di posizione, basata sulla fornitura di un valore superiore per il cliente e sul raggiungimento di costi relativi inferiori, nonché sulla conseguente quota di mercato e sulle prestazioni di redditività.²⁰⁹

Il vantaggio competitivo è, dunque, la misura in cui un'azienda è in grado di creare una posizione difendibile rispetto ai suoi concorrenti, comprende capacità che consentono ad un'azienda di differenziarsi dai suoi concorrenti ed è il risultato di decisioni di gestione critiche.²¹⁰

Anche Barone e DeCarlo (2003) hanno definito tale concetto, affermando che la costruzione di vantaggi competitivi sostenibili ruota attorno alla differenziazione di un prodotto dalla concorrenza attraverso attributi importanti e pertinenti per i clienti.²¹¹

Barney (2002) ha inoltre suggerito che l'azienda ha un vantaggio competitivo quando le sue azioni in un settore o in un mercato hanno creato valore economico e poche aziende concorrenti si stanno impegnando in azioni simili.²¹² Inoltre, Tracey et al. (1999) sostengono che il vantaggio competitivo comprenda competenze distintive che distinguono un'organizzazione dai concorrenti²¹³, dando loro un vantaggio sul mercato.²¹⁴

Lavori di ricerca più recenti, come quello di Rindova e Fombrun (1999), riconoscono l'importanza di fattori socio-cognitivi nello sviluppo del vantaggio competitivo: essi sostengono che si tratti di un processo interattivo e che la competizione abbia luogo non solo sulle risorse materiali, ma anche sulle interpretazioni di più soggetti su come le aziende creano valore.²¹⁵

²⁰⁸ Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

²⁰⁹ Day, G.S. and Wensley, R. (1988) *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. *Journal of Marketing*, 52, 1-20.

<http://dx.doi.org/10.2307/1251261>

²¹⁰ Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 557

²¹¹ Barone, Michael J. and DeCarlo, Thomas E., "Emerging Forms of Competitive Advantage: Implications for Agricultural Producers" (2003). *MATRIC Research Papers*. 8. https://lib.dr.iastate.edu/matric_researchpapers/8

²¹² Barney, J. B. 2002. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

²¹³ Tracey, M., Vonderembse, M. A., and Lim, J. S. (1999), "Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance", *Journal of Operations Management*, 17(4)

²¹⁴ Thatte, Ashish. (2007). *Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices*.

²¹⁵ Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. 1999. *Constructing competitive advantage: The role of firm- constituent interactions*. *Strategic Management Journal*, 20: 691-710.

In questa prospettiva, la conoscenza, i valori e le credenze sono risorse immateriali che creano un vantaggio competitivo sostenibile, in quanto sono uniche, preziose, rare e difficili da imitare.²¹⁶

Hunt e Morgan, a riguardo, sostengono che: "Mentre i concorrenti possono emulare attività finanziarie e fisiche, le attività immateriali rappresentano un vantaggio competitivo più sostenibile".²¹⁷

Aaker (1991) aggiunge che maggiore è l'intangibilità dell'attività, maggiore è la sua capacità di essere una fonte di vantaggio competitivo.²¹⁸

L'essenza di questa visione del vantaggio competitivo è condivisa anche da Louro, che sostiene che il vantaggio competitivo emerge come un risultato sistemico derivante dalle azioni sviluppate dalle società in questione e dalle parti interessate e dalle loro risposte a tali azioni.²¹⁹

Tradizionalmente, il vantaggio competitivo riguardava la particolare scelta per un'azienda relativa al mercato in cui posizionarsi e competere. Il posizionamento strategico di un'azienda riflette infatti la capacità dell'azienda di generare un vantaggio competitivo.²²⁰

Porter ha delineato i tre modi principali in cui le aziende ottengono un vantaggio sostenibile, ovvero leadership di costo, differenziazione e focus.

Il vantaggio in termini di costi si ha quando un'azienda fornisce gli stessi prodotti o servizi della concorrenza, ma ad un costo inferiore, ed implica un miglioramento costante dell'efficienza operativa per poterlo sostenere.²²¹

Un vantaggio di differenziazione, invece, esiste quando un'azienda può fornire un valore maggiore allo stesso costo o inferiore rispetto alla concorrenza. Una società con una strategia di differenziazione può addebitare un prezzo premium, quindi generalmente traducendo in un margine di profitto più elevato.

Le aziende in genere raggiungono la differenziazione attraverso l'innovazione, la qualità o il servizio clienti. Innovazione significa soddisfare le stesse esigenze in un modo nuovo, qualità significa che l'azienda fornisce il miglior prodotto o servizio, servizio clienti significa fare di tutto per deliziare gli acquirenti.

²¹⁶ Barney, Jay B. "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*. Vol. 11 (1986a).

²¹⁷ Hunt, Shelby; Morgan, Robert. "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing Research*. Vol. 59 (1995), no. 2, p. 1.

²¹⁸ Y, P. (2009). *Managing Brand Equity*-David A.Aaker. Simon and Schuster.

²¹⁹ LOURO, Maria João; CUNHA, Paulo Vieira. "Brand management paradigms." *Journal of Marketing Management*. Vol. 17 (2001), no. 7-8, p. 849-875.

²²⁰ Song, Hayeon & Kim, Jihyun & Tenzek, Kelly & Kwan, Min & Lee, Kwan. (2009). *The Effects of Competition on Intrinsic Motivation in Exergames and the Conditional Indirect Effects of Presence*. *Proceedings of the 12th Annual International Workshop on Presence*.

²²¹ Eldanfour, I. & Abushaiba, I.A., 2004. *Benchmarking of Performance Measurement System to Support Cost Competitive Advantage and Financial Performance - A Conceptual Paper*. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*, 3(2).

Infine, focus significa che i leader dell'azienda comprendono e assistono il loro mercato di riferimento meglio di chiunque altro, attraverso la leadership dei costi o la differenziazione.²²²

Due concetti fondamentali per comprendere il vantaggio competitivo sono poi la creazione di valore ed il valore aggiunto.

Secondo Adam M. Brandenburger e Harborne W. Stuart, Jr. (1996), il valore economico è creato da una catena verticale di player nel suo insieme. Tuttavia, ogni player crea valore in modo diseguale. Il termine valore aggiunto è quindi il valore creato da tutti i player nella catena meno il valore creato da tutti i player tranne quello in questione.²²³

Le imprese creano valore acquisendo risorse, quali capitale, manodopera e materie prime dai fornitori e trasformano queste risorse in prodotti e servizi che vengono venduti agli acquirenti. Il valore creato equivale alla volontà dell'acquirente di pagare meno il costo opportunità del fornitore (gli importi più piccoli che i fornitori accetterebbero per i servizi e le risorse necessarie per produrre input specifici). Alla luce di queste definizioni, il valore totale creato da una transazione è la differenza tra la volontà del compratore di pagare e il costo opportunità del fornitore. Inoltre, il valore di cui ciascun giocatore si approprierà dipende dal suo potere di contrattazione.²²⁴

Phankaj Ghemawat e Jan Rivik hanno, in seguito, collegato questo concetto al vantaggio competitivo. Le imprese creano un vantaggio competitivo posizionandosi per avere un valore aggiunto: maggiore è il valore aggiunto, maggiore è il potenziale dell'impresa.²²⁵

Sebbene la creazione di un vantaggio competitivo ed il mantenimento del vantaggio siano interconnessi, la creazione di un vantaggio competitivo è ciò che un brand può fare in un determinato momento, ma sostenere il vantaggio competitivo è ciò che un brand deve fare per un lungo periodo di tempo.

Secondo Barney, le aziende ottengono un vantaggio competitivo sostenibile implementando strategie che sfruttano i loro punti di forza interni, rispondendo alle opportunità ambientali, neutralizzando al contempo le minacce esterne ed evitando le debolezze interne.²²⁶

La sostenibilità si ottiene, infatti, quando il vantaggio resiste all'erosione da parte del comportamento della concorrenza.²²⁷

²²² Amadeo, Kimberly. What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. *The Balance*. [Online] 13 June 2019. <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>.

²²³ Brandenburger, A. M. and Stuart, H. W. (1996), Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5: 5-24. doi:10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x

²²⁴ Cfr.215

²²⁵ Ghemawat, Pankaj, and Jan W. Rivkin. "Creating Competitive Advantage." Harvard Business School Background Note 798-062, January 1998. (Revised February 2006.)

²²⁶ Barney, Jay B. "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*. Vol. 11 (1986a), p. 656-665.

²²⁷ Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.), p.20.

Per essere sostenibile nel tempo, un vantaggio competitivo deve soddisfare tre condizioni²²⁸:

- Deve rappresentare una differenza consistente: i clienti devono sperimentare una differenza tra il tuo prodotto o servizio e i tuoi concorrenti; deve essere abbastanza significativo da influenzare la loro decisione di acquisto.
- Deve essere difficile da imitare: i vantaggi più difficili da imitare saranno nel campo delle relazioni (chi conosci), delle conoscenze proprietarie (ciò che sai) o dei processi aziendali specializzati (come lo fai).
- Deve implicare un miglioramento costante: è necessario migliorare costantemente il Vantaggio competitivo per perfezionarlo e superare l'effetto della diffusione, fino a quando non si desidera condividerlo con gli altri nella propria professione.

Anche Barney ha sviluppato un quadro utile per identificare le caratteristiche di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo²²⁹:

- Deve essere prezioso;
- Deve essere raro tra i concorrenti attuali e potenziali di un'azienda;
- Deve essere imperfettamente imitabile;
- Non vi devono essere sostituti strategicamente equivalenti per tali risorse / abilità.

Inoltre, Coyne ha sottolineato che non solo un'impresa deve avere un'abilità o una risorsa che i suoi concorrenti non hanno, ma il divario di capacità deve anche fare la differenza per il cliente. In aggiunta, affinché un'azienda possa godere di un vantaggio competitivo sostenibile, le differenze tra l'impresa e i suoi concorrenti devono riflettersi in uno o più attributi di prodotto o consegna, criteri chiave per l'acquisto.²³⁰

Affinché tale vantaggio competitivo sia sostenibile, devono essere permanenti sia i criteri chiave di acquisto che il divario di capacità sottostante e deve adattarsi ai cambiamenti che si verificano a tali criteri nel tempo.²³¹

Secondo Ghemawat e Rivik, vi sono due modi in cui un brand può aumentare il suo valore aggiunto: aumentare la disponibilità dei clienti a pagare per i prodotti, senza incorrere in un aumento commisurato dei costi delle

²²⁸ Coyne, Kevin P. "Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't." *Business horizons*. Vol. 29 (1986), no. 1, p. 54-61.

²²⁹ Barney, Jay B. "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" *Academy of Management Review*. Vol. 11 (1986a), p. 656-665.

²³⁰ Coyne, Kevin P. "Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't." *Business horizons*. Vol. 29 (1986), no. 1, p. 54-61.

²³¹ Bharadwaj, Sundar G.; Varadarajan, P. Rajan; Fahy, John. "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions." *The Journal of Marketing* (1993), p. 84.

opportunità dei fornitori, o ridurre i costi delle opportunità dei fornitori senza sacrificare la volontà di pagare proporzionata.²³²

Affinché un'azienda possa godere di un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti, deve possedere la capacità di creare il più ampio gap possibile tra la volontà del cliente di pagare e il costo opportunità del fornitore. In altre parole, deve produrre qualcosa di unicamente prezioso per i clienti nel modo più conveniente. L'importo che un cliente è disposto a pagare è l'importo massimo e deve essere percepito come inferiore ai benefici previsti in cambio. Tuttavia, i clienti sono disposti a pagare un prezzo premium per il prodotto e il servizio che ritengono possano dare loro il massimo beneficio.²³³

3.2. Competere nell'Era del Cliente

Importante per comprendere il vantaggio competitivo derivante da strategie di customer centricity e co-creation è analizzare la competizione nell'Era del Cliente, che risulta essere nettamente diversa da quella tradizionale.

A riguardo, Forrester ha rivisitato il modello delle cinque forze di Michael Porter²³⁴, che molti considerano sia la guida alla strategia competitiva²³⁵:

- Le barriere all'ingresso sono più basse, l'outsourcing globale erode le economie di scala, i canali online indeboliscono la forza distributiva, il passaparola dei clienti annulla enormi investimenti del marchio e i consumatori e gli imprenditori in rete minano i diritti d'autore e i brevetti. Inoltre, i clienti possono facilmente trovare i prezzi più convenienti offerti da fornitori, grandi o piccoli, di qualsiasi parte del mondo. Pur avendo ogni singola startup scarse probabilità di successo, la moltitudine di startup minaccia i concorrenti in quasi tutti i settori.
- Prodotti sostitutivi di canali e prodotti: vi è un grande numero di sostituti digitali che distruggono i servizi tradizionali, come “Google News annulla i giornali, Expedia gli agenti di viaggio, eBay il settore del commercio al dettaglio e gli iPad intaccano il settore dei laptop.”²³⁶ La sostituzione digitale sta facendo crollare le catene del valore e cancellando i programmi in più settori. Il cliente è al centro di questa interruzione, perché gli innovatori che si rivolgono a qualsiasi azienda sanno che se le dai quello che considera come valore, sostituirà volentieri il tuo prodotto con quello che sta acquistando ora.

²³² Ghemawat, Pankaj, and Jan W. Rivkin. "Creating Competitive Advantage." Harvard Business School Background Note 798-062, January 1998. (Revised February 2006.)

²³³ Amadeo, Kimberly. What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. The Balance. [Online] 13 June 2019. <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>.

²³⁴ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.

²³⁵ Bernoff, Josh. *Competitive Strategy In The Age Of The Customer*. s.l. : Forrester, 2011.

²³⁶ October 9, 2009, “How To Rebuild e Media Industries” report.

- Gli acquirenti hanno più potere che mai: grazie alle recensioni online e l'ubiquità dell'accesso al Web, i clienti conoscono i prodotti, il servizio, i concorrenti e i prezzi di un brand meglio del brand stesso. A riguardo, Porter ha dichiarato: "Laddove l'acquirente disponga di informazioni complete sulla domanda, sui prezzi di mercato effettivi e persino sui costi dei fornitori, questo di solito offre all'acquirente una maggiore leva negoziale"²³⁷.
- I dipendenti hanno potere sulle aziende: Gli individui apportano conoscenze, idee e relazioni di cui le aziende hanno bisogno per rimanere competitive. E se non ottengono ciò che desiderano, sono più propensi dei loro predecessori a cercare lavoro altrove, e i clienti li seguiranno, abbandonando il brand,
- I concorrenti hanno ora accesso immediato tattiche e strategie del brand: In breve, i clienti forniscono informazioni dettagliate sul brand online, portando ad un aumento della concorrenza, poiché i concorrenti possono eguagliare o reagire a qualsiasi mossa un'azienda faccia in maniera immediata.

L'analisi delle cinque forze di Porter rivela che l'ossessione per la conoscenza dei clienti e le relazioni con gli stessi è l'unica fonte di vantaggio competitivo sostenibile, in quanto costruire barriere non è più una strategia di successo a lungo termine visto il potere dei consumatori connessi.²³⁸

La soddisfazione e fedeltà del cliente risulta quindi essere una fondamentale fonte di vantaggio competitivo.

3.2.1. Vantaggio Competitivo attraverso la Customer Centricity

In questo nuovo scenario competitivo, Woodruff e Robert riconoscono l'importanza di raggiungere e conservare un vantaggio competitivo per le aziende: "Guidati da clienti più esigenti, concorrenza globale e economie e industrie a crescita lenta, molte organizzazioni cercano nuovi modi per raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo".²³⁹

Il vantaggio competitivo di un'azienda incentrata sul cliente deriva dalla sua capacità di costruire la massima customer equity²⁴⁰, guidata dal CLV²⁴¹ di ciascun cliente.

In particolare, tale vantaggio deriva dalla capacità dell'azienda di acquisire e coltivare relazioni con i propri clienti per raggiungere il massimo profitto durante l'intera durata della relazione con gli stessi.

²³⁷ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.

²³⁸ Bernoff, Josh. *Competitive Strategy In The Age Of The Customer*. s.l. : Forrester, 2011.

²³⁹ Woodruff, Robert. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25 (1997), no. 2, p. 139.

²⁴⁰ Valore delle potenziali entrate future generate dai clienti di un'azienda nel corso della vita. Una società con un elevato patrimonio netto per i clienti sarà valutata a un prezzo superiore rispetto a una società con un basso patrimonio netto per i clienti (fonte: BusinessDictionary.com)

²⁴¹ Customer Lifetime Value

La Customer Centricity, come visto nel primo capitolo, si basa sul presupposto che esista una forte relazione positiva tra il CLV e la redditività del cliente, che il livello dei clienti aumenti nel tempo (difatti un brand potrebbe non fare profitti da un cliente appena guadagnato, ma dovrebbe aspettarsi di farne in futuro), che i costi di servizio e di introduzione di nuove offerte ai clienti a lungo termine siano inferiori rispetto a quelli relativi a clienti neoassunti, e infine, che tutti i clienti non siano ugualmente profittabili, in quanto i clienti a lungo termine sono meno sensibili ai prezzi, hanno maggiore probabilità di spargere la voce sull'azienda e perdonano maggiormente gli errori occasionali della stessa. Pertanto, sono più preziosi per l'azienda.

Affinché un brand possa aumentare la propria customer equity, deve conoscere bene i propri clienti, dimostrare di poter rispondere alle loro esigenze, apprezzarli e trattarli con rispetto e mantenere una relazione profittevole per un lungo periodo di tempo.

L'integrazione dei quattro pilastri elencati offre ai clienti un'esperienza coerente e scorrevole, di continuità, indolore e priva di problemi in tutti i punti di contatto, andando ad aumentare la soddisfazione dei clienti e la loro disponibilità a pagare.

Sahit Parniangtong, nel suo libro “Competitive Advantage of Customer Centricity” (2017)²⁴², delinea tre quadri strategici di Customer Centricity da cui è possibile ricavare diverse forme di vantaggio competitivo:

- Riallineamento del processo di creazione di valore interno: prevede una migliore comprensione del valore di acquisto dei clienti, la segmentazione degli stessi in base a tale valore e l'articolazione di una proposta di valore, ovvero la progettazione di un modello di business che garantisca un certo livello di redditività e il corretto riallineamento del processo aziendale e delle attività; ottenere un vantaggio competitivo in questo caso significa fornire risultati superiori, maggiormente apprezzati dai clienti.
- Gestione dello scambio di valore tra clienti e azienda: un'azienda non solo fornisce valore ai propri clienti, ma riceve anche valore dagli stessi in modo da poter creare valore per i propri azionisti; in questo caso, ottenere un vantaggio competitivo significa creare più valore per i clienti massimizzando al contempo il lifetime value derivante dagli stessi.
- Soddisfazione delle esigenze dei clienti alla fine della catena di approvvigionamento: implica il concentrarsi sul fornire valore per i clienti alla fine della catena di approvvigionamento, valore che è frutto della collaborazione tra più componenti della catena del valore.

²⁴² Parniangtong, Sahit. (2017). Competitive Advantage of Customer Centricity. 10.1007/978-981-10-4442-7.

3.2.2. Vantaggio Competitivo attraverso la Co-Creation

Nella letteratura sono stati attribuiti diversi vantaggi all'integrazione di una strategia di co-creazione con il cliente, sia dal punto di vista dell'azienda, che dal punto di vista del cliente. Per quanto riguarda i vantaggi da parte dell'azienda, tra i ricercatori che hanno trattato questo tema troviamo Ramaswamy (2008), il quale afferma che "la co-creazione può essere percepita come un nuovo vantaggio competitivo per le aziende" e divide i vantaggi che ne derivano in due macro-categorie: vantaggi che offrono all'azienda un nuovo capitale strategico e vantaggi legati al valore economico che un'azienda può creare attraverso la co-creazione.²⁴³

La co-creazione offre alle aziende la possibilità di ottenere approfondimenti e apprendere direttamente dal consumatore, che è costantemente connesso, genera contenuti e condivide informazioni.²⁴⁴

Inoltre, la co-creazione consente alle aziende di beneficiare rapidamente delle idee generate dai consumatori ed ha il potenziale per creare relazioni più profonde con gli stessi.²⁴⁵

Come visto nei capitoli precedenti, la creazione di relazioni forti con i consumatori consente di generare fiducia da parte degli stessi, che si traduce a sua volta in una maggiore redditività e fedeltà del cliente.²⁴⁶

Numerosi studi hanno infatti scoperto che la co-creazione aumenta la fedeltà al marchio, il coinvolgimento dei clienti e l'engagement individuale.²⁴⁷

Dal punto di vista relazionale, il vantaggio competitivo è definito infatti come "un processo interattivo costruito attraverso un processo di influenza sociale e basato sulle relazioni".²⁴⁸ Sotto questo ombrello relazionale, il vantaggio competitivo emerge come il risultato di un processo continuo di interazione impresa-consumatore in base al quale una complessa rete di azioni-reazioni determina le prestazioni differenziali dell'azienda. Pertanto, non dipende solo dalle risorse materiali che le imprese possiedono e distribuiscono, ma anche dalla capacità di un'impresa di ottenere un'interpretazione favorevole dai propri stakeholder, come nel caso della co-creazione.

