

Ripensare i processi di co-creazione di valore attraverso le possibili sinergie tra il consumer engagement e l'employee engagement: riflessioni dall'analisi della letteratura

MARCO VALERIO ROSSI*

Obiettivi. Il presente lavoro, di natura concettuale, si pone l'obiettivo di offrire spunti di riflessione e di delineare ed espandere le future linee di ricerca sul tema della relazione tra il consumer engagement (Van Doorn et al., 2010; Verhoef et al., 2010; Brodie et al., 2011; Brodie e Hollebeek, 2011; Gambetti et al., 2012; Hollebeek et al., 2014; Vivek et al., 2014; Brodie et al., 2016, Hollebeek et al., 2016; Harmeling et al., 2017) e la co-creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2011; Hollebeek, 2011; Li e Bernoff, 2011; Hollebeek et al., 2016; Ramaswamy e Ozcan, 2016). In particolare, il lavoro mira ad analizzare il ruolo del fenomeno dell'employee engagement (Kahn, 1990; Erickson 2005; Little e Little, 2006; Quirke, 2008; Kumar e Pansari, 2014; 2015; 2016) quale potenziale driver di generazione di consumer engagement e di stimoli alla partecipazione ad iniziative di co-creazione di valore nel consumatore.

Nella nostra epoca, sempre più pervasivamente influenzata dal ruolo attivo del nuovo consumatore (Cova, 2003; Cova e Dall'i, 2009; Li e Bernoff, 2011; Qualizza, 2013), i processi di co-creazione di valore stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore in termini di generazione di valore e gli effetti dell'inversione dei ruoli tra impresa e consumatore si stanno esplicando in maniera sempre più repentina e dirimpente.

Questi effetti, tendenzialmente visti come negativi nella prospettiva del management "tradizionale" caratterizzata da un rigido approccio al mercato e al consumatore di tipo lineare, top-down e push, hanno aperto la strada al ripensamento e alla riconfigurazione dei processi di generazione di valore attraverso (e in favore di) nuove dinamiche relazionali impresa-(nuovo) consumatore di tipo interattivo, partecipativo e collaborativo (Brodie et al., 2011; Rokka et al., 2014; Hollebeek et al., 2016; Ramaswamy e Ozcan, 2016).

Già oltre 15 anni fa, Prahalad e Ramaswamy (2000) enfatizzarono questo profondo shift del ruolo del consumatore nel contesto di mercato, il quale era divenuto un luogo dove non più colpire il consumatore bensì dove co-ottimizzare le competenze (passaggio del ruolo del consumatore da "target" a "source of competence", p. 81).

Pochi anni dopo, Vargo e Lusch (2004; 2008) e, di nuovo, Prahalad e Ramaswamy (2004), posero ancora maggiore enfasi sul tema della co-creazione di valore. Vargo e Lusch (2004), in particolare, rimasero il cambiamento che stava avvenendo nei ruoli e nelle attività svolte dal consumatore e dall'impresa nelle loro celebri foundational premises (FP₅) - ovvero le motivazioni principali del passaggio dalla Good-Dominant (G-D) Logic alla Service-Dominant (S-D) Logic - affermando che "the customer is always a co-producer [of value]" (FP₆, rettificata poi nel 2008 in "the customer is always a co-creator of value" (p. 7)) e che "the enterprise can only make value propositions" (FP₇, modificata poi nel 2008 nella forma ma non nella sostanza) (pp. 10-11). Inoltre, gli stessi autori aggiunsero che "a service-centered view is customer oriented and relational" (FP₈) enfatizzando ed ergendo a capisaldi della nuova (e necessaria) relazione impresa-cliente i seguenti elementi: l'interattività, l'integrazione, la personalizzazione e la co-produzione (di valore).

Questi ultimi elementi sono stati ripresi anche da Prahalad e Ramaswamy (2004), i quali hanno posto l'accento sull'importanza che rivestono l'esperienza e gli specifici contesti in cui questa viene vissuta dal consumatore e hanno rimarcato con forza il fatto che "products can be commoditized but co-creation experiences cannot be" (p. 9). Secondo gli autori, inoltre, tali esperienze di co-creazione non possono che essere interattive e basate su un paradigma "aperto" che porti ad un processo dialogico chiaro e trasparente tra i soggetti coinvolti.

Da allora sino ad oggi, i temi della co-creazione di valore e della S-D Logic sono rimasti argomenti centrali nel dibattito accademico, venendo approfonditi sotto un profilo concettuale ed empirico e ricevendo talvolta, in risposta alle loro tesi fondamentali, anche dei contributi critici da parte di alcuni autori (Grönroos, 2006; 2008; 2011; Grönroos e Ravald, 2011; Grönroos et al., 2015).