²⁴³ Ramaswamy, V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, Vol. 36 No. 5, pp. 9-14. <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>

²⁴⁴ Blazevic, Vera & Lievens, Annouk. (2007). Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36. 138-151. 10.1007/s11747-007-0064-y.

²⁴⁵ Cfr.236

²⁴⁶ Roser, T & Samson, Alain & Humphreys, P & Cruz-Valdivieso, E. (2009). Co-creation: New Pathways to Value: An Overview. *Promise & LSE Enterprise*.

²⁴⁷ Gentile, Chiara & Spiller, Nicola & Noci, Giuliano. (2007). How to Sustain the Customer Experience:: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. 25. 395-410. 10.1016/j.emj.2007.08.005.

²⁴⁸ Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199908\)20:8<691::AID-SMJ48>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199908)20:8<691::AID-SMJ48>3.0.CO;2-1)

Per quanto riguarda la seconda categoria di vantaggi, la co-creazione permette alle aziende di ridurre le proprie spese di marketing, attraverso una WOM positiva generata da parte dei clienti, e di beneficiare di un ridotto rischio di fallimento del prodotto e di insoddisfazione del cliente, in quanto è basato su una conoscenza profonda del cliente, sulle sue necessità reali e sui suoi suggerimenti.²⁴⁹

I vantaggi dal punto di vista del consumatore consistono invece nel poter sperimentare il riconoscimento sociale all'interno di forum e piattaforme, beneficiare finanziariamente attraverso eventuali riconoscimenti o incentivi, poter migliorare la propria esperienza personale in relazione a un determinato prodotto o servizio, o acquisire conoscenze tecnologiche quando prendono parte a forum o gruppi di sviluppo per aziende.²⁵⁰

Questi miglioramenti possono essere sia funzionali, inteso come maggiore produttività del consumatore, sia emotivi.²⁵¹

3.3. Misure di Vantaggio Competitivo

In linea con il concetto di vantaggio competitivo, esiste una ricca letteratura anche nell'ambito della sua misurazione.

Tra questi, il lavoro di Vilani Sachitra²⁵² verrà utilizzato come fonte principale per questo paragrafo.

Tra le misure individuate, risulta che la competitività di un brand potrebbe essere analizzata utilizzando indicatori di performance passati o potenziali indicatori di competitività²⁵³, come, ad esempio, quota di mercato²⁵⁴, produttività²⁵⁵, costo del prodotto, margine lordo, rendimento delle attività, reddito netto, coefficiente di costo unitario²⁵⁶, produttività totale dei fattori²⁵⁷, performance, performance non finanziaria (soddisfazione del cliente, crescita dei dipendenti e benchmarking)²⁵⁸.

²⁴⁹ Ramaswamy, V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, Vol. 36 No. 5, pp. 9-14. <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>

²⁵⁰ Hoyer, Wayne & Chandy, Rajesh & Dorotic, Matilda & Krafft, Manfred & Singh, Siddharth. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research - J SERV RES.* 13. 10.1177/1094670510375604.

²⁵¹ Cfr.242

²⁵² Sachitra, Vilani. (2016). Review of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector. *Journal of Scientific Research and Reports.* 12. 1-11. 10.9734/JSRR/2016/30850.

²⁵³ Froberg K, Hartmann M. Comparing measures of competitiveness, Discussion Paper No:2, 1997, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe.

²⁵⁴ Farole T., Guilherme RJ, Wagle S. Analyzing trade competitiveness: A diagnostics approach, Policy Research Working Paper 5329, 2010, The World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, International Trade

²⁵⁵ Kortelainen S, Karkkainen H. Dynamic model in understanding dynamics of competitiveness: System dynamics approach in mobile handset vendor business. *Proceeding of Strategic Management Society SMS Annual International Conference.* 2011;383-97.

²⁵⁶ Toit JP, Ortmann GF, Ramroop S. Factors influencing the long-term competitiveness of commercial milk producers: Evidence from panel data in East Griqualand, South Africa, *Agrekon.* 2010;49(1):80-101.

²⁵⁷ Yee J, Ahearn MC, Huffman W. Linkings among farm productivity, off-farm work and farm size in the Southeast. *Journal of Agricultural and Applied Economics.* 2004;36(3):591-603.

²⁵⁸ Rahman NAA, Ramli A. Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: Concepts and framework. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences.* 2014;145:129–137.

La redditività, i costi, la produttività e la quota di mercato sono spesso indicatori usati nella misurazione del grado di competitività di un brand poiché la prestazione è uguale alla competitività²⁵⁹, in quanto il vantaggio competitivo consente a un'impresa di realizzare profitti superiori al profitto medio conseguito dai concorrenti²⁶⁰. Pertanto, la redditività è una variabile chiave per misurare la competitività.

Anche la crescita della quota di mercato dipende dal miglioramento della competitività. Pertanto, la quota di mercato di un determinato prodotto è considerata un indicatore per misurare la competitività di un'azienda o di un settore.

Tuttavia, produttività, quota di mercato e redditività sono indicatori economici tradizionali considerati inadeguati per misurare il vantaggio competitivo a livello aziendale ed i termini vantaggio competitivo e prestazioni sono due concetti diversi.²⁶¹

Il vantaggio competitivo si riferisce al valore economico creato dallo sfruttamento della combinazione di risorse-capacità di un'impresa, mentre la prestazione si riferisce al valore economico che l'impresa ha creato dalla loro commercializzazione.²⁶²

Inoltre, il vantaggio competitivo rappresenta uno strumento per ottenere prestazioni superiori in una azienda per raggiungere gli utili desiderati. Quando è presente un vantaggio competitivo, si ottengono prestazioni superiori, e quando si ottengono prestazioni superiori, si ha un vantaggio competitivo.²⁶³

Vi sono limiti anche nell'utilizzo di produttività e redditività come misure di vantaggio competitivo, come la mancanza di disponibilità e affidabilità dei dati, l'incapacità di misurare il livello di qualità e l'innovazione e difficoltà nel fare confronti tra settori.²⁶⁴

Kadocsa G. (2006), sottolinea anche che i metodi di misurazione della competitività come entrate, profitti e produttività possono essere quantificati e accessibili, ma a volte sono difficili da quantificare o accedere.²⁶⁵

Inoltre, qualsiasi indicatore di misurazione della competitività di un'impresa dovrebbe tener conto di un orientamento a lungo termine piuttosto che a breve termine. A tale riguardo, il concetto di redditività può essere ambiguo perché richiede la definizione di un periodo di tempo durante il quale eseguire le misurazioni.²⁶⁶

²⁵⁹ Depperu D, Cerrato D. Analyzing international competitiveness at the firm level: Concepts and measures, Quaderni del Dipartimento di Scienze; 2005. Available:http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf

²⁶⁰ Dziwornu RK, Raymond K. Econometric analysis of factors affecting competitive advantage of broiler agribusinesses in Ghana. *Journal of Development and Agricultural Economics*. 2014;6(2):87-93.

²⁶¹ Powell TC. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*. 2001;22(9):875-888.

²⁶² Newbert SL. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 2008;29: 745-768.

²⁶³ Powell TC. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*. 2001;22(9):875-888.

²⁶⁴ Voulgaris F, Papadogonas P, Lemonakis C. Drivers of competitiveness in the manufacturing industry: The case of technology sectors in Greece. *Journal of Economics and Development Studies*. 2013;1(3):32-40.

²⁶⁵ Kadocsa G. Research of competitiveness factors of SME, *Acta Polytechnica Hungarica*. 2006;3(4):71-84.

²⁶⁶ Voulgaris F, Papadogonas P, Lemonakis C. Drivers of competitiveness in the manufacturing industry: The case of technology sectors in Greece. *Journal of Economics and Development Studies*. 2013;1(3):32-40.

Anche la quota di mercato non risulta essere una misura valida, per via della mancanza di disponibilità e affidabilità finanziaria dei dati sulle vendite totali nel mercato, e per la possibilità che una impresa nasconda la propria debolezza competitiva manipolando il prezzo.²⁶⁷

Anche l'RCA, non risulta essere una misura corretta del vantaggio competitivo, in quanto, come afferma Latruffe, misura il vantaggio competitivo a livello aggregato anziché a livello di impresa.²⁶⁸ Al fine di misurare la competitività a livello aziendale, la valutazione dovrebbe quindi includere determinanti in base ai fattori di livello aziendale.²⁶⁹

Dunque, per poter identificare correttamente i fattori che incidono sul vantaggio competitivo, dovrebbero esserci dimensioni chiare per misurare il vantaggio competitivo di un'impresa.²⁷⁰

Importante per spiegare il vantaggio competitivo di un'azienda è il modello del Diamante di Porter (1990)²⁷¹, pensato per analizzare la competitività di una Nazione rappresentata con la forma di un diamante, ma che può essere applicata al contesto aziendale. Tale modello individua 4 fattori che influiscono sul vantaggio competitivo di un'azienda.

Tali fattori sono:

- Condizioni dei fattori: riguarda la posizione di un brand rispetto ai fattori di produzione, ovvero fattori di base e fattori avanzati, fattori generalizzati e fattori specializzati, fattori ereditati e fattori creati, necessari per competere in un settore.
- Condizioni della domanda: riguarda la natura della domanda interna di prodotti/servizi del settore, in particolare implica un'analisi della composizione della domanda domestica, del suo tasso di crescita e della sua internazionalizzazione. Tale analisi è utile poiché una forte domanda interna stimola il miglioramento della qualità e dell'innovazione e crea consumatori sofisticati ed esigenti.
- Industrie correlati e di supporto: riguarda la creazione di cluster di industrie che stimolano la crescita, permettendo un miglior coordinamento della produzione e favorendo l'innovazione.
- Strategia, struttura e rivalità: in quanto la strategia di lungo periodo di un'azienda e la sua struttura sono importanti determinanti del suo successo, dunque del suo vantaggio competitivo. Inoltre, la competitività è anche determinata da quanta concorrenza c'è tra le imprese del settore, e l'intensa rivalità provoca un impulso all'innovazione.

²⁶⁷ Farole T., Guilherme RJ, Wagle S. Analyzing trade competitiveness: A diagnostics approach, Policy Research Working Paper 5329, 2010, The World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, International Trade

²⁶⁸ Latruffe L. Competitiveness, productivity and efficiency in the agricultural and agri-food sectors, OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers. 2010;30. OECD Publishing.

²⁶⁹ Sachitra, Vilani. (2016). Review of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector. Journal of Scientific Research and Reports. 12. 1-11. 10.9734/JSRR/2016/30850.

²⁷⁰ Sachitra, Vilani. (2016). Review of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector. Journal of Scientific Research and Reports. 12. 1-11. 10.9734/JSRR/2016/30850.

²⁷¹ Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. (Republished with a new introduction, 1998.)

Tale sistema è un sistema auto rinforzante, le cui componenti possono essere analizzate separatamente, ma sono interconnesse tra loro e lo sviluppo di una, influenza sempre direttamente l'altra. Il successo, quindi il vantaggio competitivo, si ha quando esistono tali caratteristiche e, maggiore è la caratteristica, maggiore è la probabilità di successo.

Sun ed altri hanno apportato una modifica al modello del Diamante di Porter, sostenendo che tre parametri del modello di diamante (condizioni dei fattori, condizioni della domanda e industrie correlate e di supporto) ricadono nella quarta dimensione del modello, ovvero la strategia, la struttura e rivalità.²⁷² La validità del contenuto del modello sviluppato da Sun è stata inoltre confermata da Bakan e Dogan, che hanno utilizzato lo stesso modello per determinare i fattori che incidono sulla competitività di settori selezionati.²⁷³

Al fine di superare i limiti delle precedenti misurazioni del vantaggio competitivo, Vinayan, Jayashree e Marthandan propongono quattro dimensioni per misurare il vantaggio competitivo: la gestione della catena di approvvigionamento (SCM), la differenziazione e l'innovazione dei prodotti, la reattività organizzativa e la leadership dei costi.²⁷⁴

L'innovazione e la qualità del prodotto sono apparse infatti come dimensioni della misurazione del vantaggio competitivo e come fattori che incidono sulla creazione dello stesso vantaggio.

Vari studi hanno difatti individuato che l'innovazione è una delle principali fonti di vantaggio competitivo, tra cui lo studio di Bulankulama e Khatibi.²⁷⁵

Inoltre, viene chiarito che l'innovazione può assumere la forma di un nuovo prodotto o servizio, una nuova struttura, una nuova pratica di produzione, un nuovo mercato o un nuovo sistema amministrativo.²⁷⁶

Newbert ha inoltre individuato le opportunità del mercato come misura del vantaggio competitivo, sostenendo che un'impresa potrebbe essere competitiva se catturasse risorse di base prima dei suoi concorrenti, andando ad ottenere il beneficio della prima mossa rispetto ai suoi concorrenti.²⁷⁷

²⁷² Sun H, Fan Z, Zhou Y, ve Shi Y. Empirical research on competitiveness factors analysis of real estate industry of Beijing and Tianjin. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2010;17(3): 240-251.

²⁷³ Bakan I, Dogan IF. Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. *IJRRAS*. 2012;11(3). Available: www.arpapress.com/Volumes/Vo1111Issue3/IJRRAS_11_3_10.pdf

²⁷⁴ Vinayan, Gowrie & Jayashree, Sreenivasan & Marthandan, Govindan. (2012). Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries. *International Journal of Business and Management*. 7. 10.5539/ijbm.v7n22p29.

²⁷⁵ Bulankulama SWGK, Khatibi AA. Theoretical approach to the competitive advantage moderating effects of strategies; Innovation and IT. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 2014;3(6):1817-1820.

²⁷⁶ Gebauer H, Gustafsson A, Witell L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*. 2011;64:1270-1280.

²⁷⁷ Newbert SL. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 2008;29: 745-768.

Il vantaggio competitivo è quindi un concetto superiore ai tradizionali indicatori economici, quali redditività, produttività o quota di mercato, i quali non sono adatti per misurarlo per via del fatto che possono riflettere unicamente fatti quantitativi storici.²⁷⁸

In sintesi, per fornire ai clienti un valore e una soddisfazione maggiori rispetto ai loro concorrenti, le aziende devono essere operativamente efficienti, convenienti e attente alla qualità.

In aggiunta, oltre agli indicatori finanziari e basati sul mercato, devono essere considerati altri indicatori come l'innovazione, gli standard etici e qualitativi, la responsabilità sociale e le condizioni di lavoro dei dipendenti.²⁷⁹ Depperu sostiene inoltre che un singolo fattore esplicativo della prestazione solida non è un indicatore adeguato della competitività. Pertanto, la competitività è considerata un costrutto multidimensionale, che necessita di una serie di indicatori adattati congiuntamente per misurarlo.²⁸⁰

Considerando le misure proposte dagli studi precedenti sul vantaggio competitivo e le loro limitazioni, sono state sviluppate cinque dimensioni per misurarlo, in linea con quelle basate sui costi, sui prodotti e sui servizi, tra cui efficienza operativa, economicità, qualità, marketing e innovazione:^{281,282}

- Prezzo / costo: riguarda la capacità di un'azienda di competere contro grandi rivali attraverso costi/prezzi inferiori.
- Qualità: riguarda la capacità di un'azienda di offrire una qualità del prodotto e della performance che crei un valore maggiore per i clienti.
- Consegna: riguarda la capacità di un'azienda di fornire, per tempo ed in maniera affidabile, il tipo ed il volume di prodotti richiesti dai clienti.
- Innovazione di prodotto: riguarda la capacità dell'azienda di introdurre nuovi prodotti e caratteristiche nel mercato, in particolare con riferimento alla fornitura di prodotti personalizzati e la possibilità di modificare l'offerta esistente per incontrare i bisogni dei clienti.
- Time to market.: riguarda la capacità di un'azienda di introdurre innovazioni prima dei suoi maggiori concorrenti, in un tempo minore della media del settore.

Queste dimensioni sono state utilizzate da diversi studi come misure del vantaggio competitivo a livello di impresa in diversi settori, e verranno utilizzate nell'analisi del caso preso in questione in questo elaborato.

²⁷⁸ Voulgaris F, Papadogonas P, Lemonakis C. Drivers of competitiveness in the manufacturing industry: The case of technology sectors in Greece. *Journal of Economics and Development Studies*. 2013;1(3):32-40.

²⁷⁹ Depperu D, Cerrato D. Analyzing international competitiveness at the firm level: Concepts and measures, *Quaderni del Dipartimento di Scienze*; 2005. Available:http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf

²⁸⁰ Depperu D, Cerrato D. Analyzing international competitiveness at the firm level: Concepts and measures, *Quaderni del Dipartimento di Scienze*; 2005. Available:http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf

²⁸¹ Li S, Nathan BR, Nathan TSR, Rao SS. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*. 2006; 34:107-124.

²⁸² Thatte AA. Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices, Doctoral dissertation, The University of Toledo; 2007. Available:http://202.154.59.182/ejournal/files/thatte_a_-_competitive_advanta.pdf

4. CAPITOLO 4: CASE STUDY *Glossier*

4.1. Storia

Glossier è un brand cosmetico nativo digitale e direct-to-customer²⁸³ nato nel 2014 da un popolare blog di bellezza, Into The Gloss, lanciato dalla fondatrice e CEO Emily Weiss 4 anni prima, che è riuscita, in poco tempo, a creare un vero e proprio culto per il brand.²⁸⁴

Into the Gloss (ITG) è un blog su tendenze di bellezza, consigli e routine quotidiane, creato con l'obiettivo di rendere la bellezza un elemento di stile personale tanto quanto la moda.

L'imprenditrice ha descritto la scrittura del blog come "coltivata ma colloquiale, leggera ma non sciocca" ed il design come "grafico, sofisticato e invitante".

Celebre è la serie "Top Shelf" del blog, in cui Weiss intervista appassionati di bellezza e personaggi nei loro bagni, che hanno condiviso le proprie collezioni cosmetiche e tra queste, i prodotti preferiti.

L'attività del blog ha attratto inserzionisti come il brand cosmetico Lancôme, che hanno utilizzato Into The Gloss per raggiungere potenziali clienti. Tuttavia, Into The Gloss è molto più di una piattaforma per la vendita di prodotti: Into The Gloss non riguarda il prodotto, riguarda la persona che indossa il prodotto. È un modo per scoprire i prodotti, ma tale influenza deriva dalla storia di una persona e dall'affinità del lettore con la stessa. Concentrandosi sulle donne che hanno usato i prodotti di bellezza piuttosto che sui prodotti stessi, il blog di Weiss ha fatto appello alle donne che volevano saperne di più sui prodotti di bellezza adatti al loro stile di vita e alle loro routine quotidiane, così da creare una community fedele. Educando i consumatori e diventando un marchio di lifestyle, Into the Gloss è diventata una risorsa affidabile.

Attraverso interviste intime con personaggi influenti e da cui prendere ispirazione, Weiss ha inoltre scoperto difetti fondamentali nell'industria della bellezza convenzionale.

Stanca di sentirsi dire quale fosse la bellezza ideale dai grandi marchi, Weiss voleva raccontare le storie delle donne che acquistavano questi prodotti, voleva sapere cosa stessero comprando le donne vere e perché, voleva sapere chi fossero, cosa significasse la bellezza per loro e come i cosmetici si adattassero al loro stile personale

²⁸³ È un termine utilizzato per indicare i marchi vendono direttamente ai loro clienti finali senza vendere attraverso un rivenditore, distributore, grossista o altro punto vendita.

²⁸⁴Tiku, Nitasha. BuzzFeed News. Inside Glossier, The Beauty Startup That Reached Cult Status By Selling Less . [Online] 25 August 2016. <https://www.buzzfeednews.com/article/nitashatiku/inside-glossier-the-beauty-startup-that-just-happens-to-sell>.

e alle routine quotidiane. Weiss voleva che le donne raccontassero le loro storie, piuttosto che avere le loro storie dettate da marchi di moda e bellezza.²⁸⁵

Glossier considera la categoria della bellezza come un'esperienza, riconoscendo che oggi le persone tendono a condividere continuamente le proprie esperienze e a guardare ai propri colleghi - e non agli esperti o marchi - quando fanno acquisti. Il 60% delle donne afferma infatti che il primo motivo per cui sono persuasi ad acquistare un nuovo prodotto di bellezza è la raccomandazione di un pari.²⁸⁶

Il blog non è solo un prezioso vettore di ricerca sui prodotti, è anche una fonte di consumatori preparati in materia ed entusiasti. Mahoney, VP di Glossier, ha dichiarato a riguardo che le persone che leggono Into the Gloss hanno circa il 40% in più di probabilità di acquistare prodotti da Glossier rispetto ad altri clienti.

Anche se inavvertitamente, Weiss stava raccogliendo dati di ricerche di mercato e costruendo un pubblico crescente di fan fedeli. Infatti, le sue conversazioni intime con 1,5 milioni di lettori di Into The Gloss e le sue interazioni sui social media con 200.000 follower di Instagram e 60.000 fan di Facebook stavano fornendo incredibili intuizioni sullo stato attuale del mercato della bellezza.²⁸⁷ (1)

Ma non era solo il contenuto di Weiss a cui i suoi lettori stavano rispondendo ed erano fedeli: la chiave era il suo approccio alla bellezza incentrato sul cliente in cui le lettrici si rispecchiavano fortemente, in quanto sentivano che la loro voce era stata ignorata dai marchi tradizionali di bellezza.

Nel 2013, Weiss ha raccolto \$ 2 milioni in capitale di rischio per poi, nell'ottobre 2014, presentare i primi quattro prodotti Glossier sul blog Into the Gloss. Cinque anni dopo, nella primavera del 2019, si stima che la società abbia un valore di oltre un miliardo di dollari (Bird, 2019).

I suoi prodotti iniziali furono un successo immediato e molti prodotti successivi furono esauriti in pochi giorni o settimane. A metà del 2016, Glossier aveva 60.000 persone nelle liste di attesa dei prodotti. (2)²⁸⁸

Weiss ha fatto due cose brillanti all'inizio del brand, che hanno gettato le basi per gran parte del successo successivo del marchio: riconoscere il potenziale dei contenuti e dei social media per creare una comunità e concentrarsi sull'accessibilità ed inclusività, piuttosto che sull'esclusività.

Innanzitutto, Weiss ha notato che molti dei principali marchi di bellezza e moda non avevano ancora iniziato a sfruttare i social media come strumento di comunicazione, ma bensì unicamente come strumento di

²⁸⁵ Tribe & Citizen. How Glossier Reached \$1B by Co-creating with Their Tribe of Beauty Aficionados. [Online] <https://tribeandcitizen.com/designthinking>.

²⁸⁶ Tiku, Nitasha. BuzzFeed News. Inside Glossier, The Beauty Startup That Reached Cult Status By Selling Less . [Online] 25 August 2016. <https://www.buzzfeednews.com/article/nitashatiku/inside-glossier-the-beauty-startup-that-just-happens-to-sell>.

²⁸⁷ Milnes, Hilary. How Glossier uses data to make content and commerce work . DIGIDAY. [Online] 13 June 2017. <https://digiday.com/marketing/glossier-uses-data-make-content-commerce-work/>.

²⁸⁸ Product Habits Blog. How Glossier Turned Into a \$400 Million Business in Four Years. [Online] <https://producthabits.com/how-glossier-turned-into-a-400-million-business-in-four-years/>.

autopromozione: piuttosto che coinvolgere potenziali fan e clienti in una conversazione, tali marchi vedevano Facebook e Twitter come piattaforme attraverso le quali trasmettere i propri contenuti.²⁸⁹

Tra gli obiettivi che Emily Weiss aveva intenzione di perseguire attraverso Glossier, risultano²⁹⁰:

- Democratizzare la bellezza: tutti gli individui sono esperti della propria bellezza.
- Creare un nuovo paradigma di marca: creare il primo marchio totalmente socially driven, il primo marchio di bellezza che coinvolge la sua comunità nel suo processo creativo.
- Usare le relazioni per cambiare radicalmente il modo in cui le donne scoprono e acquistano prodotti di bellezza .
- Reinventare l'esperienza della bellezza creando un marchio che celebra la persona per quello che è, e non è prescrittivo su ciò che essa dovrebbe o non dovrebbe usare nella propria routine e come utilizzarlo. A differenza di altri marchi che prosperavano facendo sentire le donne insicure sul loro aspetto, voleva che il suo marchio le facesse stare bene.

Per comprendere l'essenza di Glossier, è opportuno menzionare ciò che la fondatrice stessa dice del brand.

Citando estratti dal post di Emily Weiss su Into The Gloss che annuncia il lancio di Glossier:

“Glossier riguarda vivere e abbracciare il presente, non il passato e non il futuro. Si tratta di divertimento e libertà e di stare bene con te stesso oggi. Si tratta di essere gentili con le persone e sapere che un sorriso genera un sorriso. Snobby non è bello, felice è bello...Chi siamo noi? Siamo voi, ascoltando tutti, assorbendo tutte queste informazioni nel corso degli anni e cercando di arrivare al centro di ciò che la bellezza è - e di cui ha bisogno - nel 2014. Glossier inizia con VOI, motivo per cui i nostri primi prodotti sono tutti dedicati a far trasparire la tua personalità”²⁹¹

Secondo Henry Davis, presidente e CFO del marchio:

“La cosa principale che Glossier rappresenta è il potere dell'individuo di scegliere il proprio stile, stabilire connessioni con altre persone, porre domande, comprendere meglio le cose che potrebbero desiderare. Glossier esiste esclusivamente per servire ciò che sentiamo da quelle persone su ciò che vogliono”.²⁹²

²⁸⁹ Cfr.278

²⁹⁰ Milnes, Hilary. How Glossier uses data to make content and commerce work . DIGIDAY. [Online] 13 June 2017. <https://digiday.com/marketing/glossier-uses-data-make-content-commerce-work/>.

²⁹¹ Weiss, Emily. Introducing Glossier. INTO THE GLOSS. [Online] October 2014. <https://intothegloss.com/2014/10/emily-weiss-glossier/>.

²⁹² Avery, Jill. "Glossier: Co-Creating a Cult Brand with a Digital Community." Harvard Business School Case 519-022, January 2019. (Revised June 2019.)

4.2. Strategia

La società ha descritto la sua strategia come "nata dai contenuti, alimentata dalla comunità".
Di seguito ne verranno analizzati diversi elementi chiave.

4.2.1. Target

Per creare la migliore esperienza del cliente, Glossier sceglie di parlare di pubblico psicografico anziché di un pubblico target: donne e uomini di età diverse, soprattutto Millennials. A riguardo, Emily Weiss ritiene che i prodotti Glossier possano essere utilizzati da chiunque indipendentemente dal genere.

In particolare, secondo Weiss:

“Chiunque può essere una ragazza Glossier. Le ragazze Glossier hanno qualcosa da dire sulla bellezza. Sono i nostri lettori, i nostri redattori, i nostri amici. La bellezza è uno dei loro hobby. Sono insicuri alcuni giorni, altri fiduciosi. Hanno lentiggini, pori, cicatrici. La nostra ragazza non ha bisogno dei nostri prodotti, ma li sceglie perché la fanno sentire bene”.²⁹³

4.2.2. Autenticità e Inclusività

Valore chiave per Glossier è l'autenticità, che influenza tutte le attività aziendali.

Ad esempio, quando scattano foto per le loro campagne, Glossier non usa fotocamere professionali, come nelle campagne di bellezza tradizionali, bensì scattano tutto sui telefoni, come fanno i loro clienti. Il tono è informale e intimo e fa sembrare che il contenuto provenga direttamente da un amico.

I loro "modelli" sono dipendenti di Glossier e "veri fan di tutte le forme, dimensioni, razze ed età", che Glossier recluta tramite Instagram.²⁹⁴

Come una volta Emily ha spiegato in un'intervista con Inc.:

“L'inclusività è davvero il nostro valore numero uno. Vogliamo ispirare, ma vogliamo anche essere realistici e mostrare bellezza nella vita reale”.²⁹⁵

Che cosa significa essere inclusivi? Significa che il marketing di Glossier non indottrina le donne con immagini di bellezza irreali e fortemente modificate, ed il brand non cerca di indurre i propri clienti a aspettarsi risultati non realistici. Al contrario, si sforza di essere più vero, più crudo, più nudo.

²⁹³ Tech Crunch. Beauty and the Beat with Emily Weiss (Glossier) and Kirsten Green (Forerunner Ventures) | Disrupt SF 2018. TC Video. [Online] 7 September 2018. <https://techcrunch.com/video/beauty-and-the-beat/>.

²⁹⁴ Hart, Kaley. The Glossier Marketing Machine: How Emily Weiss Hacked Culture to Build a \$100 Million Business That's Disrupting Beauty. Jumper Media. [Online] 22 February 2019. <https://jumpermedia.co/glossier-marketing-machine/>.

²⁹⁵ Canal, Emily. How This Beauty Blogger Created a Cult Brand (and Raised \$34 Million). Inc. [Online] 5 December 2017. <https://www.inc.com/emily-canal/glossier-2017-company-of-the-year-nominee.html>.

“Skin first, makeup second”²⁹⁶ è il motto del brand: parte del successo di Glossier deriva dal voler accentuare la bellezza naturale delle persone, piuttosto che coprirla. Tale concetto si inserisce in un trend attuale di bellezza naturale senza sforzo, e fa appello a una generazione di donne che desiderano una routine di bellezza quotidiana gestibile, realistica e sostenibile.

4.2.3. Estetica e Prodotto

Tutto ciò che Glossier crea è progettato per essere un contenuto, dalle esperienze di "unboxing" del pacchetto alla confezione del prodotto. Ali Weiss fornisce l'esempio del prodotto Glossier chiamato *Moon Mask*: il design è semplice, con solo il nome dell'azienda e del prodotto, ma sulla parte superiore del contenitore, il prodotto presenta un'illustrazione accattivante (Figura 1).

Il motivo di tale design è rappresentato dal fatto che le immagini su Instagram mostrano spesso prodotti dall'alto, contrariamente a un prodotto che è adattato a un negozio fisico che viene visto principalmente di lato. Ali Weiss osserva infatti che Glossier ha personalizzato il suo design appositamente per adattarsi alle foto su Instagram.²⁹⁷

I prodotti Glossier sono difatti compatibili con Instagram: la confezione è semplice, con un design minimalista, rosa baby e bianco, e degno di un post su Instagram.

Inoltre, Glossier promuove la personalizzazione dei prodotti: ogni ordine riceve un foglio di adesivi simili ad emoji in modo che i clienti possano decorare i propri prodotti in base alla loro personalità (Figura 2).

L'estetica delicata e femminile, il feed coerente e accattivante, il design “instagrammabile” e personalizzabile, e la celebrazione della bellezza naturale hanno reso Glossier un fenomeno dei social media, con Forbes che li definisce il "marchio di bellezza per la generazione Instagram".²⁹⁸

Celebre è il color “Millennial Pink” (Figura 3) riconoscibile del marchio ha portato gli utenti ad associare tale colore con il brand nella propria vita quotidiana, rinominandolo “Glossier Pink” e creare un hashtag personalizzato.

Il primo lancio di Glossier nel 2014 comprendeva quattro prodotti: uno spray per il viso, un balsamo labbra, una crema/primer idratante ed un fondotinta. Nel corso degli anni, la società ha arricchito il suo portafoglio di prodotti, come è possibile vedere nella Figura 6.

La confezione del prodotto ha l'iconico logo "G" ed il distintivo colore rosa è minimalista e divertente, così come i nomi dei prodotti. Ad esempio, la confezione del blush Cloud Paint sembra un tubo di vernice, per riprendere il nome (Figura 4). Tutti questi elementi distinguono i prodotti Glossier dagli altri marchi.

²⁹⁶ Fonte: Sito Web aziendale

²⁹⁷ Weiss, Ali. Ali Weiss, SVP Marketing at Glossier. DynamicMTL. <https://www.youtube.com/watch?v=fDwoVn78ual>

²⁹⁸ Mandell, Janna. Has Millennial Cult-Favorite Beauty Brand Glossier Jumped The Shark? Forbes. [Online] 5 February 2018. <https://www.forbes.com/sites/jannamandell/2018/02/05/has-millennial-cult-favorite-beauty-brand-glossier-jumped-the-shark/#11d056512397>.

Al momento Glossier dispone di una linea di skincare, di bodycare ed una linea di makeup, Glossier Play. Inoltre, oltre ai cosmetici, Glossier vende anche merchandising, come felpe e cappelli con il logo distintivo: si tratta di ottimo modo per interagire con i suoi clienti e generare un simbolo di riconoscimento dell'appartenenza alla community di Glossier (Figura 5).

Glossier non offre molti prodotti, ma piuttosto punta sul garantire che i prodotti che offre possano essere multiuso. Come ha spiegato Tech Crunch: “Invece di offrire 15 tonalità di rossetto, ad esempio, dice ai suoi clienti che ha sviluppato il rossetto rosso più universalmente lusinghiero per rendere più semplice la scelta di una tonalità”.²⁹⁹

I prezzi di Glossier vanno da \$ 12 a \$ 60. Sebbene siano venduti a un prezzo accessibile, i clienti possono sentirsi come se stessero acquistando un articolo di lusso a causa della reputazione di Into The Gloss come editor della migliore skincare e makeup del settore.

Glossier offre, inoltre, sconti vendendo i prodotti in set. Ad esempio, i sieri di Glossier sono venduti singolarmente a \$ 28. Tuttavia, i clienti possono acquistare il set di tre sieri per \$ 65 (sconto del 20%).

In aggiunta, Glossier offre la spedizione gratuita per acquisti superiori a \$ 30.³⁰⁰

Figura 1. Glossier Moisturizing Moon Mask



Fonte: Sito Web aziendale

²⁹⁹Loizos, Connie. The beauty company Glossier just closed on a whopping \$52 million in fresh funding. Tech Crunch. [Online] <https://techcrunch.com/2018/02/22/the-beauty-company-glossier-just-closed-on-a-whopping-52-million-in-fresh-funding/>.

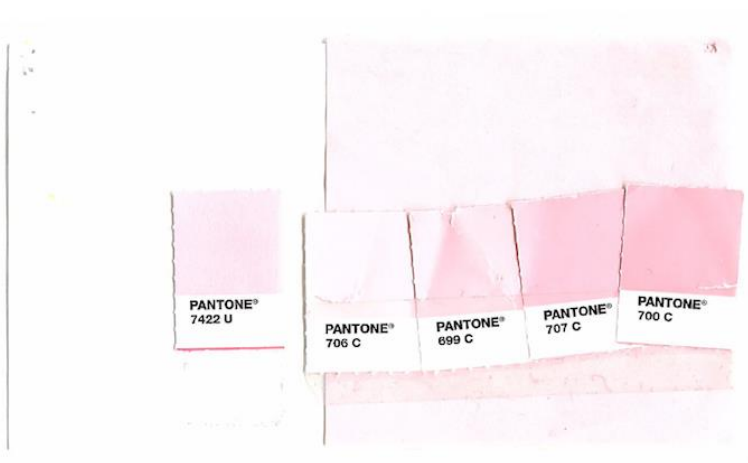
³⁰⁰ Fonte: Sito Web aziendale

Figura 2. Adesivi Glossier e Emily Weiss



Fonte: Account instagram aziendale

Figura 3. Glossier Pink



Fonte: Sito Web aziendale

Figura 4. Glossier Cloud Paint



Fonte: Sito Web aziendale

Figura 5. GlossiWEAR



Fonte: Sito Web aziendale

Figura 6. Linea di prodotti Glossier

Prodotto	Descrizione	Prezzo
Skincare:		
Milky Jelly Cleanser	Conditioning face wash	\$18
Priming Moisturizer	Buildable hydrating crème	\$22
Balm Dotcom	Universal skin salve	\$12
Solution	Exfoliating skin perfector	\$24
Soothing face mist	Rosewater spray	\$15
Priming Moisturizer Rich	Luxurious face cream	\$35
Invisible Shield	Daily sunscreen +	\$25
Mega Greens Galaxy Pack	Detoxifying mask	\$22
Moisturizing Moon Mask	Soothing treatment	\$22
Super Pure	Niacinamide serum	\$28
Super Bounce	Hyaluronic acid serum	\$28
Super Glow	Vitamin C serum	\$28
Bubblewrap	Eye + lip plumping cream	\$26
Milky Oil	Waterproof makeup remover	\$12
Zit Stick	Breakout eraser	\$14
Makeup:		
Lash Slick	Film form mascara	\$16
Lidstar	Glistening eye glow	\$18
Cloud Paint	Seamless cheek color	\$18
Boy Brow	Grooming pomade	\$16
Generation G	Sheer matte lipstick	\$18
Stretch Concealer	Flexible coverage	\$18
Perfecting Skin Tint	Sheer skin enhancer	\$26
Haloscope	Dew effect highlighter	\$22
Lip Gloss	Cushiony glassy shine	\$14
Wowder	Finishing powder	\$22
Colorslide	Technogel eye pencil	\$15
Vinylic Lip	High shine lacquer	\$16
Niteshine	Highlighter concentrate	\$20
Glitter Gelée	Multigrade paillettes	\$14
Corpo:		
Body Hero Daily Oil Wash	Oil-froth body wash	\$18
Body Hero Daily Perfecting Cream	Glowy, dewy hydration	\$22
Profumi:		
Glossier You Perfume Solid	Fragrance compact	\$22
Glossier You	Eau de parfum	\$60
Merch:		
Glossier Sweatshirt		\$40
Hoodie		\$45
Baseball Cap		\$25
Long Sleeve Shirt		\$25

Fonte: Tabella costruita utilizzando informazioni provenienti dal sito web aziendale.

Nota: Non sono stati inseriti i kit contenenti più prodotti, venduti anch'essi da Glossier.

4.2.4. Social Media

Glossier si è concentrata sullo stimolare i clienti a condividere la loro passione per il marchio, così da poter esternalizzare gran parte delle attività di marketing e abbassare i costi.

Durante il primo anno, infatti, il team ha speso poco per il marketing a pagamento, con quasi l'80% delle sue vendite derivanti dai media di proprietà e guadagnati.

Fondamentale per Glossier è l'utilizzo dei social media per interagire con la propria community e promuovere i prodotti, in particolare Instagram.

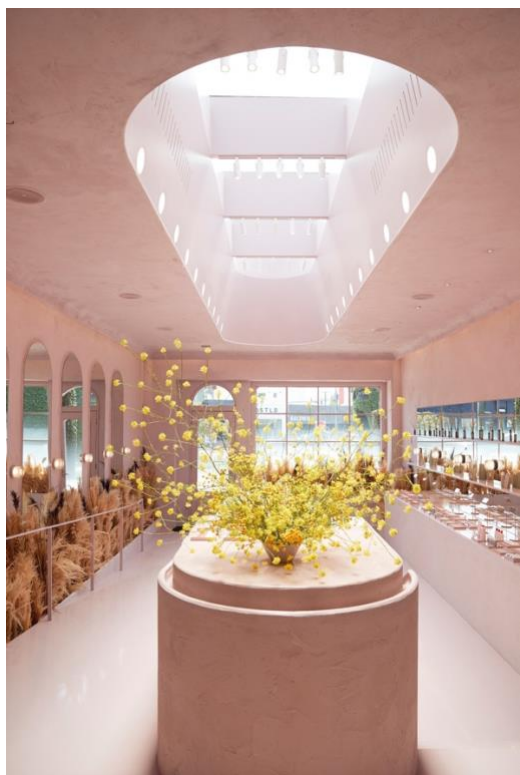
È possibile individuare sei elementi chiave che permettono a Glossier di distinguersi su una piattaforma competitiva come Instagram³⁰¹:

1. Il marketing di Glossier ha preso Instagram come priorità immediata: il marchio ha infatti utilizzato Instagram per lanciare Glossier, con un account che contava già circa 15.000 follower e 125 foto prima ancora che qualsiasi prodotto venisse lanciato, nel tentativo di stabilire l'identità e l'estetica del brand, oltre a generare entusiasmo per i prodotti in arrivo. In generale, Glossier ha continuato a riconoscere l'importanza di Instagram in ogni mossa aziendale strategica, che sia il packaging dei prodotti o un negozio fisico. Difatti, ad esempio, quando il marchio ha aperto il secondo punto vendita a Los Angeles nel 2018, l'intero negozio è stato reso altamente instagrammabile, caratterizzato dal distintivo "Millennial pink", detto anche "Glossier Pink", e specchi con slogan incoraggianti, in modo che i fan e i clienti potessero scattare foto distintive del brand e condividerle (Figura 7).
2. Il marketing di Glossier è autentico: la presenza sui social media di Glossier non sembra mai elitaria o intoccabile: è cruda, reale e concreta. Il tono di voce è amichevole in tutte le didascalie, che non sono mai eccessivamente promozionali. Il feed sembra accessibile e riconoscibile, come se si stesse guardando l'account Instagram di un amico, piuttosto che di un marchio. Inoltre, Glossier ha spesso evitato il tradizionale influencer marketing: invece di scegliere influencer celebri, sceglie di utilizzare i propri fan e follower devoti. Ad esempio, per il lancio di un prodotto di successo, il marchio ha scelto di regalare il prodotto a 500 superfan (coloro che avevano precedentemente acquistato prodotti o erano molto coinvolti con il marchio sui social media) che lo hanno pubblicizzato. L'autenticità è al centro della comunicazione del brand ed è comune a tutte le sue attività, come nel caso delle foto promozionali per il rossetto Generation G, foto schiare e trasparenti, in cui sono state le persone ritratte a truccarsi autonomamente (Figura 8).

³⁰¹ Boogaard, Kat. Glossier Marketing Decoded: How To Instagram Like Glossier. Sked Social. [Online] 27 December 2018. <https://skedsocial.com/blog/glossier-marketing-strategy-social-media/>.

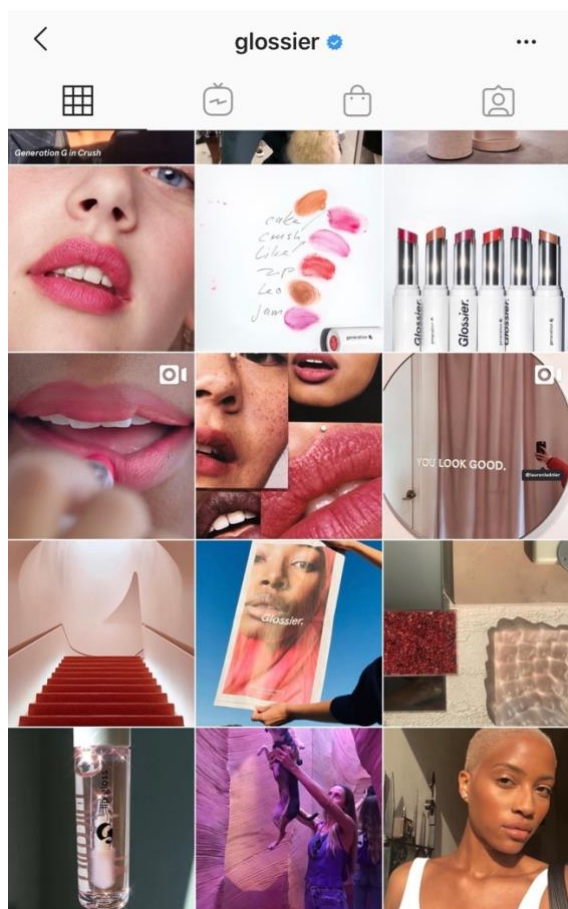
3. Il marketing di Glossier porta il coinvolgimento a un livello completamente nuovo: non si aspettano solo che i follower si impegnino con loro, ma chiedono esplicitamente di farlo. Emblematico è il caso del *Milky Jelly Cleanser* che verrà spiegato in seguito. Glossier riconosce anche che l'impegno sui social media è una strada a doppio senso, si concentrano quindi sul rispondere ai followers, offrendo spesso complimenti e rispondendo a domande su tutte le loro piattaforme di social media.
4. Il marketing di Glossier presta attenzione a ciò che funziona (e cosa no): Glossier non si limita infatti a lanciare messaggi all'esterno e sperare che si diffondano, usa dati reali per capire cosa funziona con la propria community e li usa per modellare la propria strategia.
5. Il marketing di Glossier sfrutta altri account social: mentre Glossier fa un ottimo lavoro nel coinvolgere i follower nel proprio account Instagram Glossier principale, non è l'unico social su cui interagiscono, sono attivi anche su Facebook e Twitter, pubblicando più volte al giorno su ciascun account. Ma, con Instagram al centro dell'attenzione, sfruttano anche altri account Instagram per guadagnare una maggiore presenza sui social media, a partire da quello della fondatrice e CEO stessa, Emily Weiss, caratterizzato da foto di prodotti del brand unite a foto personali della stessa. Anche l'account Instagram di *Into the Gloss*, pur non essendo incentrato su Glossier quanto l'account dedicato, ha alcuni prodotti Glossier inseriti nei post di tanto in tanto. In breve, tutti gli account servono i loro scopi individuali, ma lavorano anche insieme per un obiettivo comune.
6. Il marketing di Glossier sfrutta al meglio gli hashtag: nel corso degli anni, Glossier ha avuto numerosi hashtag associati al marchio, come ad esempio #Glossier, #itgtopshelfie, #nofilterjustglossier, #boybrow, #cloudpaint, #glossierpink e altro. Tali hashtag consentono al marchio di trovare e condividere facilmente molti contenuti generati dagli utenti sul proprio feed, in modo da avere sempre nuovi post, pur rimanendo autentici e coinvolgendo ulteriormente il loro pubblico. Tuttavia, ciò che rende gli hashtag di Glossier particolarmente notevoli è la qualità dei contenuti che sono in grado di attrarre.
7. Un ruolo importante per Glossier è ricoperto dalle storie di Instagram. Glossier usa le storie come luogo per fare dimostrazioni dei prodotti, offrire consigli su come utilizzarli, lanciare messaggi positivi e rappresentare i propri utenti che indossano i loro prodotti.

Figura 7. Glossier Store



Fonte: Instagram aziendale

Figura 8. Instagram Feed Glossier e Campagna Generation G Lipstick



Fonte: Instagram aziendale

4.2.5. Community

Un'ulteriore innovazione è data dal fatto che il brand preferisce puntare non a una vasta gamma di assortimenti, ma piuttosto a una vasta gamma di connessioni umane.

Con Glossier, la centralità del cliente si traduce in una centralità della community, con cui ha una conversazione bidirezionale continua ed intima.

Essere parte della community Glossier significa essere uno stakeholder del brand e vedere il proprio contributo riflesso in tutto ciò che il brand fa. Inoltre, significa interagire con un brand che si comporta come pari del cliente, piuttosto che come autorità.

La community è infatti al centro di qualsiasi decisione aziendale di Glossier, che deve essere condotta con l'obiettivo di soddisfarla e creare un senso di appartenenza alla stessa.

Riguardo al secondo obiettivo, Glossier ha lanciato una linea di abbigliamento marchiato Glossier, così da fornire ai clienti un elemento distintivo dell'appartenenza alla community. Inoltre, gli articoli vengono confezionati in buste in pluriball riutilizzabili marchiate Glossier di colore rosa, che sono stati paragonati da Emily Weiss agli auricolari distintivi del brand Apple in quanto segni distintivi dell'appartenenza a una community:

"La nostra custodia rosa è diventata come le AirPods bianche, vedi qualcuno con una delle nostre buste e sai che fanno parte della community di Glossier. Spesso generano una conversazione tra estranei perché quella custodia rosa significa che hai una connessione condivisa con loro. "

Glossier viene definito un "cult brand", per via della devozione della sua community, senza pari nell'industria cosmetica tradizionale: i clienti si comportano come fan, pubblicano incessantemente contenuti riguardanti il brand sui social media e attendono con ansia ed entusiasmo il lancio di nuove versioni di prodotti. Il flusso continuo di prodotti li ha stimolati in questo senso: il rilascio ogni 6 settimane circa consente al cliente di ordinare, utilizzare il prodotto, condividere sui social media le esperienze e passare al prodotto.

Emily Weiss a riguardo sostiene:

"Costruisci un marchio cult concentrandoti sui valori. Pensa a come scegli i tuoi amici, graviti verso le persone che condividono gli stessi interessi, credenze e modi di guardare il mondo. Voglio che la gente dica: "Oh, Glossier è un marchio con cui voglio essere amico." Voglio clienti con cui voglio essere amico. Funziona in entrambi i modi. Ciò deriva da un sistema di valori che è profondamente radicato e scende a chi assumiamo, come coinvolgiamo i consumatori, come rispondiamo quando sono felici e quando non lo sono.

È una cultura di ottimismo, riflessività e inclusività che crea un culto. Che cos'è un culto se non un sistema di credenze condiviso e un modo di vivere? Quindi, un culto si forma, non è creato. Like attira like".³⁰²

L'importanza del fare amicizia con i consumatori è dovuto al fatto che, in particolare le ragazze millennial, scoprono i prodotti di bellezza attraverso gli amici.

Sulla base di questa tendenza, Weiss ha creato Glossier con tre cose in mente:

- Inquadrare i clienti come esperti: Durante lo sviluppo di nuovi prodotti, Glossier si rivolge alla sua comunità per ricevere feedback su colori, trame, fragranze, sfumature e prezzi all'inizio del processo di creazione dell'offerta.
- Creare buzz: Mantenere un dialogo continuo, monitorare attentamente e migliorare continuamente questo circuito di feedback incentrato sul cliente con il suo pubblico consente a Glossier di creare in definitiva un prodotto orientato al consumatore che le giovani donne vogliono effettivamente acquistare. Questo incoraggia quindi questi clienti a condividere con altri clienti, con un conseguente effetto "buzz".
- Posizionare Glossier come amico e coetaneo accessibile: Glossier ha creato un programma di marketing di affiliazione di "rappresentanti" per vendere prodotti ad amici e parenti. Ai rappresentanti viene assegnato un codice di sconto, che viene quindi condiviso con le loro reti di amici e familiari per ricevere crediti e commissioni speciali per ogni vendita. Con un ulteriore elemento di fiducia nella scoperta di prodotti di amici, le idee vengono condivise più facilmente all'interno di ciascuna rete.

4.2.6. Customer Service

Fondamentale per la corretta gestione della community è il ruolo del customer service.

Innanzitutto, Glossier chiama tale area "Customer Experience", non servizio clienti, dato che gran parte di ciò che il team, *gTEAM* i cui membri vengono definiti "editor", fa è creare una customer experience migliore.

Mentre molte aziende vedono il servizio clienti semplicemente come un costo necessario, Glossier lo vede invece come un importante fonte di valore.

Inoltre, a differenza di molte aziende che esternalizzano il servizio clienti o mantengono il team separato dal funzionamento interno dell'azienda, il *gTeam* di Glossier è considerato parte del suo team di marketing.

³⁰² Larocca, A. (2018). *The Magic Skin of Glossier's Emily Weiss*. [online] The Cut. Available at: <https://www.thecut.com/2018/01/glossier-emily-weiss.html> [Accessed 13 Nov. 2018]. Racked. (2018). *Glossier Is Going After New Customers With an Army of Reps*. [online] Available at: <https://www.racked.com/2017/7/12/15949530/glossier-international-shipping-canada-uk>

Il gTEAM differisce dagli altri team del servizio clienti poiché, anziché parlare seguendo un copione e inviare e-mail rapide e poco significative, ha conversazioni reali con i clienti, con cui si confronta sia su pensieri riguardanti il brand, che sui prodotti ed il loro utilizzo.

Inoltre, il gTEAM è ben equipaggiato con un gruppo sensazionale di persone. Sono esperti del marchio e forniscono opinioni e approfondimenti personali ai propri clienti, in maniera amichevole, cordiale e premurosa.

A riguardo, Jessica White, Executive Director della Customer Experience, ha affermato:

"Non vogliamo mai che i nostri clienti si sentano come se stessero parlando con un robot, perché non è così. Ogni redattore del nostro team ha un vibe unico e un'esperienza diversa con i prodotti Glossier, quindi portiamo tutti qualcosa di diverso nello scambio".

In Glossier, tale team aiuta anche nelle decisioni di sviluppo del prodotto, in quanto raccoglie feedback, domande e reclami dei clienti e li utilizza per contribuire a creare nuovi prodotti.

Operando come la voce del consumatore di Glossier, il gTeam è anche uno dei primi gruppi a testare nuovi prodotti in fase di sviluppo, spesso molto prima del lancio, così da poter comprendere e prevedere tutte le domande o preoccupazioni che i clienti potrebbero avere sul prodotto.

Inoltre, il gTeam non interagisce con i clienti solo tramite e-mail e telefonate, bensì parla con i clienti su tutti i canali social, da Facebook a Instagram a Twitter, rispondendo alle domande, commenti e preoccupazioni dei clienti anche fatte per messaggio privato.

La differenza tra il gTeam e molti altri team del servizio clienti è che, piuttosto che sperare di ricevere il minor numero di richieste possibili e sperare che le chiamate terminino presto, vogliono aumentare le conversazioni con i clienti.

4.2.7. Customer Lifetime Value

Glossier esegue metriche in modo leggermente diverso rispetto alla maggior parte dei marchi: si concentra prima sull'esperienza e poi sui risultati aziendali.

Ciò significa che ogni contenuto creato da Glossier ha l'obiettivo di coltivare una comunità attiva di donne che partecipano alle conversazioni e creano connessioni reali. Il marchio ritiene che questa strategia alla fine porti a transazioni.

Weiss ha dichiarato: "Misuriamo anche risultati quantitativi. Se il nostro contenuto e prodotto è in grado di coinvolgere lei e per i suoi amici, siamo stati in grado di dimostrare il successo commerciale a valle in termini di acquisti di prodotti. Siamo in grado di dimostrare come l'impegno sociale sia correlato al valore della vita del cliente."³⁰³

³⁰³ Transparency Digital Agency. *Owning Customer Relationships: Glossier Case Study*. TDA. [Online] <https://transparencydigital.ca/owning-customer-relationships-glossier-case-study/>.

Il marchio monitora la provenienza delle vendite (social, negozi o organici) e cerca di determinare il perché. Misurano anche il numero di conversazioni avviate dai loro editor gTeam e dai redattori dello showroom. Se queste metriche sono forti, sanno che seguiranno i risultati finali.

Raccogliere il feedback dei clienti è una cosa, innovare in base a quel feedback è qualcosa di completamente diverso. Glossier ha un canale Slack con 100 dei suoi migliori clienti ed ogni settimana scambiano oltre 1.100 messaggi con tali clienti.

Prima del lancio di un nuovo prodotto, Glossier crea clamore inviando campioni gratuiti di prodotto ai propri fedeli fan e influencer. Molti clienti creeranno video e recensioni dettagliati, non perché siano pagati per farlo, bensì perché vogliono farlo, spinti dall'affetto verso il brand.

4.3. Customer Centricity secondo Glossier

Per la fondatrice di Glossier, Emily Weiss, il successo del suo marchio di bellezza proviene dal parlare con le persone, elemento chiave per la strategia customer centric del brand.

Per Glossier, Il cliente è al centro dello sviluppo del prodotto, della strategia e della vendita.

Già entrando sul sito web del brand, il consumatore è accolto da un'introduzione ai valori di centralità del cliente del brand, dal tono amichevole:

“Ciao, benvenuto su Glossier! Sei ora entrato in un ecosistema di bellezza alimentato dalle persone. Qui troverai prodotti ispirati dalle persone che li usano, insieme a persone a cui ispirarti e che ti ispirano. Glossier è stato fondato sul fatto che la bellezza non è fatta in una sala riunioni, piuttosto si ha quando l'individuo viene celebrato. La scelta personale è la decisione più importante che un marchio non possa mai prendere.”.

La principale strategia di marketing di Glossier è infatti la costruzione di relazioni che devono essere percepite e sentite come relazioni di amicizia con i consumatori.

La convinzione di Emily Weiss che i consumatori siano la massima autorità in fatto di bellezza può essere vista in molte delle sue dichiarazioni, tra cui :

"Non importa cosa dice Glossier. Chi siamo noi per dire quali prodotti sono fantastici? Non siamo un'autorità. La nostra voce non è più importante di quella di chiunque altro. Siamo un condotto, un attivatore, un creatore e un ascoltatore. Quanto più siamo in grado di collegare i consumatori gli uni agli altri è ciò che è importante, non quanto li colleghiamo a noi. "Ha continuato," La necessità di marchi come portatori di verità, come arbitri del gusto, è un po' un ricordo del passato. Penso che la bellezza sia diventata liberata, democratizzata e Glossier è un marchio costruito su questi principi".

Anche il COO e Presidente Henry Davis afferma:

"Penso che la premessa fondamentale alla base del nostro brand sia che i clienti lo possiedono tanto quanto noi, e il nostro pubblico e le parti interessate guidano davvero ciò che facciamo."

In molti sensi, Glossier ha interiorizzato vecchie lezioni in una nuova forma. Mettere il cliente al centro di ciò che fa il brand non è una novità: l'innovazione di Glossier è stata nel vedere che le nuove tecnologie avevano ampliato enormemente la capacità delle aziende e dei marchi di diventare customer centric ed avviare una conversazione sincera con il cliente in tempo reale.

Secondo un recente articolo de Il Sole 24 Ore, "personalizzazione è la parola d'ordine della bellezza: questo si aspettano i consumatori dai cosmetici", in quanto i prodotti personalizzati sono unici e fanno sentire unici. Glossier comprende questa esigenza del cliente e gli fornisce la possibilità di personalizzare i propri prodotti attraverso adesivi contenuti nella confezione.

Inoltre, piuttosto che lavorare con influencer, Glossier ha avuto molto più successo coinvolgendo la sua community di fan. Per il suo lancio di maggior successo fino ad oggi, ad esempio, il marchio non ha deliberatamente inviato alcun prodotto agli influencer, invece lo ha donato a 500 superfan che avevano precedentemente acquistato un gran numero di prodotti o erano i più coinvolti.

4.3.1. Customer Centricity: il caso *Body Hero*

L'approccio tradizionale alla promozione di prodotti cosmetici è, solitamente, rappresentato dal creare "ansia piacevole" per spingere il consumatore all'acquisto, attraverso dichiarazioni implicite, o esplicite come "Le tue labbra non sono abbastanza piene", "Le tue ciglia non sono abbastanza lunghe" o "La tua pelle non è abbastanza priva di imperfezioni" o "Non sei abbastanza magra." Ma i Millennials non sono più d'accordo con questo approccio, non vogliono più essere giudicati. A tal proposito, Glossier ha lanciato il duo *Body Hero*, composto da un olio detergente ed una lozione corpo.

La campagna in questione consisteva in immagini di cinque donne di diverse forme e background, da dalla modella taglie forti a un'atleta femmina incinta, mostrate prive di vestiti, come nella vita reale. Ma due cose che hanno in comune è la pelle radiosa, dall'aspetto sano e apparentemente perfetta, e l'atteggiamento fiero e sicuro di se (Figura 9).

Body Hero è un prodotto per tutte le donne, pertanto la campagna ha presentato 5 donne molto diverse tra loro e si è svolta attraverso l'utilizzo di cartelloni pubblicitari su larga scala posizionati intorno a New York e Los Angeles, annunci stampati sul New York Times e immagini pubblicate su Instagram, Facebook e Twitter più volte al giorno, con l'hashtag #BodyHero che è stato utilizzato oltre 3.000 volte su Instagram.

L'engagement con la campagna è stato ottimo, Glossier ha difatti guadagnato circa \$ 33.000 nella prima settimana della campagna Body Hero secondo Alistdaily, oltre 5.000 hashtag #bodyhero sono stati utilizzati nei primi 10 giorni su tutte le piattaforme di social media, ed ha acceso la conversazione sulla positività corporea.

La campagna è, dunque, stata un'opportunità per celebrare sia la positività del corpo sia il lancio di un prodotto innovativo.

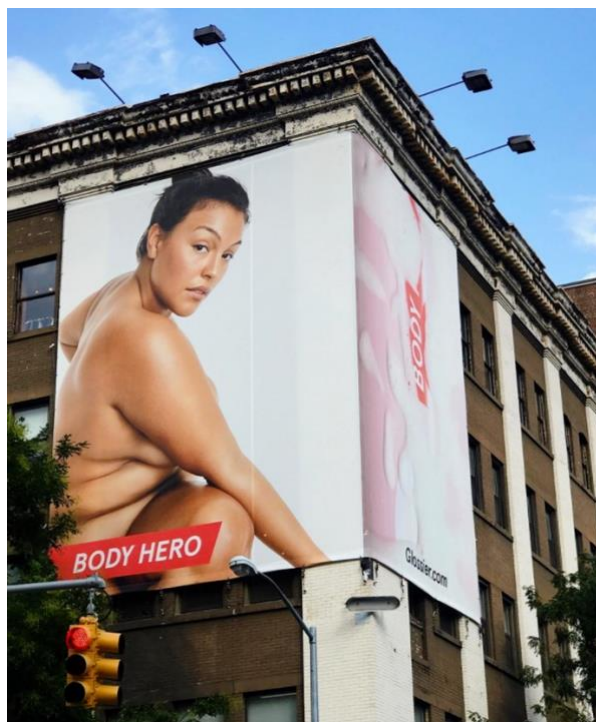
Questo è solo un esempio della promozione portata avanti da Glossier in ambito di empowerment femminile, corrente di azione analizzata nel primo capitolo di questo elaborato come strategia customer-centric, dell'esaltazione della propria bellezza naturale.

Glossier si pone dunque in opposizione alle tradizionali campagne di cosmetici, che presentano immagini ritoccate ed idealizzate di come dovrebbe apparire la bellezza femminile.

Figura 9. Campagna Body Hero



Fonte: Sito Web Aziendale



Fonte: Refinery29.com

4.4. Co-Creation secondo Glossier

I contenuti generati dall'utente permeano l'attività di Glossier.

Glossier stessa ha definito il suo processo di sviluppo "co-creazione", espressione del ruolo che i feedback dei clienti e le conversazioni con i consumatori svolgono nel modellare il prodotto.

A supporto di tale affermazione, nel 2017, Emily Weiss ha dichiarato: “Tradizionalmente, non sono sicura di come i marchi di bellezza siano arrivati a quali prodotti realizzare. Per noi, c'è davvero solo una conclusione logica, che è: parlare con le persone.”

Dalla raccolta di feedback sul blog fino al coinvolgimento del pubblico sui social media, Glossier posiziona i propri consumatori come esperti, e una parte fondamentale del modello di business di Glossier riguarda l'incoraggiare i clienti a condividere con altri clienti.

Quando si tratta di sviluppare nuovi prodotti, Glossier si rivolge infatti alla sua comunità per ottenere opinioni su colori, trame, fragranze, sfumature e prezzi, al fine di creare prodotti guidati dai consumatori che le donne vogliono effettivamente acquistare.

Secondo Weiss, i consumatori sono più che disposti a offrire volontariamente le proprie opinioni o consigli a Glossier. Su Instagram - dove ha 2.3 milioni di follower - Glossier riceve circa 5 DM ogni minuto, principalmente contenenti idee. In aggiunta, Glossier ha un canale Slack, dove diverse centinaia dei suoi "migliori clienti" sono invitati a condividere il loro feedback.

Glossier non si limita a fare crowdsourcing di idee per creare prodotti, bensì utilizza il proprio processo di ricerca e sviluppo anche come metodo per connettersi con cliente, condividere le sue scoperte e monitorare attentamente il sentimento dello stesso.

Emily Weiss sostiene che, prima ancora di realizzare qualsiasi cosa, la realizzano perché hanno appreso dai clienti ciò che manca, sia dal punto di vista del brand, che dal punto di vista del prodotto.

Glossier si rende conto che ogni recensione o commento su un blog è una fonte di dati e per questo è preziosa. Pertanto, fornisce i mezzi di comunicazione ai clienti, mantenendo il controllo sul prodotto finale immesso sul mercato e sui profitti.

Inoltre, a causa del suo seguito cult, Glossier ha lanciato un programma di brand advocates che condividono il valore del marchio. Attraverso tale programma, i rappresentanti ottengono la propria pagina in cui amici e follower possono acquistare prodotti. In cambio, i rappresentanti ricevono una commissione monetaria o credito per acquistare prodotti del brand.

La conversazione organica bidirezionale caratteristica di Glossier ridefinisce la relazione tradizionale tra rivenditore e consumatori, creando fiducia ed una connessione più profonda tra Glossier e i suoi clienti rispetto a ciò che tipicamente esiste con i più grandi marchi di bellezza.

Inoltre, le risposte dirette e puntuali ed il tono amichevole e colloquiale hanno fatto sentire i lettori come se stessero parlando con una persona reale piuttosto che una società senza nome e senza volto.

La strategia di co-creation di Glossier consiste nel combinare ciò che hanno appreso dalla community con il loro istinto editoriale, che li aiuta a capire cosa lo renderà migliore e diverso da ciò che è sul mercato.

I clienti non sono solo co-creatori di prodotti Glossier, ma anche co-creatori e parte attiva delle sue campagne di marketing. A riguardo, Emily Weiss afferma che uno dei principali motori dello sviluppo dell'azienda è stato il marketing peer-to-peer, che rappresenta circa il 70% del marketing totale di Glossier.

Ali Weiss afferma che Glossier ha gruppi di lavoro che lavorano solo per raggiungere i consumatori, conversare con loro e rispondere alle domande degli individui. Attraverso questa conversazione tra impresa e consumatore, Ali Weiss ritiene che l'azienda consenta ai consumatori di continuare il dialogo con la loro cerchia di amici e la loro cerchia di influenza.

A riguardo, Ali Weiss sottolinea che viviamo in un mondo in cui il marketing degli influencer è leader, ma questo modulo non è più percepito come autentico.

Pertanto, Glossier ha assunto un approccio diverso nell'interagire con gli influencer, ridefinendo chi è realmente l'influencer: ogni singola persona è un influencer nella propria cerchia.

Gli influencer, o meglio micro-influencer, sono quindi clienti fedeli che pubblicano contenuti riguardanti Glossier, che l'azienda scopre e mette in primo piano sulle proprie piattaforme di social media.³⁰⁴

4.4.1. Co-Creation: il caso *Milky Jelly Cleanser*

Emblematico per comprendere il ruolo dei clienti nella produzione di Glossier è il caso del *Milky Jelly Cleanser* (Figura 10).

Nel 2015, il marchio ha lanciato il suo detergente Milky Jelly Cleanser dopo aver realizzato che i clienti non avevano mai incluso un detergente preferito nei loro post raffiguranti i migliori prodotti contenuti nei propri scaffali del bagno (*#igTopShelfie*) condivisi con la community.

Vedendo che i clienti non avevano un'affinità con i prodotti già presenti sul mercato, Emily Weiss ha pubblicato un post sul blog intitolato "What's Your Dream Face Wash?", con cui ha chiesto alla sua community di descrivere il proprio detergente ideale ed individuare chi vorrebbero lo interpretasse in un film. Emma Stone e Eddie Redmayne sono stati i più menzionati, entrambi attori dai capelli rossi e dalla pelle chiara, latte, intuizioni che hanno ispirato la formulazione e il design del prodotto.

Dai commenti dei clienti, hanno riscontrato inoltre che il modo in cui essi detergono il viso prevede due passaggi e due prodotti diversi, lo struccante e il detergente. Glossier ha semplificato il processo, inserendo entrambe le funzioni in un unico prodotto, cosa che per un marchio di bellezza tradizionale sarebbe impensabile, in quanto porterebbe via potenziali vendite di due prodotti.

Successivamente, Emily ha aggiornato sul suo blog i lettori riguardo all'andamento del processo di sviluppo del prodotto elencando i criteri finali del detergente ideale per il cliente Glossier.

³⁰⁴ Joel, Backaler. *Digital Influence*. s.l. : Palgrave Macmillan, 2018. ISBN 978-3-319-78396-3.

Hanno individuato che il detergente ideale deve:

- Essere in grado di rimuovere il trucco
- Essere più efficace del celebre detergente del brand *Cetaphil*³⁰⁵ ma non aggressivo
- Avere una consistenza simile a un balsamo ma con nessun residuo oleoso ("perché questo va contro lo scopo della pulizia")
- Avere un pH bilanciato
- Essere composto da ingredienti naturali lenitivi e condizionanti ("più *Tata Harper*³⁰⁶, meno *Neutrogena*")
- Presentare un dosatore travel-friendly
- Non presentare alcun profumo aggiunto
- Non contenere olio minerale, parabeni, alcool, silicone, nut oil, tea tree oil o sapone

Tali caratteristiche sono state poi tradotte in un prodotto che, 4 anni dopo, è ancora un bestseller.

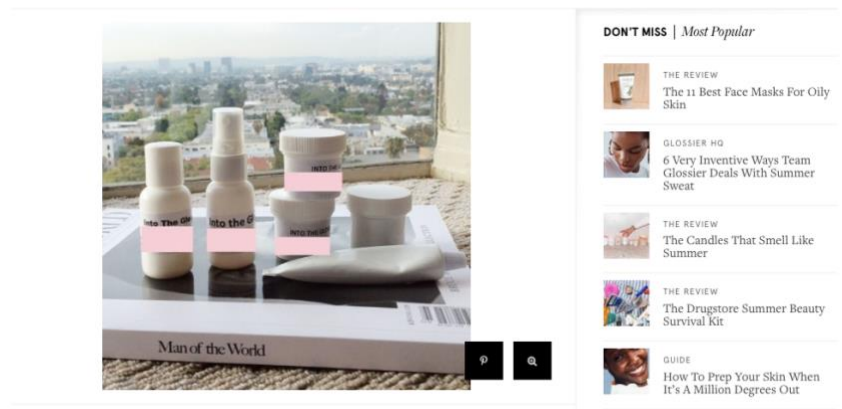
Nel 2016 hanno ripetuto questa strategia per una nuova crema idratante, questa volta suscitando oltre 1.000 commenti, a testimonianza dell'alto livello di coinvolgimento all'interno della crescente comunità di Glossier

Figura 10. Milky Jelly Cleanser e post sul blog



Fonte: Sito Web Aziendale

The Glossier Cleanser: What's Your Dream Face Wash?



Fonte: Into The Gloss

³⁰⁵ Celebre brand di skincare per pelli sensibili

³⁰⁶ Celebre brand di skincare naturale di lusso

4.5. Analisi del Vantaggio Competitivo di Glossier

Vista la natura compilativa, non sperimentale, di questo elaborato e la difficoltà di reperibilità di dati quantitativi utili a identificare il vantaggio competitivo del brand, la verifica dell'ipotesi verrà basata sulla letteratura analizzata in precedenza e sulle risposte fornite dal brand a riguardo.

Tale test verrà condotto attraverso un'analisi generale dell'industria cosmetica e dei maggiori players del mercato, individuando le differenze sostanziali apportate da Glossier. Successivamente, verrà condotta un'ulteriore analisi più dettagliata dei concorrenti diretti del brand e delle loro caratteristiche principali, basandosi in parte sul modello proposto da Thatte menzionato nel terzo capitolo.

Infine, verranno tratte delle conclusioni riguardanti l'eventuale possibilità di collegare tali fonti di vantaggio competitivo a strategie di customer centricity e co-creation.

4.5.1. Industria Cosmetica globale

Emily Weiss ha affrontato l'industria della bellezza globale, industria del valore di 433 miliardi di dollari con una crescita di 750 miliardi di dollari prevista entro il 2024, e dominata da otto aziende (Figura 11)³⁰⁷:

- L'Oréal, che ha adottato un approccio internazionale con i suoi acquisti, acquisendo altre società per aumentare le sue linee di prodotti o espandersi in aree in cui i suoi marchi sono in ritardo e che ha avuto un notevole successo, con vendite vicine ai \$ 30 miliardi l'anno scorso.
- Estée Lauder, che è stata fiorente, aggiungendo con successo marchi Millennial-friendly al suo portafoglio. La più grande acquisizione dell'azienda, di \$ 1,45 miliardi, riguarda l'acquisto nel 2016 di Too Faced, che ha ampliato il target di Estée Lauder e ha contribuito in modo significativo alla crescita dei ricavi della società.
- Johnson & Johnson: Dopo importanti acquisizioni americane come Neutrogena nel 1994 e Aveeno nel 1999, Johnson & Johnson ha guardato all'estero per trovare la prossima grande novità, trovata lanciando il famoso marchio francese di bodycare Le Petit Marseillais sul mercato americano dopo aver acquisito la società nel 2006.
- P & G: La più grande azienda di prodotti di consumo al mondo ha rapidamente ridotto il proprio portafoglio negli ultimi anni, concentrandosi su marchi chiave e assorbendo startup concorrenti come il marchio skincare neozelandese Snowberry.
- Unilever: Unilever, proprietaria di marchi come Vaseline, Suave e Dove, ha cercato di acquisire marchi più piccoli per la cura della persona, come Schmidt Naturals, Sundial e Carver Korea, in modo da attrarre consumatori internazionali e millennial e trarre vantaggio dalle tendenze.

³⁰⁷ CB Insights. 8 Companies That Own The Beauty Aisle. *CB Insights*. [Online] 26 July 2018. <https://www.cbinsights.com/research/top-beauty-brands/>.

- LVMH, che ha assorbito alcuni dei marchi di lusso più famosi al mondo, come Christian Dior, Maison Francis Kurkdjian, e la linea di trucco Fenty Beauty di Rihanna è stata lanciata in grandi retailer come Sephora e Harvey Nichols.
- Gruppo Shiseido, che ha recentemente cercato startup tecnologiche per migliorare le proprie esperienze in negozio, e che da anni acquisisce marchi di bellezza più piccoli, oltre ad aver abbracciato l'espansione internazionale ed acquisito, nel 2016, Laura Mercier per \$ 260 milioni.
- Coty, che sta rivisitando alcuni dei suoi marchi più famosi, come Covergirl. Il suo acquisto di una serie di ex marchi P&G nel 2016, e più recentemente del marchio di vendita peer-to-peer Younique e del produttore di accessori per lo styling dei capelli ghd, stanno iniziando a dare i loro frutti, tuttavia sono le sue linee di prodotti di lusso a guidare gran parte della crescita dei ricavi del brand, in particolare nei mercati esteri.

Figura 11. Maggiori player dell'Industria Cosmetica globale



Fonte: CB Insights

Tali grandi marchi hanno governato per decenni, tuttavia, più recentemente, i marchi di nicchia stanno guadagnando terreno, facendo perdere quote di mercato ai players principali.

Al momento della nascita di Glossier, mentre oltre l'80% dei prodotti di bellezza e cura della persona erano ancora acquistati attraverso rivenditori fisici, i marchi digitali diretti al consumatore stavano guadagnando terreno.

I consumatori erano sempre più insoddisfatti dai brand tradizionali e facilmente influenzati dall'influenza dei pari, ha spiegato AdWeek, " I consumatori si rivolgono ai colleghi per consigli sui prodotti, visualizzano tutorial su YouTube e sfogliano i feed Instagram di celebrità influencer".

Le principali compagnie di bellezza continuano a guidare il mercato ma, per superare ed anticipare la concorrenza di una generazione crescente di operatori di nicchia ed innovativi, i players tradizionali devono capire come stanno cambiando i propri consumatori e quindi adattare le proprie strategie di marketing e di canale in base a tali cambiamenti.

Vi sono cinque ragioni principali per il recente successo dei marchi sfidanti nel settore della bellezza³⁰⁸:

1. La crescita del coinvolgimento dei consumatori sui social media: Secondo la WaR Agency, sette persone su dieci intervistate hanno dichiarato di voler conoscere i prodotti attraverso i contenuti piuttosto che la pubblicità. In larga misura, i consumatori sembrano agire su quell'idea: la bellezza è stato il terzo argomento più cercato su Google nel 2016 e il numero di visualizzazioni dei video di bellezza su YouTube è aumentato del 67% dal 2015 al 2016. YouTube è già la piattaforma di bellezza leader a livello mondiale, con oltre 1,5 milioni di video di bellezza (pari a 4,6 miliardi di visualizzazioni) caricati ogni mese. I prodotti cosmetici a colori si rivolgono in particolare alla generazione di selfie per la loro natura visiva. I video online (o "vlog") non solo insegnano ai consumatori come applicare il trucco, ma promuovono anche l'ascesa di "micro-influencers", che vanno da 10.000 a 100.000 follower. I marchi tradizionali rappresentano una quota relativamente piccola delle visualizzazioni di YouTube; mentre i marchi born-digital sono in cima alla maggior parte delle classifiche sociali.
2. Il prodotto in evoluzione e le preferenze commerciali della generazione Millennial: La devozione ai social media non è l'unico modo in cui i Millennial differiscono dai predecessori: secondo una ricerca McKinsey, vi è una probabilità tre volte più alta rispetto ai baby boomer che essi sostengano che i marchi più recenti siano migliori o più innovativi e tre volte più probabilità che essi si informino su nuovi prodotti o marchi dai social media. I tradizionali veicoli di marketing, come display nei negozi,

³⁰⁸ CB Insights. 8 Companies That Own The Beauty Aisle. *CB Insights*. [Online] 26 July 2018. <https://www.cbinsights.com/research/top-beauty-brands/>.

pubblicità stampata e pubblicità televisive, hanno quindi un'influenza minore sui Millennial. Come consumatori di bellezza, sono pronti a provare nuovi prodotti e cambiano spesso le loro preferenze: alla domanda "quando è stata l'ultima volta che hai acquistato un nuovo marchio di cosmetici?", il 48 per cento dei millennial attivi nella categoria ha risposto, "nell'ultimo mese", rispetto al 19 per cento dei boomers. Inoltre, i millennial attribuiscono una priorità maggiore a ciò che considerano autentico e personale. Desiderano innovazione nella bellezza; vogliono che l'esperienza sia divertente e preferiscono interazioni informali.

3. Una nuova formula di marketing resa possibile dal digitale: Interagendo con i consumatori - per lo più millennial - direttamente attraverso i social media piuttosto che con la pubblicità tradizionale, i marchi sfidanti hanno creato un nuovo modo di marketing (Allegato 3). È più che transazionale; piuttosto, si tratta di creare una relazione. Incoraggiare lo scambio di esperienze di prodotti tramite Facebook, Instagram e YouTube è un modo efficace per costruire una comunità attorno a un marchio e può aiutare a migliorare la sua qualità percepita. Incoraggiando queste pratiche, i marchi coltivano la sensazione che i consumatori siano presenti alla creazione. È importante sottolineare che questo nuovo approccio al marketing consente ai giocatori nati digitali di applicare prezzi relativamente alti.
4. La crescita dei rivenditori di bellezza omnicanale e solo online: Una parte importante della proposta di valore dei rivenditori di bellezza omnicanale e dei siti di bellezza attivi unicamente online è l'accesso a marchi diversi, tra cui nuovi brand, e la capacità di interagire con una comunità di grandi dimensioni. Sephora, Ulta Beauty e altri rivenditori omnicanale che consentono ai consumatori di provare i loro prodotti stanno crescendo rapidamente, così come alcuni rivenditori di bellezza solo online. Il vantaggio competitivo di queste aziende è rappresentato dalla possibilità di incoraggiare le persone a provare prodotti in un ambiente divertente e non intimidatorio che consente loro di sperimentare una vasta gamma di marchi diversi, di qualsiasi fascia di prezzo, eliminando la compartimentazione tradizionale. Secondo la società di ricerca L2, il 60 per cento degli utenti di Sephora.com e il 47 per cento degli utenti di Ulta.com fanno acquisti per categoria di prodotto. Questa pratica incoraggia l'esplorazione, un cambiamento significativo rispetto al passato, quando le persone tendevano a fare acquisti per marchio. Le nuove tecnologie, come le app di realtà aumentata, consentono inoltre ai consumatori di sperimentare virtualmente con prodotti diversi sul proprio viso. Inoltre, servizi in abbonamento, come Ipsy (\$ 103,5 milioni in finanziamenti VC nel 2015) e Birchbox (\$ 86,9 milioni nel 2016), offrono un flusso regolare di nuovi prodotti, spesso di marchi più piccoli.

Queste tendenze hanno favorito l'ascesa di marchi diretti al consumatore, come ColourPop, brand di cosmetici nato come esclusivamente online che offre prodotti di alto valore ad un prezzo contenuto e che presenta un rapido ciclo di innovazione; e Glossier.

Tra le strategie portate avanti da tali aziende in risposta alla crescente competizione troviamo³⁰⁹:

- Acquisizioni: come l'acquisto da parte di Estée Lauder nel 2017 di una partecipazione di minoranza nella società di cura della pelle Deciem con sede a Toronto, oltre all'acquisto di brand cosmetici orientate al digitale come BECCA (2016) e Too Faced (2016). Negli ultimi cinque anni anche L'Oréal ha effettuato tre importanti acquisizioni di marchi sfidanti: Urban Decay (2012), NYX (2014) e IT Cosmetics (2016).
- Adattamento: I leader tradizionali del settore della bellezza stanno investendo ingenti risorse nei media digitali e nell'influencer marketing e stanno lavorando per favorire il coinvolgimento di contenuti online generati dagli utenti
- L'incubazione: Una caratteristica degli sfidanti del 21 ° secolo della bellezza è la velocità e la verve della loro innovazione. A tal fine, un incubatore interno ad un'azienda più grande può supportare e partecipare alla crescita di marchi più piccoli. Nel 2010, il marchio di lusso francese LVMH ha creato Kendo, un'incubatrice di bellezza con l'obiettivo di creare marchi (da zero o tramite acquisizione) che potrebbero poi essere venduti dal rivenditore di LVMH Sephora. Kendo e i suoi marchi hanno una vasta autonomia e i manager, molti con background nelle start-up, ed una prospettiva distintamente orientata al rischio, necessaria per fare affari nell'attuale ambiente competitivo. Kendo ha generato grandi successi, come Marc Jacobs Beauty, Kat Von D, e, più recentemente, Fenty Beauty, avviata dalla cantante Rihanna nel settembre 2017, brand che ha rapidamente guadagnato successo internazionale grazie alla sua inclusività in termini di colore di pelle. Un'incubatrice consente ai players più grandi di innovare più rapidamente e di alimentare marchi più piccoli piuttosto che fare acquisizioni costose.

Il primo passo per tali società è esaminare i propri portafogli per capire dove sono più vulnerabili.

Attingendo all'esperienza del settore estetico, le aree più vulnerabili presentano alcuni dei seguenti attributi: un significativo coinvolgimento emotivo tra i consumatori, elevati margini di profitto, bassi costi di spedizione, basse barriere normative e la capacità di esternalizzare parti della catena del valore. In secondo luogo, i maggiori players di devono abbracciare un'innovazione anche nell'ambiente di vendita: il peso della grande distribuzione sta diminuendo mentre i giganti dell'e-commerce continuano a crescere. Tali società devono dunque imparare come utilizzare questi nuovi canali e rafforzare le proprie operazioni e pratiche di approvvigionamento per compensare la pressione sui prezzi.³¹⁰

³⁰⁹ CB Insights. 8 Companies That Own The Beauty Aisle. *CB Insights*. [Online] 26 July 2018.

<https://www.cbinsights.com/research/top-beauty-brands/>.

³¹⁰ Cfr.301

Tornando alla novità portata da Glossier, Emily Weiss sottolinea che le grandi aziende di bellezza hanno una relazione frammentata con i consumatori ed una migliore relazione con i rivenditori, in quanto sono i rivenditori che guidano tutti i consumi per loro.

Weiss ritiene che, al contrario, oggi ogni individuo abbia un'influenza sull'ambiente circostante, e che, “quando una persona entra oggi in un negozio, ignori sempre di più lo staff del negozio e raccolga il telefono e il messaggio di testo di un amico e chieda consigli su quale prodotto acquistare, quindi la cerchia più vicina della persona influenza il consumo della persona” (2019 , Goldman Sachs).

Storicamente, il settore cosmetico è stato un settore basato su esperti che dispensavano consigli, anzi imperativi, su come utilizzare i prodotti. Vi era una certa omogeneità nel settore, un'idea condivisa di ciò che fosse considerato “bello” e a cui la donna doveva aspirare, e non era presente una pletera né di opzioni, né di fonti di influenza.

In passato i marchi erano i soli proprietari di opinioni, le donne, nonostante le loro esperienze con prodotti di bellezza, non si sono sentite qualificate per discutere dei prodotti che usano, ma non è più così: il concetto di influenza è cambiato totalmente. Nel mondo della moderna cultura mediatica, il consumatore ha più risorse che mai che influenzano il processo decisionale nella scelta dei prodotti di bellezza da acquistare.

Dai blogger di bellezza e Youtuber, alle sezioni di commenti su siti di e-commerce o forum, vi 'è una grande quantità di opinioni e recensioni che possono influenzare un consumatore nell'acquisto o meno del prodotto. Dunque, l'influenza è stata completamente decentralizzata ed è ora nelle mani dei singoli consumatori.

Oggi, dunque, la bellezza riguarda l'individualismo: si tratta di fare scelte individuali basate sulle proprie caratteristiche e sulle influenze esterne che il soggetto decide di ascoltare.

Ascoltando i consumatori, Glossier si è reso conto che i grandi marchi di bellezza erano irrilevanti per gli stessi: i consumatori erano ignari o disinteressati alla provenienza dei prodotti, alla conoscenza dei marchi dietro al prodotto e a quali fossero i loro valori. La lealtà si limitava al prodotto, non si estendeva al brand.

Riferendosi alle interviste condotte con Into The Gloss, Emily Weiss ha affermato:

“Stavo intervistando centinaia di donne di tutto il mondo, da Isabel Marant a Selena Gomez, e mi sono resa conto che c'era una vera disconnessione tra i marchi di bellezza e il cliente. Non stavano comunicando con lei – le stavano parlando dall'alto, piuttosto che avere una conversazione, il che stava lasciando molte donne a distanza. ”

Glossier si è posizionato come innovatore nel settore della bellezza, in grado di rispondere ai driver chiave del mercato, come la classe media emergente ed il mercato dei Millennial, segmento che ha ora un potere d'acquisto più elevato che mai. Si tratta di una generazione che trascorre più tempo online e ha connessioni profonde con blogger e influencer , nonché un reddito disponibile maggiore da spendere per la bellezza.

4.5.2. Concorrenza Diretta

Analizzando ulteriormente l'ambiente competitivo cosmetico, è possibile identificare tra i concorrenti diretti di Glossier i seguenti brand, che rappresentano espressioni differenti del concetto di centralità del cliente.

4.5.2.1. Milk Makeup

Milk Makeup è un marchio cosmetico con base a New York, fondato da Mazdack Rassi, Zanna Roberts Rassi e Georgie Greville nel 2016 e nato dal gruppo creativo *Milk*.

Milk Makeup è stata costruita attorno a una potente risorsa: il seguito online del gruppo Milk di circa 1,4 milioni di persone, molte delle quali “giovani, creative e disinteressate alle tendenze dettate dai tradizionali editori e marchi di bellezza”.

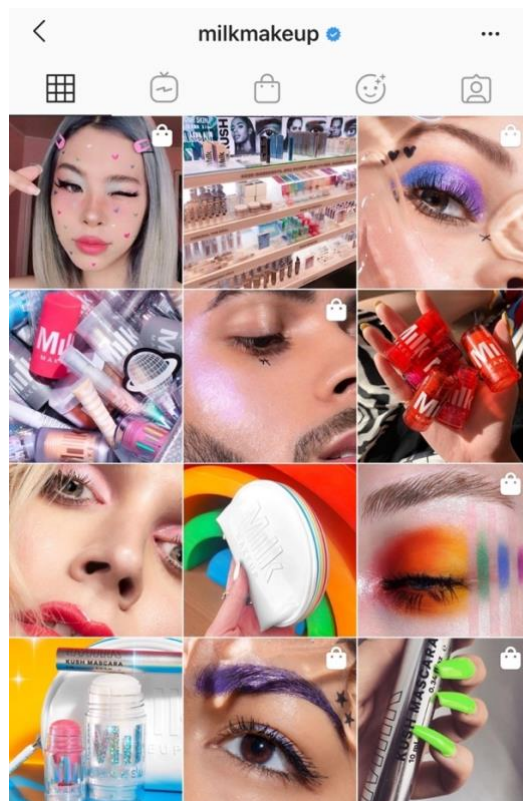
La società si differenzia per i suoi colori audaci e luminosi ed il suo design divertente, ma pratico (Figura 12). Rassi sostiene, infatti, che:

"Sapevamo subito che avremmo giocato sul concetto di divertimento. La parola cosmetici mi ha spaventato a morte. Sembrava così seria. Ma quando abbiamo iniziato ad utilizzare la parola trucco, e dipingere e divertirci, è diventato chiaro che l'etica della linea sarebbe stata il metter in evidenza chi sei, anziché coprirti”.

Riguardo l'innovazione apportata dal brand, il fondatore afferma:

"Una delle prime cose che ho detto al team è:" Non vengo a costruire questa linea solo per copiare ciò che è già là fuori”. Sostiene inoltre che “il mondo ha già abbastanza correttori”, quindi non era sua intenzione il tirar fuori “niente che non cambiasse completamente il gioco”.

Figura 12. Packaging e Instagram feed di Milk Makeup



Fonte: Instagram aziendale

Per questo motivo, per ogni prodotto, si sono assicurati che la formula fosse unica, così come l'applicazione ed il packaging. In questo caso, la mancanza di esperienza dell'azienda nei cosmetici è diventata una risorsa, in quanto li ha portati a guardare tutto con occhi nuovi.

Visto il background creativo del gruppo, la promessa dell'azienda è di costruire Milk Makeup su valori quali: qualità, creatività, inclusione, eco-coscienza e divertimento. Tali valori possono essere visti anche nel motto del brand, #LiveYourLook.

Come illustrato da Milk, comprendere il sistema di valori della propria organizzazione prima di lanciarsi in nuove attività, può aiutare a mantenere l'autenticità e rafforzare la credibilità del marchio. Questo impegno nei confronti dei valori può anche aiutare ad attrarre e mantenere consumatori fedeli che condividono anche quegli ideali. Milk Makeup è entrato nel mondo del trucco capendo per chi stesse fabbricando il prodotto e con l'attenzione verso la community come guida.

La ragazza/ragazzo Milk non usa strumenti, preferisce truccarsi al volo, spesso mentre corre di fretta fuori di casa. Inoltre, non ha né il tempo, né la voglia di riapplicare il trucco durante la giornata. Si preoccupa anche di ciò che i suoi prodotti contengono, e si aspetta che le aziende usino ingredienti per lo più naturali. Non tratta i suoi prodotti con attenzione, "lascia cadere il fondotinta sul pavimento e getta il correttore in una borsa già carica di cianfrusaglie" per affrontare la sua vita frenetica.

Di conseguenza, Milk Makeup è facile da applicare; realizzato con ingredienti di alta qualità, dura a lungo ed è in grado di resistere ad uno stile di vita urbano estremamente frenetico.

Quest'ultimo concetto rappresenta la più grande innovazione di Milk Makeup: il packaging è infuso con argento antimicrobico in modo che, citando Ruth, "potrebbe essere lasciato cadere sul pavimento del bagno e rimanere al sicuro e non scolorire".

Analizzando le similitudini e differenze tra Glossier e Milk Makeup, è possibile notare che:

- Entrambi i brand hanno a cuore la community, che guida tutte le decisioni aziendali, compresa la decisione stessa di fondare il brand.
- Milk Makeup può essere acquistato sia nel loro negozio di e-commerce, che nei negozi Sephora, Urban Outfitters e Birchbox, al contrario di Glossier.
- Milk makeup propone prodotti senza età e senza genere, così come Glossier. Tuttavia, questo elemento è visibile maggiormente in Milk Makeup, a partire dal design fino ai contenuti del brand, e Glossier, pur non essendo pensata per una singola fascia d'età, viene associata generalmente ai Millennial.
- Mentre Glossier promuove il concetto di bellezza naturale ed è una fautrice dell'importanza della skincare ("Skincare first, makeup second"), Milk Makeup stimola il cliente a sperimentare con look e colori audaci.

- Il design del brand è femminile e delicato in Glossier, mentre in Milk Makeup è vivace ma anche minimal, aggressivo, urbano.
- Milk è un'azienda culturalmente consapevole, vegana al 100%, priva di ingredienti contraddittori come parabeni, solfati e mineral oil, mentre Glossier non sembra puntare sul trend della bellezza "clean" come fonte di valore.
- Il design di entrambi i brand è minimalista, pratico e pensato per generare contenuti. Milk makeup, però, punta su prodotti in stick, mentre Glossier non offre prodotti di quel tipo.
- Entrambi avevano una community ben stabilita prima della nascita del brand e sono frutto del pensiero di menti creative, innovative e carismatiche.
- Il pricing è simile a Glossier, con prezzi che si aggirano intorno ai 16-49\$.

4.5.2.2. Glow Recipe

Due ex dirigenti L'Oréal, dopo aver visto una grande opportunità fornita dal trend della bellezza coreana (K-Beauty) per sfruttare i loro background di bellezza biculturale (Usa e Corea) e bilingue, hanno, nel 2014, dato vita a Glow Recipe.

In particolare, hanno visto un'opportunità nell'assenza di uno stakeholder che avesse la capacità di identificare, commercializzare e coltivare prodotti e marchi coreani in modo da renderli pertinenti ed accattivanti per i consumatori americani.

La missione di Glow Recipe, afferma una delle fondatrici, è "abbattere ciò di cui la K-beauty [tratta], educare i consumatori sulle tendenze uniche che escono dalla Corea, portare loro le migliori offerte per la cura della pelle e renderle accessibili ai consumatori americani attraverso il riposizionamento e l'educazione".

Citando il sito web del brand, la missione di Glow Recipe è quella di permettere e "autorizzare" il consumatore a "nutrire la propria pelle con gli ingredienti di cui ha bisogno, quando ne ha bisogno, perché nessun giorno è uguale", attraverso formulazioni naturali, potenti e "clean" che sfruttano al meglio il potere nutritivo della frutta e presentano schemi sensoriali inaspettati.

Glow Recipe crede inoltre che la cura della pelle debba essere divertente, come è possibile notare da packaging colorato e ingredienti innovativi dei prodotti, e che la skincare routine debba far sentire stimolati ed ispirati.

Nato come rivenditore di brand cosmetici coreani, il vero momento di breakout dell'azienda è arrivato nel 2017 con il lancio del suo omonimo marchio e del prodotto Watermelon Glow Sleeping Mask, definita dal brand un "cult fave", visto il suo aver fatto sold out 7 volte, con una lista d'attesa di 8,000 persone. Inoltre, secondo i dati forniti dal brand, viene venduta ogni 3 minuti ed ha oltre 1,000 recensioni a 5 stelle sul sito di Sephora.

I prodotti targati Glow Recipe sono descritti come “ibridi di facile utilizzo che donano alla pelle un aspetto naturalmente luminoso e radioso dall'interno”, oltre ad essere cruelty free e privi di sostanza come parabeni, solfati e ftalati.

Glow Recipe è anche un brand che ha a cuore la sostenibilità, attraverso i suoi contenitori in vetro, in parte riciclato, riutilizzabili e riciclabili, così come il cartone delle confezioni esterne.

Il servizio clienti e la formazione sono incredibilmente importanti per Glow Recipe, formazione sia del team di assistenza clienti in modo da poter fornire ai clienti la migliore esperienza con il brand, ma anche formazione del cliente. Glow Recipe è difatti celebre per la creazione di contenuti digitali, soprattutto video tutorial su YouTube e Instagram, per aiutare i clienti a comprendere il mondo della bellezza coreana.

Per “ringraziare il cliente per il viaggio nella cura della pelle con loro”, Glow Recipe ha istituito il programma *Glow Miles*: per ogni dollaro speso, il cliente guadagna miglia che può riscattare per coupon di \$5, \$10 e \$15 e accedere a offerte speciali.

Analizzando le similitudini e differenze tra Glossier e Glow Recipe, è possibile notare che:

- Pur non essendo presente un programma chiaro di responsabilizzazione dei clienti nella promozione e vendita del brand come nel caso dei *Brand Rep* di Glossier, i clienti iscritti al programma Glow Miles possono inviare il proprio URL personalizzato ad amici e familiari, che otterranno entrambi un buono sconto del 15% una volta completato l'acquisto.
- Il packaging di Glow Recipe ricorda quello di Glossier, soprattutto nel caso della celebre linea a base di Cocomero, caratterizzata dal rosa distintivo di Glossier ed un design minimalista. Un'ulteriore punto in comune è la “instagrammabilità” dei prodotti, si tratta infatti di prodotti disegnati con l'idea di utilizzarli per la creazione di contenuti fotografici da condividere sui social media (Figura 13).
- Il pricing dei prodotti è differente, con Glossier che si posiziona in una fascia di prezzo inferiore, con una media di 12-38\$ rispetto ai 28-49\$ di Glow Recipe.³¹¹ Tuttavia, entrambi i brand danno la possibilità al cliente di acquistare i prodotti in set dal prezzo più conveniente.
- Il servizio clienti risulta fondamentale per la strategia di entrambi i brand, tuttavia, testando entrambi i servizi è possibile notare che la risposta da parte di Glossier è garantita e rapida anche nei messaggi diretti, mentre nel caso di Glow Recipe non è così.
- Glow Recipe punta sul trend della “clean” skincare, cioè priva di ingredienti ritenuti dannosi come parabeni e solfati, e della skincare naturale, mentre Glossier non sembra dare importanza a tali fattori.
- In entrambi i brand è possibile vedere un approccio al fare impresa incentrato sul cliente, in particolare “sull'empowerment” del consumatore a diventare il creatore della propria routine ed un esperto in materia, tuttavia Glossier risulta più attivo nella lotta contro temi come la mancata inclusività ed il body shaming che tradizionalmente caratterizzano il settore. In generale, Glossier risulta celebrare maggiormente e più pubblicamente il cliente rispetto a Glow Recipe.

³¹¹ Si parla di prodotti full-size.

- Avendo un background coreano, vista la complessità della skincare coreana in termini di quantità di passaggi previsti nella skincare routine, Glow Recipe risulta meno incentrato sul fornire ai clienti prodotti pratici da usare, ma piuttosto sugli ingredienti attivi e l'applicazione degli stessi.
- Pur essendo un brand celebre sui social media, con i suoi 482K followers su Instagram contro i 2.3M di Glossier, Glow Recipe vanta di una minore brand recognition rispetto a Glossier.
- Glow Recipe al momento non offre una linea di makeup, al contrario di Glossier, tuttavia offre la possibilità di acquistare un articolo di abbigliamento, una felpa, e una busta porta-cosmetici simile a quella fornita da Glossier (Figura 14).
- Una somiglianza tra i brand può essere vista anche nel nome stesso, che rimanda in entrambi i casi al concetto di “glowy skin”, ovvero pelle radiosa, obiettivo e caratteristica di entrambi i brand.
- Il target risulta essere lo stesso per entrambi i brand, sia nell'età che nelle abitudini e preferenze, tuttavia Glow Recipe offre un prodotto a base di retinolo, che risulta avere proprietà principalmente anti-aging, perciò è pensato per un target più adulto.
- Per la promozione dei prodotti, anche nel caso di Glow Recipe, vengono utilizzati contenuti generati dai clienti, piuttosto che influencers celebri, tuttavia vengono ripostate solo foto dei prodotti, non dei consumatori che li indossano. Le foto raffiguranti persone si limitano alle campagne aziendali, andando ad intaccare l'autenticità del brand.
- Una differenza sostanziale si ha nella distribuzione del brand, in quanto Glow Recipe viene venduto non solo attraverso il sito del brand, ma anche, e soprattutto, nel celebre retailer Sephora e su retailer online come Cult Beauty.
- Entrambi i brand sono stati fondati da donne forti e preparate, già operanti in settori creativi.

Figura 13. Design Glow Recipe



Fonte: Instagram aziendale

Figura 14. Merch Glossier vs. Glow Recipe



Fonte: Siti Web aziendali

4.5.2.3. ColourPop

ColourPop è un marchio di cosmetici con sede a Los Angeles fondato da Laura Nelson nel 2014, con l'obiettivo di creare un brand cosmetico Instagram-native.

Il modello di business è simile al modello fast-fashion, che prevede la creazione di prodotti di tendenza rilasciati a velocità record e a basso costo.

La proposta di valore di ColourPop come marchio è, infatti, quella di offrire ottimi prodotti cruelty-free a prezzi convenienti, citando il sito web: “we pride ourselves on being wallet-friendly and bunny-approved”. Poiché produce i propri prodotti e vende esclusivamente online, ColourPop è in grado di ridurre non solo i costi, ma anche le scorte.

L'innovazione è alimentata internamente ed esternamente: Color Pop è ispirato direttamente dai suoi clienti e i loro chimici lavorano con il reparto social media e servizio clienti per sviluppare e creare nuovi prodotti.

Un fattore chiave per il successo nella crescita del marchio con una spesa di marketing minima è stata la capacità di ColourPop di acquisire credibilità con gli influencer, difatti, fin dall'inizio, un elemento chiave della strategia di ColourPop è stato quello di abbinare il trucco alle giuste star della bellezza online, che lo hanno promosso con un'enorme efficienza.

Analizzando le similitudini e differenze tra Glossier e ColourPop, è possibile notare che:

- Una parte importante della strategia del brand è la collaborazione con influencer celebri (Figura 15), sia nella promozione dei prodotti che nella creazione degli stessi, mentre Glossier preferisce l'uso di micro-influencers, ovvero i clienti stessi.
- Il target risulta essere rappresentato principalmente da giovani consumatori come nel caso di Glossier, tuttavia i clienti Glossier prediligono la bellezza naturale, quindi prodotti con una coprenza leggera e colori neutri. Nel caso di ColourPop, invece, i clienti preferiscono sperimentare con trucchi più elaborati e colori vivaci, che donino un aspetto audace.
- ColourPop è un brand più audace rispetto a Glossier, sia nell'offerta, sia nel design e nei contenuti. Le confezioni sono infatti accattivanti con caratteri olografici e accenti luminosi e colorati, immagini divertenti e creative che attirano efficacemente il mercato di riferimento (i millennial), in particolare quelli che seguono blog e canali YouTube di bellezza online (Figura 15).
- Quasi tutti i cosmetici ColourPop sono vegani, come gran parte dei prodotti Glossier
- ColourPop è nato come brand distribuito unicamente online dall'azienda stessa, ma ha cambiato il proprio business model diventando disponibile anche sul sito web ed alcuni negozi fisici del celebre retailer statunitense Ulta.
- ColourPop prevede un processo di sviluppo e lancio del prodotto nettamente più rapido di Glossier, simile al fast-fashion, mentre Glossier tende a lanciare i prodotti ogni 6 settimane. Tale modello permette a ColourPop di offrire prodotti aggiornati con le tendenze viste su Instagram e nel mondo della moda, fornendo ai clienti ciò che vogliono immediatamente.
- Le immagini pubblicate sui social media ColourPop sono utilizzate come semplici immagini promozionali, senza alcuna storia associata all'origine, al contrario di Glossier.
- I fondatori non vogliono essere rappresentanti direttamente nel brand, al contrario di Emily Weiss con Glossier.

- Entrambi i brand sono inclusivi, sia nel range di colorazioni che negli swatches dei prodotti forniti sul sito. Nel caso ColourPop, il brand fornisce sempre swatches dei suoi prodotti su tre tonalità di pelle: pallida, media e scura.
- La partecipazione dei clienti all'innovazione e sviluppo dei prodotti del brand è meno esplicita rispetto a Glossier e riguarda principalmente un rispondere alle tendenze popolari tra clienti del settore, piuttosto che rispondere a un bisogno significativo del cliente.
- In generale, in entrambi i casi, i dipendenti sono in costante contatto con i clienti, ma, grazie al suo modello di business, ColourPop è in grado di apportare rapide modifiche ai prodotti o alla strategia in risposta al feedback online.

Figura 15. Design ColourPop e Collaborazione con l'influencer statunitense Kathleen Lights



Fonte: Sito Web aziendale

CONCLUSIONE

Come già premesso nell'introduzione, il presente elaborato si è posto come obiettivo di verificare o falsificare l'ipotesi secondo cui la Customer-centricity e la Co-Creation rappresentano effettivamente un vantaggio competitivo in un'era così complessa come quella in cui viviamo.

All'interno di questo framework è stato, inoltre, possibile evincere una serie di conclusioni di natura prettamente teorica per quanto riguarda i concetti di Customer Centricity, Co-Creation e Vantaggio Competitivo, che costituiscono le fondamenta della domanda di ricerca trattata.

Dalla precedente analisi è emerso innanzitutto come diverse varianti siano state presentate in letteratura per definire le customer centri city, ciascuna organizzata attorno ad uno o più aspetti chiave che caratterizzano tale concetto. Inoltre, al fine di comprendere a fondo la customer centricity ed elaborare una definizione completa, è stato necessario confrontarla con approcci più tradizionali, quali la product centricity e la company centricity, andando ad individuare delle caratteristiche per contrasto con tali approcci.

Da tale analisi è in primo luogo emerso come la customer centricity si distingua dall'approccio incentrato sul prodotto principalmente per il suo concentrarsi sul servire i clienti e cercare di trovare il maggior numero possibile di prodotti per gli stessi, piuttosto che il maggior numero di clienti per un prodotto.

Infatti, l'azienda customer centric concentra la propria attenzione sull'acquirente e sulla creazione di relazioni reciprocamente soddisfacenti con esso, in particolare sulla creazione di valore per il cliente, creando, al contempo, valore per l'impresa stessa; in altre parole, la centralità del cliente si occupa del processo di creazione di un doppio valore.

Nel secondo caso, invece, essa si distingue per il ruolo attivo ricoperto dal consumatore e per le interazioni continue con lo stesso, che non si limitano unicamente alla creazione di valore economico, ma anche alla co-creazione di valore ed esperienze con esso. Anche in questo caso si differenzia per il suo focus sul garantire relazioni, interazioni, tra clienti e azienda, ed esperienze di co-creazione di qualità, piuttosto che concentrarsi unicamente sulla qualità dell'offerta.

In seguito ad un'elaborazione di tali aspetti caratterizzante e delle definizioni proposte nella letteratura, è possibile riassumere tali contributi teorici affermando che la centralità del cliente può essere definita come una strategia che utilizza un sistema di informazioni sui clienti, basato sull'utilizzo di tecnologia a livello organizzativo, per raccogliere, condividere ed utilizzare tali informazioni con lo scopo di cogliere le esigenze attuali e future dei clienti.

Tali dati si traducono in strategie e attività attuabili al fine di sviluppare soluzioni integrate per soddisfare tali esigenze, che a loro volta si traducono in una duplice creazione di valore, sia per il brand sia per il cliente.

Da un'analisi del comportamento del consumatore odierno, definito in questo elaborato "consumatore connesso", è stato possibile evincere come oggi egli ricopra un ruolo attivo nel mercato, grazie all'apporto

della tecnologia che gli ha permesso di accedere in qualsiasi luogo e momento ad una vastità di informazioni senza precedenti e, al contempo, di generarne di proprie.

Tale cambiamento si è tradotto nella necessità da parte delle aziende di ascoltare il consumatore, ma anche stupirlo ed anticiparlo nelle sue scelte per poter avere successo, concetto che è stato analizzato maggiormente in materia di vantaggio competitivo.

In particolare, dall'analisi della letteratura è risultato come il vantaggio competitivo derivante dall'approccio customer-centric riguardi la capacità dell'azienda di acquisire e coltivare relazioni con i propri clienti per raggiungere il massimo profitto durante l'intera durata della relazione con gli stessi, così da poter costruire la massima customer equity e customer lifetime value.

Per comprendere tali risultati, è stato condotto uno studio delle definizioni fornite in materia di vantaggio competitivo, in quanto si tratta del parametro posto come fondamento dell'ipotesi formulata in questo elaborato.

Sintetizzando la letteratura, è emerso che il vantaggio competitivo può essere definito la misura in cui un'azienda è in grado di creare una posizione difendibile rispetto ai suoi concorrenti, che comprende capacità che consentono ad un'azienda di differenziarsi dai suoi concorrenti ed è il risultato di decisioni di gestione critiche (Porter, 1985).

Come per la customer centricity, anche in ambito di co-creation sono state state elaborate numerose definizioni. Tale interesse degli studiosi deriva dal cambio di rotta registrato nel processo di creazione di valore con l'avvento della rivoluzione digitale. Dalla letteratura è difatti emerso come, sebbene all'inizio la creazione del valore avvenisse all'interno dell'azienda, mentre i consumatori erano situati al di fuori di essa, oggi i consumatori - informati, connessi, attivi e sempre più consapevoli del loro peso negoziale – hanno appreso che possono anch'essi estrarre valore dal tradizionale scambio con il brand. Armati di nuovi strumenti e insoddisfatti delle scelte disponibili, i consumatori vogliono dunque interagire con le imprese e “co-creare” valore.

Sintetizzando poi l'analisi condotta sulla letteratura, è possibile definire la co-creazione come la creazione congiunta di valore da parte dell'azienda e del cliente, basata sullo scambio di idee, la condivisione di conoscenze e la collaborazione mirata tra le parti attraverso un dialogo bilaterale, continuo e trasparente.

Tale processo risulta essere volto alla risoluzione di problemi, al miglioramento delle prestazioni o alla creazione di nuovi prodotti o servizi.

In aggiunta, dalla letteratura risulta che il vantaggio competitivo della co-creazione sia duplice: vantaggio da parte dell'azienda e vantaggio da parte del cliente. Da parte dell'azienda, si evince che esso derivi dal suo permettere alle aziende di ottenere approfondimenti ed apprendere direttamente dal consumatore, di beneficiare rapidamente delle idee generate dallo stesso e di creare relazioni più profonde con gli stessi. Infatti, la creazione di relazioni forti ed un dialogo aperto con i consumatori consente di generare fiducia verso il brand, che si traduce a sua volta in una maggiore redditività e fedeltà del cliente.

I vantaggi dal punto di vista del consumatore consistono invece nel poter sperimentare il riconoscimento sociale all'interno di forum e piattaforme, beneficiare finanziariamente attraverso eventuali riconoscimenti o incentivi, poter migliorare la propria esperienza personale in relazione a un determinato prodotto o servizio, o acquisire conoscenze tecnologiche quando prendono parte a forum o gruppi di sviluppo per aziende.

Questi miglioramenti possono essere sia funzionali, intesi come maggiore produttività del consumatore, sia emotivi.

Oltre ad aver definito il concetto di vantaggio competitivo ed averlo applicato alla centralità del cliente e alla co-creazione, è stata condotta inoltre un'analisi delle misure di vantaggio competitivo proposte in letteratura. Da tale analisi è risultato come la competitività sia un costrutto multidimensionale, che necessita di una serie di indicatori adattati congiuntamente per misurarla; dunque non è possibile individuare un singolo indicatore da utilizzare per quantificare il vantaggio competitivo di un'azienda.

Il vantaggio competitivo risulta infatti essere un concetto superiore ai tradizionali indicatori economici, quali redditività, produttività o quota di mercato, i quali non sono adatti per misurarlo per via del fatto che possono riflettere unicamente fatti quantitativi storici e non possono essere utilizzati in questo elaborato visto il limitato accesso ad informazioni di tipo quantitativo sul brand preso in oggetto.

Per il test condotto in questo elaborato verranno quindi utilizzati molteplici indicatori, tra cui cinque indicatori individuati in letteratura per misurarlo, cioè prezzo/costo, qualità, consegna, innovazione, time to market.

Dopo aver definito ed analizzato le principali caratteristiche legate a queste strategie ed aver determinato il parametro della mia ipotesi, è stato possibile applicare tali concetti ad un caso specifico: Glossier.

Tale brand costituisce un caso appropriato su cui condurre tale analisi in quanto ha sviluppato le due strategie in questione, customer centricity e co-creation. Per Glossier, infatti, il cliente è al centro dello sviluppo del prodotto, della strategia e della vendita.

Tale test è stato condotto attraverso, dapprima, un'analisi dei principali player nell'industria cosmetica odierna e delle dinamiche competitive. Successivamente, è stata condotta un'ulteriore analisi più dettagliata dei concorrenti diretti del brand, in particolare Milk Makeup, Glow Recipe e ColourPop, e delle loro caratteristiche principali.

Riguardo la prima analisi, sono stati individuati otto player che dominano l'industria cosmetica: L'Oréal, Estée Lauder, Johnson & Johnson, P & G, Unilever, LVMH, Gruppo Shiseido, Coty.

Dallo studio delle dinamiche competitive nel settore, è risultato che, pur dominando ancora il mercato, per superare ed anticipare la concorrenza di una generazione crescente di operatori di nicchia ed innovativi, i player tradizionali devono comprendere i cambiamenti nei comportamenti e nelle preferenze dei propri consumatori e adattare le proprie strategie in base a tali cambiamenti.

Sono state inoltre individuate cinque ragioni principali per il recente successo dei marchi sfidanti nel settore della bellezza e tre strategie portate avanti in risposta dalle aziende tradizionali.

Tra le ragioni del successo dei nuovi entranti nel settore cosmetico troviamo: la crescita del coinvolgimento dei consumatori sui social media, l'evoluzione del prodotto e delle preferenze commerciali della generazione Millennial, la nuova formula di marketing resa possibile dal digitale e la crescita dei rivenditori di bellezza omnicanale e solo online.

Tra le strategie portate avanti da tali aziende in risposta alla crescente competizione troviamo invece: acquisizioni, adattamento e incubazione.

In base alla successiva analisi condotta comparando Glossier e i suoi concorrenti diretti è risultato che nessuna azienda risulta presentare lo stesso set di caratteristiche di Glossier, in particolare la totale e genuina dedizione al cliente. Milk Makeup risulta essere la più simile in termini di presenza sul Web, insieme a ColourPop, innovazione e presenza di una community attiva, che risulta tuttavia essere meno integrata nello sviluppo del brand; Glow Recipe risulta invece essere la più simile in termini di target e design del prodotto.

In luce di tale duplice analisi, è possibile affermare innanzitutto che il vantaggio competitivo di Glossier non è nella grandezza della sua base di utenti, ma piuttosto nell'attività sociale che si svolge sulla sua rete di utenti, nel suo essere un "ecosistema di bellezza alimentato dalle persone".

Citando Henry Davis, Presidente e COO, i vantaggi competitivi principali del brand possono essere riassunti in 5C: consumatori, contenuti, conversazioni, co-creazione, comunità.

1. I clienti prima di tutto: Glossier è alimentato da una dedizione sfrenata e leale ai suoi clienti, ai loro bisogni e desideri. Il cliente guida il brand in ogni decisione aziendale ed ha un legame stretto, di amicizia ed ammirazione reciproca, con il brand. Citando la risposta che è stata fornita dal brand alla mia domanda su cosa li differenzia dal resto dei competitors: "Glossier è unica perché siamo un ecosistema alimentato dalle persone. Ogni scelta che facciamo nello sviluppare i prodotti e creare esperienze per la nostra comunità, dipende dalle opinioni e dai valori dei nostri clienti".
2. Coinvolgere i contenuti: "La cosa migliore che possiamo fare è dare contenuti alle persone", ha detto Davis. "Questo è il nostro principale motore di crescita". L'ampia quantità di contenuti generati dagli utenti convalida e autentica i prodotti ed i post dell'azienda, generando conversazioni. Nello sviluppo di un prodotto, il brand è guidato, oltre che dal cliente stesso, anche dai contenuti, come afferma la fondatrice: "Pensiamo alle cose dal punto di vista dei contenuti: come starebbe questo prodotto in una foto creata dagli utenti?". Un ulteriore vantaggio competitivo del brand riguarda l'autenticità di tali contenuti e la sua capacità di trasmetterla e tradurla nei suoi account social, oltre all'abilità nel gestire tali canali.
3. Conversazioni: Fedele al suo blog e alle sue radici sui social media, Glossier sfrutta al massimo la sua comunicazione bidirezionale con i suoi lettori e follower, nonché la capacità dei suoi impiegati di essere ottimi editor. Ciò che le persone dicono a Glossier o, ancora meglio, di Glossier agli altri è più importante di ciò che Glossier dice loro. È attraverso quelle conversazioni con i clienti che Glossier mette in atto la co-creazione di nuovi prodotti. Fondamentale per stimolare tali conversazioni e raccogliere informazioni

è il Customer Experience team di Glossier, come visto prima, profondamente diverso dai team di customer service tradizionali, che rappresenta un'ulteriore fonte di vantaggio competitivo.

4. Co-creazione di prodotti: A differenza dei tradizionali marchi di bellezza in cui i prodotti vengono prima sviluppati e poi i marchi devono capire come venderli, Glossier collabora con i suoi clienti per identificare le lacune nella loro collezione di cosmetici e migliorare costantemente i loro prodotti. "Se siamo in grado di coinvolgere ulteriormente i clienti nella canalizzazione [delle vendite] e, prima, nello sviluppo del prodotto e nella strategia del marchio, saremo in grado di creare ciò che le persone vogliono effettivamente", ha affermato Davis. La fondatrice stessa ha affermato, sottolineando l'importanza di questo vantaggio posseduto da Glossier, che "i brand del futuro saranno co-creati con i clienti".
5. Comunità: Glossier è nato con una comunità fedele alle spalle, che, attraverso la sua incessante e genuina attenzione verso i clienti ed il suo offrire non solo contenuti con cui interagire che generano conversazioni, ma anche un team capace di gestirle, lo ha portato a raggiungere lo stato di "cult brand", per via della devozione irrefrenabile dei clienti al brand. "Siamo sempre concentrati su come possiamo utilizzare i nostri clienti per portare le loro altre comunità nelle nostre comunità", ha detto Davis. "Stiamo trasformando i nostri clienti in stakeholder. Se li rendiamo parti interessate, ci aiutano a creare prodotti migliori, ma diventano anche il nostro canale di vendita".

In tali punti è possibile ritrovare gli elementi individuati come concetti fondamentali nell'analisi sulla centralità del cliente e sulla co-creazione condotta in precedenza.

In particolare, è possibile ritrovare la costruzione di relazioni forti con il cliente, l'ascoltare il cliente in ogni interazione con lo stesso, il mettere il cliente al centro dell'intera struttura aziendale, soprattutto dello sviluppo dei prodotti, e, soprattutto, il riconoscere, e allo stesso tempo stimolare, il ruolo attivo ricoperto dallo stesso nel mercato.

Dunque, in conclusione, il filo conduttore dei vantaggi competitivi di Glossier rispecchia quanto riportato nella letteratura relativamente alla "Customer Centricity" e "Co-creation" nell'era digitale, e dimostra come questa strategia aziendale possa essere il valore aggiunto che determina il successo di un brand nell'arena competitiva odierna, visti i risultati che Glossier ha raggiunto in soli 5 anni.

Tuttavia, l'esperienza di Glossier insegna come tale approccio richieda una profonda condivisione di tali valori in tutte le aree aziendali, una maggiore libertà nelle mani degli impiegati, considerati dal brand come "editor" della voce del cliente, una maggiore valorizzazione delle loro competenze, ed una forte leadership che guidi il cambiamento. Inoltre, richiede che tali valori siano realmente sentiti dall'azienda, che deve dimostrarsi autentica e realmente interessata agli occhi del consumatore.

Sebbene questo studio presenti delle limitazioni, vista l'impossibilità di raccogliere dati quantitativi, suggerisce dunque che queste strategie possano essere uno strumento efficace per competere nell'Era Digitale.

BIBLIOGRAFIA

- A. Sefferman.(2018), The Customer Centricity Checklist, <https://www.apptentive.com/blog/2018/02/08/customer-centricity-checklist/>
- A. Zorfas, D. Leemon. An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. Harvard Business Review. [Online] 2016. <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>.
- Accenture Digital. The era of living services. 2015, https://www.accenture.com/t20160719t031357__w__fi-en/_acnmedia/pdf-26/accenture-the-era-of-living-services.pdf
- Amadeo, Kimberly. What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. The Balance. [Online] 13 June 2019. <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>.
- Ambaram, Meena Ramanlal. The factors that enable customer centricity and the changes in the organisation design when moving from a product to a customer centric strategy. s.l. : Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, 2013.
- Amy Kates, Jay R. Galbraith. Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges (English Edition) . s.l. : Jossey-Bass, 2009. B008611ZXY.
- Araneus. LE 5 METRICHE DI BUSINESS MARKETING FONDAMENTALI! Araneus. [Online] 14 09 2017. <http://www.araneus.it/6-metriche-di-business-marketing>.
- Avery, Jill. "Glossier: Co-Creating a Cult Brand with a Digital Community." Harvard Business School Case 519-022, January 2019. (Revised June 2019.)
- Bakan I, Dogan IF. Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. IJRRAS. 2012;11(3). Available:www.arpapress.com/Volumes/Vo111Issue3/IJRRAS_11_3_10.pdf
- Bălan, C. (2012). Net promoter score: Key metric of customer loyalty. Quality - Access to Success. 13. 101-110.
- Barney, J. B. 2002. Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, Jay B. "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" Academy of Management Review. Vol. 11 (1986a).
- Barone, Michael J. and DeCarlo, Thomas E., "Emerging Forms of Competitive Advantage: Implications for Agricultural Producers" (2003). MATRIC Research Papers. 8. https://lib.dr.iastate.edu/matric_researchpapers/8
- Bernoff, Josh. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. s.l. : Forrester, 2011.
- Bharadwaj, Sundar G.; Varadarajan, P. Rajan; Fahy, John. "Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions." The Journal of Marketing (1993), p. 84.
- Bitrix24. Definition of customer retention rate. [Online] <https://www.bitrix24.com/glossary/what-is-customer-retention-rate-definition.php>.
- Blazevic, Vera & Lievens, Annouk. (2007). Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. Journal of the Academy of Marketing Science. 36. 138-151. 10.1007/s11747-007-0064-y.
- Boogaard, Kat. Glossier Marketing Decoded: How To Instagram Like Glossier. Sked Social. [Online] 27 December 2018. <https://skedsocial.com/blog/glossier-marketing-strategy-social-media/>.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. Journal of Marketing, 69(4), 155-166. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/30166558>
- Brandenburger, A. M. and Stuart, H. W. (1996), Value-based Business Strategy. Journal of Economics & Management Strategy, 5: 5-24. doi:10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x
- Brock, Juergen & Zhou, Josephine. (2012). Customer intimacy. Journal of Business & Industrial Marketing. 27. 370-383. 10.1108/08858621211236043.
- Bulankulama SWGK, Khatibi AA. Theoretical approach to the competitive advantage moderating effects of strategies; Innovation and IT. International Journal of Science and Research (IJSR). 2014;3(6):1817-1820.

- Canal, Emily. How This Beauty Blogger Created a Cult Brand (and Raised \$34 Million). Inc. [Online] 5 December 2017. <https://www.inc.com/emily-canal/glossier-2017-company-of-the-year-nominee.html>.
- Caruana, A. (2002), "Service loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 7/8, pp. 811-828. <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
- CB Insights. 8 Companies That Own The Beauty Aisle. *CB Insights*. [Online] 26 July 2018. <https://www.cbinsights.com/research/top-beauty-brands/>.
- Chesbrough, Henry & Crowther, Adrienne. (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. *R&D Management*. 36. 229 - 236. 10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x.
- Christian Grönroos (2012) Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future, *Journal of Marketing Management*, 28:13-14, 1520-1534, DOI: 10.1080/0267257X.2012.737357
- Coyne, Kevin P. "Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't." *Business horizons*. Vol. 29 (1986), no. 1, p. 54-61.
- Dannenberg, H., & Zupancic, D. (2009). *Excellence in Sales: Optimising Customer and Sales Management*. (H. Dannenberg & D. Zupancic, Eds.) (1st ed.). Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag., DOI: 10.1007/978-3-8349-8782-2
- David M. Cooperstein, Josh Bernoff, Alexandra Hayes, Elizabeth Ryckewaert. *Competitive Strategy in the Age of The Customer*. s.l. : Forrester, 2013.
- Day, G.S. and Wensley, R. (1988) Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52, 1-20. <http://dx.doi.org/10.2307/1251261>
- Deloitte & Touche,. *Customer-centricity. Embedding it into your organisation's DNA*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Strategy/2014_customer_centricity_deloitte_ireland.pdf.
- Deloitte. The Business Case for a Customer-Centric Culture . 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-allian-deloitte-medallia.pdf>.
- Depperu D, Cerrato D. Analyzing international competitiveness at the firm level: Concepts and measures, *Quaderni del Dipartimento di Scienze*; 2005. Available:http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf
- Djelassi, S., & Decoopman, I. (2016). Innovation through interactive crowdsourcing: The role of boundary objects. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 31(3), 131–152. <https://doi.org/10.1177/2051570716650160>
- Dragffy, Arpy. *Becoming customer-centric: 3 toolkits to measure your Customer Experience*, s.l. : Medium, 2019, The Startup. <https://medium.com/swlh/becoming-customer-centric-3-toolkits-to-measure-your-customer-experience-f7be3875f103>.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Dziwornu RK, Raymond K. Econometric analysis of factors affecting competitive advantage of broiler agribusinesses in Ghana. *Journal of Development and Agricultural Economics*. 2014;6(2):87-93.
- Eldanfour, I. & Abushaiba, I.A., 2004. Benchmarking of Performance Measurement System to Support Cost Competitive Advantage and Financial Performance - A Conceptual Paper. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*, 3(2).
- Evans, Gareth. *Customer Centricity: Why It is Critical to Your Business and How to Measure It*. s.l. : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016
- Fader, Peter. *Customer Centricity: Focus on the Right Customer for Strategic Advantage*. s.l. : Wharton Digital Press, Second edition (May 15, 2012).
- Farole T., Guilherme RJ, Wagle S. Analyzing trade competitiveness: A diagnostics approach, Policy Research Working Paper 5329, 2010, The World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, International Trade
- Fisher, NI, Kordupleski, RE. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Appl Stochastic Models Bus Ind*. 2019; 35: 138– 151. <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>
- France, Cassandra & Merrilees, Bill & Miller, Dale. (2015). Customer brand co-creation: a conceptual model. *Marketing Intelligence & Planning*. 33. 848-864. 10.1108/MIP-06-2014-0105.

- Frankenberger, K & Weiblen, Tobias & Csik, Michaela & Gassmann, Oliver. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *Int. J. of Product Development*. 18. 249 - 273. 10.1504/IJPD.2013.055012.
- Frohberg K, Hartmann M. Comparing measures of competitiveness, Discussion Paper No:2, 1997, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe.
- Füller, Johann & Mühlbacher, Hans & Matzler, Kurt & Jawecki, Gregor. (2009). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems*. 26. 71-102. 10.2753/MIS0742-1222260303.
- Gallarza, Martina & Saura, Irene. (2008). The concept of value and its dimensions: A tool for analysing tourism experiences. *Tourism Review*. 63. 10.1108/16605370810901553.
- Galvagno, Marco & Dalli, Daniele. (2014). Theory of Value Co-creation. A Systematic Literature Review. *Managing Service Quality*. 24. 643-683. 10.1108/MSQ-09-2013-0187.
- Gartner. *Leading the IT*. 2017, https://www.gartner.com/imagesrv/books/iot/iotEbook_digital.pdf
- Gebauer H, Gustafsson A, Witell L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*. 2011;64:1270-1280.
- Gentile, Chiara & Spiller, Nicola & Noci, Giuliano. (2007). How to Sustain the Customer Experience:: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*. 25. 395-410. 10.1016/j.emj.2007.08.005.
- Ghemawat, Pankaj, and Jan W. Rivkin. "Creating Competitive Advantage." Harvard Business School Background Note 798-062, January 1998. (Revised February 2006.)
- Goasduff, Laurence. Is Your Organization Customer Centric? *Smarter With Gartner*. [Online] <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-your-organization-customer-centric/>
- Green, W. (Ed.), Jordan, P. (Ed.). (2002). *Pleasure with Products*. London: CRC Press, <https://doi.org/10.1201/9780203302279>
- Grillo, Debora (2014). *Il consumatore post-moderno nelle strategie di vintage marketing: il caso Winner Taco*. Issu, https://issuu.com/deboragrillo/docs/tesi_debora_grillo/153
- Grønholdt, Lars & Martensen, Anne & Jørgensen, Stig & Jensen, Peter. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 7. 90-106. 10.1108/IJQSS-01-2015-0008.
- Gummesson, E. (1998), "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 4-15. <https://doi.org/10.1108/09596119810199282>
- Gupta, Sunil & Hanssens, Dominique & Hardie, Bruce & Kahn, William & Kumar, V & Lin, Nathaniel & Ravishanker, Nalini & Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research - J SERV RES*. 9. 139-155. 10.1177/1094670506293810.
- Gustafsson, Anders & Kristensson, Per & Witell, Lars. (2012). Customer co-creation in service innovation: A matter of communication?. *Journal of Service Management*. 23. 311-327. 10.1108/09564231211248426.
- Gyrd-Jones, R. and Kornum, N. (2013), "*Managing the co-created brand: value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems*", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 9, p.85
- Hart, Kaley. *The Glossier Marketing Machine: How Emily Weiss Hacked Culture to Build a \$100 Million Business That's Disrupting Beauty*. Jumper Media. [Online] 22 February 2019. <https://jumpermedia.co/glossier-marketing-machine/>.
- Hatch, Mary & Schultz, Majken. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*. 17. 10.1057/bm.2010.14.
- Heinonen, Kristina & Strandvik, Tore & Mickelsson, Jacob & Edvardsson, Bo & Sundström, Erik & Andersson, Per. (2010). *A Customer-Dominant Logic of Service*. *Journal of Service Management*. 21. 531-548. 10.1108/09564231011066088.
- Heinonen, Maria Holmlund, Tore Strandvik, K., Sofia Martins, C. and Patricio, L.(2013), "Understanding participation in company social networks", *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 567-587. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0112>

Higgins, E. Tory and Scholer, Abigail A., Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process (April 1, 2009). *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 19, No. 2, 2009; Columbia Business School Research Paper. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1951198>

Hollebeek, Linda. (2011). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*. 27. 785-807. 10.1080/0267257X.2010.500132.

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283 - 296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>

Huberman, Bernardo & Romero, Daniel & Wu, Fang. (2008). Crowdsourcing, Attention and Productivity. *Journal of Information Science*. 35. 10.2139/ssrn.1266996.

Huhtilainen L, Savitskaya I (2012) Contract process capabilities in co-creation settings

Hunt, Shelby; Morgan, Robert. "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing Research*. Vol. 59 (1995), no. 2, p. 1.

Ind, N. and Coates, N. (2013), "The meanings of co-creation", *European Business Review* , Vol. 25 No. 1, p.9

Jahn, Benedikt & Kunz, WernerR. (2012). How to Transform Consumers into Fans of Your Brand. *Journal of Service Management*. 23. 344-361. 10.1108/09564231211248444.

Joel, Backaler. *Digital Influence*. s.l. : Palgrave Macmillan, 2018. ISBN 978-3-319-78396-3.

Journal of Strategic Marketing (2013): Customer centrality: the construct and the operational antecedents, *Journal of Strategic Marketing*, DOI: 10.1080/0965254X.2013.817476

Kadocsa G. Research of competitiveness factors of SME, *Acta Polytechnica Hungarica*. 2006;3(4):71-84.

Kaplan, Andreas & Haenlein, Michael. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53. 59-68. 10.1016/j.bushor.2009.09.003.

Keng, Ching-Jui & Huang, Tseng-Lung & Zheng, Li-Jie & Hsu, Maxwell. (2007). Modeling service encounters and customer experiential value in retailing: An empirical investigation of shopping mall customers in Taiwan. *International Journal of Service Industry Management*. 18. 349-367. 10.1108/09564230710778137.

Klaus, Phil & Maklan, Stan. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*. 55. 227-246. 10.2501/IJMR-2013-021.

Kortelainen S, Karkkainen H. Dynamic model in understanding dynamics of competitiveness: System dynamics approach in mobile handset vendor business. *Proceeding of Strategic Management Society SMS Annual International Conference*. 2011;383-97.

Kotler, Philip. 2002. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. NJ: Prentice Hall.

Labrecque, Lauren & vor dem Esche, Jonas & Mathwick, Charla & Novak, Thomas & Hofacker, Charles. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*. 27. 257-269. 10.1016/j.intmar.2013.09.002.

Lakhe, R. and Mohanty, R. (1994), "Total Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 9, pp. 9-33. <https://doi.org/10.1108/02656719410074279>

Lamberti, Lucio. (2013). Customer centrality: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*. 21. 10.1080/0965254X.2013.817476.

Larocca, A. (2018). *The Magic Skin of Glossier's Emily Weiss*. [online] The Cut. Available at: <https://www.thecut.com/2018/01/glossier-emily-weiss.html> [Accessed 13 Nov. 2018]. Racked. (2018). *Glossier Is Going After New Customers With an Army of Reps*. [online] Available at: <https://www.racked.com/2017/7/12/15949530/glossier-international-shipping-canada-uk>

Latruffe L. Competitiveness, productivity and efficiency in the agricultural and agri- food sectors, *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*. 2010;30. OECD Publishing.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Levitt, T. (1960) Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45-56.

- Li S, Nathan BR, Nathan TSR, Rao SS. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*. 2006; 34:107-124.
- Loizos, Connie. The beauty company Glossier just closed on a whopping \$52 million in fresh funding. *Tech Crunch*. [Online] <https://techcrunch.com/2018/02/22/the-beauty-company-glossier-just-closed-on-a-whopping-52-million-in-fresh-funding/>.
- Loshin, D & Reifer, A. (2013). Using Information to Develop a Culture of Customer Centricity: Customer Centricity, Analytics, and Information Utilization.
- Louro, Maria João; Cunha, Paulo Vieira. "Brand management paradigms." *Journal of Marketing Management*. Vol. 17 (2001), no. 7-8, p. 849-875.
- Lowenstein, Michael W. *The Customer Advocate and The Customer Saboteur: Linking Social Word-of-Mouth, Brand Impression, and Stakeholder Behavior*. s.l. : Quality Press, 2011.
- Lusch, Robert & Nambisan, Satish. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*. 39. 155-175. 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.
- MacDonald, Steven. *How to Create a Customer Centric Strategy For Your Business*. SuperOffice. [Online] 8 7 2019. <https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy/>.
- Macneil, I.R. (1987), "Relational contract theory as sociology: a reply to Professors Limberg and de Vos", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 143
- Mamoun N. Akroush, Samer E. Dahiyat, Hesham S. Gharaibeh, Bayan N. Abu-Lail, (2011), "Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 Iss: 2 pp. 158 - 190
- Mandell, Janna. Has Millennial Cult-Favorite Beauty Brand Glossier Jumped The Shark? *Forbes*. [Online] 5 February 2018. <https://www.forbes.com/sites/jannamandell/2018/02/05/has-millennial-cult-favorite-beauty-brand-glossier-jumped-the-shark/#11d056512397>.
- Mascarenhas, O., Kesavan, R. and Bernacchi, M. (2006), "Lasting customer loyalty: a total customer experience approach", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 No. 7, pp. 397-405. <https://doi.org/10.1108/07363760610712939>
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)
- Meißner, Martin & Haurand, Michelle & Stummer, Christian. (2019). With a Little Help from My Customers: The Influence of Customer Empowerment on Consumers' Perceptions of Well-Established Brands. 10.1142/9781786346490_0014.
- Meyer, Christopher & Schwager, Andre. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard business review*. 85. 116-26, 157.
- Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- Milnes, Hilary. How Glossier uses data to make content and commerce work . *DIGIDAY*. [Online] 13 June 2017. <https://digiday.com/marketing/glossier-uses-data-make-content-commerce-work/>.
- Mount, M., & Martinez, M. G. (2014). Social Media: A Tool for Open Innovation. *California Management Review*, 56(4), 124–143. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.4.124>
- MYcustomer. *The customer experience maturity model*. [Online] 2019, <https://www.mycustomer.com/content/the-customer-experience-maturity-model>.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990) The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>
- Newbert SL. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 2008;29: 745-768.
- Nordio, Cristiano. La nuova frontiera della Experience Innovation. *Four Marketing*. [Online] 8 Marzo 2007. <https://four.marketing/2007/03/the-new-frontier-of-experience-innovation/>.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1994) *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*. John Wiley & Sons, Chichester.

O'Hern, M.S. and Rindfleisch, A. (2009) Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda. *Review of Marketing Research*, 6, 84-106. [http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006008](http://dx.doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006008)
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/S1548-6435%282009%290000006008>
 October 9, 2009, "How To Rebuild e Media Industries" report.

O'Hern, M. S., & Rindfleisch, A. (2010). Consumer Co-Creation. *Review of Marketing Research*, 6, 84-106.

Padua, D. (2012). Trust, social relations and engagement: Understanding customer behaviour on the web. Palgrave Macmillan, 10.1057/9780230391253.

Parasuraman, A Parsu & Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*. 49. 41-50. 10.2307/1251430.

Parniangtong, Sathit. (2017). Competitive Advantage of Customer Centricity. 10.1007/978-981-10-4442-7.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008) Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83-96. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

Peelen, E & Montfort, Kees & Beltman, Rob & Klerkx, Arnoud. (2009). An empirical study into the foundations of CRM success. *Journal of Strategic Marketing*. 17. 453-471. 10.1080/09652540903371695.

Peppers, Don & Rogers, Ph.D., Martha. (2016). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. i-xxiv. 10.1002/9781119239833.fmatter.

Piller, Frank & Ihl, Christoph & Vossen, Alexander. (2010). A Typology of Customer Co-Creation in the Innovation Process. 10.2139/ssrn.1732127.

Piller, Frank & Vossen, Alexander & Ihl, Christoph. (2011). From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. *Die Unternehmung*. 66. 10.5771/0042-059X-2012-1-7.

Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. (Republished with a new introduction, 1998.)

Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

Coyne, Kevin P. "Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't." *Business horizons*. Vol. 29 (1986), no. 1, p. 54-61.

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

Powell TC. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*. 2001;22(9):875-888.

Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986), The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strat. Mgmt. J.*, 7: 485-501. doi:10.1002/smj.4250070602

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Product Habits Blog. How Glossier Turned Into a \$400 Million Business in Four Years. [Online] <https://producthabits.com/how-glossier-turned-into-a-400-million-business-in-four-years/>.

Qualtrics. What Is CSAT and How Do You Measure It? Qualtrics. [Online] <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat/>.

R. C. Lewis and B. H. Booms, "The marketing aspect of service quality," In L. Berry, G. Shostack, and G. Upah, (Eds), *Emerging Perspective on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 99- 107, 1983.

Rahman NAA, Ramli A. Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: Concepts and framework. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014;145:129–137.

Ramaswamy, V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, Vol. 36 No. 5, <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>

Reichheld, F.F. & Markey, R. *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*. s.l. : Harvard Business Press, 2011. <https://books.google.it/books?id=e8jhiYjQrU0C>.

Rick LEVINE, Christopher LOCKE, Doc SEARLS and David WEINBERGER (2000), *The Cluetrain Manifesto : The End of Business as Usual*, Cambridge (Mass.), Perseus Books.

Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199908\)20:8<691::AID-SMJ48>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199908)20:8<691::AID-SMJ48>3.0.CO;2-1)

Romero, David & Molina, Arturo. (2011). Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era. *Production Planning & Control*. 22. 447-472. 10.1080/09537287.2010.536619.

Roser, T & Samson, Alain & Humphreys, P & Cruz-Valdivieso, E. (2009). Co-creation: New Pathways to Value: An Overview. *Promise & LSE Enterprise*.

Roser, Thorsten & Defillippi, Robert & Samson, Alain. (2013). Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*. 25. 10.1108/09555341311287727.

Sachitra, Vilani. (2016). Review of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector. *Journal of Scientific Research and Reports*. 12. 1-11. 10.9734/JSRR/2016/30850.

Schaeffer, Chuck. Customer-Centricity Measurement. *Crmsearch*. [Online] http://www.crmsearch.com/customer-centricity-measurement.php?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+crmsearch+%28CRMsearch.com+Feed%29.

Schmitt, B.H. (1999) Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67. <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870496>

Schmitt, B.H. (2003) *Customer Experience Management. A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*. John Wiley & Sons, New York.

Seraj Aksit, Mina. (2012). We Create, We Connect, We Respect, Therefore We Are: Intellectual, Social, and Cultural Value in Online Communities. *Journal of Interactive Marketing*. 26. 209-222. 10.1016/j.intmar.2012.03.002.

Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>

Shamim, Amjad & Ghazali, Zulkipli. (2014). A Conceptual Model for Developing Customer Value Co-Creation Behavior in Retailing. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 6. 185-196.

Shaw, C. and Ivens, J. (2002) *Building Great Customer-Experiences*. Palgrave Macmillan, New York, 48-66. <https://doi.org/10.1057/9780230554719>

Sin, L., Tse, A. and Yim, F. (2005), “CRM: conceptualisation and scale development”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39 Nos 11/12, pp. 1264-90.

Song, Hayeon & Kim, Jihyun & Tenzek, Kelly & Kwan, Min & Lee, Kwan. (2009). The Effects of Competition on Intrinsic Motivation in Exergames and the Conditional Indirect Effects of Presence. *Proceedings of the 12th Annual International Workshop on Presence*.

Spiro, R.L., G.A. Rich and W.J. Stanton, 2008. *Management of a Sales Force*. 12th Edn., McGraw- Hill Irwin, Boston, MA.

Sun H, Fan Z, Zhou Y, ve Shi Y. Empirical research on competitiveness factors analysis of real estate industry of Beijing and Tianjin. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2010;17(3): 240-251.

Tajvidi, Mina & Wang, Yichuan & Hajli, Nick. (2018). Brand Value Co-creation in Social Commerce: The Role of Interactivity, Social Support, and Relationship Quality. *Computers in Human Behavior*. 10.1016/j.chb.2017.11.006.

Tech Crunch. Beauty and the Beat with Emily Weiss (Glossier) and Kirsten Green (Forerunner Ventures) | Disrupt SF 2018. TC Video. [Online] 7 September 2018. <https://techcrunch.com/video/beauty-and-the-beat/>.

Teixeira, Jorge Grenha & Patrício, Lia & Nunes, Nuno & Nóbrega, Leonel & Fisk, Raymond & Constantine, Larry. (2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*. 23. 362textendash376. 10.1108/09564231211248453.

Thatte AA. Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices, Doctoral dissertation, The University of Toledo; 2007. Available: http://202.154.59.182/ejournal/files/thatte_a_-_competitive_advanta.pdf

- Tiku, Nitasha. BuzzFeed News. Inside Glossier, The Beauty Startup That Reached Cult Status By Selling Less . [Online] 25 August 2016. <https://www.buzzfeednews.com/article/nitashatiku/inside-glossier-the-beauty-startup-that-just-happens-to-sell>.
- Toit JP, Ortmann GF, Ramroop S. Factors influencing the long-term competitiveness of commercial milk producers: Evidence from panel data in East Griqualand, South Africa, *Agrekon*. 2010;49(1):80-101.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., and Lim, J. S. (1999), "Manufacturing Technology and Strategy
Transparency Digital Agency. Owning Customer Relationships: Glossier Case Study. *TDA*. [Online] <https://transparencydigital.ca/owning-customer-relationships-glossier-case-study/>.
- Tribe & Citizen. How Glossier Reached \$1B by Co-creating with Their Tribe of Beauty Aficionados. [Online] <https://tribeandcitizen.com/designthinking>.
- Ulaga, W. and Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, 30(6): 525–540.
- Van Dolen, W. M., de Ruyter, J. C., & Lemmink, J. G. A. M. (2004). An Empirical Assessment of the Influence of Customers Emotions and Contact Employee Performance on Encounter and Relationship Satisfaction. *Journal of Business Research*, 57(4), 437-444. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00277-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00277-1)
- Van Doorn, J., Onrust, M., Verhoef, P.C. et al. Mark Lett (2017) The impact of corporate social responsibility on customer attitudes and retention—the moderating role of brand success indicators <https://doi.org/10.1007/s11002-017-9433-6>
- Vargo, Stephen & Lusch, Robert. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*. 68. 1-17. 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.; Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. J. of the *Acad. Mark. Sci.* (2008) 36: 83. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008a) Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1).
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008b), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, Spring
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008c), "From goods to service(s): divergences and convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37No. 3, pp. 254-9
- Varnali, Kaan. (2018). Understanding customer journey from the lenses of complexity theory. *The Service Industries Journal*. 1-16. 10.1080/02642069.2018.1445725.
- Verhoef, Peter & N. Lemon, Katherine & Parasuraman, A Parsu & Roggeveen, Anne & Tsiros, Michael & A. Schlesinger, Leonard. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85. 31-41. 10.1016/j.jretai.2008.11.001.
- Vernette, Eric & Hamdi-Kidar, Linda. (2013). Co-creation with consumers Who has the competence and wants to cooperate?. *International Journal of Market Research*. 10.2501/IJMR-2013-047.
- Vinayan, Gowrie & Jayashree, Sreenivasan & Marthandan, Govindan. (2012). Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries. *International Journal of Business and Management*. 7. 10.5539/ijbm.v7n22p29.
- Voulgaris F, Papadogonas P, Lemonakis C. Drivers of competitiveness in the manufacturing industry: The case of technology sectors in Greece. *Journal of Economics and Development Studies*. 2013;1(3):32-40.
- Waid, Bill. Embrace Your Data: How To Implement A Customer-Centric Strategy. *Forbes*. [Online] 19 11 2018. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/11/19/embrace-your-data-how-to-implement-a-customer-centric-strategy/#7e4271512982>.
- Wallace, Chris. Are You Ready to Move from B2C to Me2B? *Zoovu*. [Online] <https://zoovu.com/blog/are-you-ready-to-move-from-b2c-to-me2b/>.
- Weiss, Ali. Ali Weiss, SVP Marketing at Glossier. *DynamicMTL*. <https://www.youtube.com/watch?v=fDwoVn78ual>

- Weiss, Emily. Introducing Glossier. INTO THE GLOSS. [Online] October 2014. <https://intothegloss.com/2014/10/emily-weiss-glossier/>.
- Woodruff, R.B. (1997) Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25
- Woodruff, Robert. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25 (1997), no. 2, p. 139.
- Xie, Kang & Wu, Yao & Xiao, Jinghua & Hu, Qing. (2016). Value co-creation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information & Management*. 53. 10.1016/j.im.2016.06.003.
- Y, P. (2009). *Managing Brand Equity*-David A.Aaker. Simon and Schuster.
- Yang, Shuai & Lin, Shan & Carlson, Jeffrey & Ross, William. (2016). Brand engagement on social media: will firms' social media efforts influence search engine advertising effectiveness?. *Journal of Marketing Management*. 1-32. 10.1080/0267257X.2016.1143863.
- Yee J, Ahearn MC, Huffman W. Linkings among far productivity, off-farm work and farm size in the Southeast. *Journal of Agricultural and Applied Economics*. 2004;36(3):591-603.
- Zhu, Zhen & Nakata, Cheryl & Sivakumar, K & Grewal, Dhruv. (2007). Self-service technology effectiveness: The role of design features and individual traits. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35. 492-506. 10.1007/s11747-007-0019-3.
- Zoltners, Andris & Sinha, Prabhakant & Lorimer, Sally. (2008). Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. *Journal of personal selling and sales management*. 28. 115-131. 10.2753/pss0885-3134280201.
- Zwass, Vladimir. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*. 15. 11-48. 10.2753/JEC1086-4415150101.