Nell'ultima decade, in relazione a queste due macro-tematiche, ha assunto un particolare rilievo nella letteratura manageriale e di marketing il tema del consumer engagement (Brodie et al., 2011; Brodie e Hollebeek, 2011; Hollebeek, 2011; Gambetti et al., 2012; Hollebeek et al., 2014; Vivek et al., 2014; Brodie et al., 2016; Vernuccio et al., 2016; Hollebeek et al., 2016; Harmeling et al., 2017), considerato uno dei principali obiettivi strategici di marketing management da perseguire e conseguire in un sistema economico basato sempre di più sullo scambio di risorse tra

* Dottorando di Ricerca in Management, Banking and Commodity Sciences - Sapienza Università di Roma
e-mail: marcovalerio.rossi@uniroma1.it

consumatori e imprese attraverso i servizi (*service-for-service exchange*) e in cui il valore è sempre interattivamente co-creato (sebbene con diversa intensità a seconda del contesto e dell'oggetto dello scambio) tra impresa e consumatori.

Infatti, soprattutto nei contesti online, diversi studiosi hanno riconosciuto il decisivo apporto dell'engagement nella generazione di efficaci processi di co-creazione di valore, considerando l'engagement una determinante (in alcuni casi addirittura una "microfoundation") della co-creazione di valore (Hollebeek, 2011; Hollebeek et al., 2016; Storbacka et al., 2016) e arrivando a concludere che "without (...) engagement, no resource integration happens and no value can be co-created" (Storbacka et al., 2016, p. 3008).

Ad oggi, una delle più accreditate definizioni del consumer engagement nella letteratura di marketing management è quella proposta da Brodie et al. (2011), ovvero: "a psychological state that occurs by virtue of interactive, co-creative customer experiences with a focal agent/object (e.g., a brand) in focal service relationships" (p. 260). Successivamente, Hollebeek et al. (2014) hanno proposto un'ulteriore definizione aggiornata di consumer engagement, ossia: "A consumer's positively valenced brand-related cognitive, emotional and behavioral activity during or related to focal consumer/brand interactions" (p. 154).

Ancora più recentemente, Islam e Rahman (2016) hanno elaborato una definizione del consumer/customer engagement che tenesse conto della multidimensionalità del concetto e delle diverse definizioni che sono state fornite negli ultimi anni, affermando che l'engagement del consumatore/cliente possa essere definito come: "the readiness of a customer to actively participate and interact with the focal object (e.g. brand/organization/community/website/organizational activity), [which] varies in direction (positive/negative) and magnitude (high/low) depending upon the nature of a customer's interaction with various touch points (physical/virtual)" (p. 2019).

Parallelamente agli studi sull'engagement del consumatore, in particolare nell'ambito dell'employer branding (Ambler e Barrow, 1996; Biswas e Suar, 2014) ha assunto una rilevanza sempre maggiore il tema dell'engagement dei dipendenti (*employee engagement*) (Macey e Schneider, 2008; Quirke, 2008; Kumar e Pansari, 2014; 2015; 2016).

Nonostante la nascita del concetto di *employee engagement* possa essere fatto risalire agli studi socio-psicologici di Kahn (1990), una definizione più recente e contestualizzata nell'ambito della scienza manageriale è stata fornita da Erickson (2005): "[employee] engagement is above and beyond simple satisfaction with the employment arrangement or basic loyalty to the employer - characteristics that most companies have measured for many years. Engagement, in contrast, is about passion and commitment - the willingness to invest oneself and expend one's discretionary effort to help the employer succeed" (p. 14).

Successivamente, una definizione aggiornata di questo concetto è stata fornita da Kumar e Pansari (2014), i quali hanno definito l'employee engagement come: "a multidimensional construct which comprises of all the different facets of the attitudes and behaviors of employees towards the organization" (p. 9).

Nonostante i dipendenti siano una categoria di attori spesso menzionata e a cui viene attribuito un ruolo attivo nella stimolazione dei consumatori alla partecipazione ad iniziative di co-creazione di valore (Vargo e Lusch, 2008; Ramaswamy e Ozcan, 2016), il loro contributo specifico in tali processi è rimasto a tutt'oggi trattato in letteratura per lo più in maniera generica e non sistematica.

Soprattutto, è assolutamente esiguo il numero degli studi che hanno cercato di integrare e studiare in maniera specifica e sistematica gli effetti dell'engagement del consumatore e dei dipendenti con la finalità di comprendere in che maniera l'employee engagement possa incidere e stimolare l'engagement del consumatore e, per questa via, concorrere a giocare un ruolo attivo nei processi di co-creazione di valore.

Da queste premesse discende l'obiettivo del presente lavoro, ovvero quello di effettuare una review della letteratura che consenta di identificare possibili linee di ricerca specifiche circa il ruolo giocato dall'employee engagement nella generazione di consumer engagement e di più efficaci processi di co-creazione di valore.

Metodologia. La metodologia seguita nella stesura del presente lavoro si basa su una revisione ragionata della letteratura in tema di employer branding, consumer ed employee engagement e co-creazione di valore.

Risultati, discussione e future linee di ricerca. A margine della revisione della letteratura dei tre temi principali indagati nel presente lavoro, sono emersi diversi elementi che sembrano giustificare ed evidenziare la necessità di approfondire ed integrare il ruolo dell'employee engagement al fine di comprendere meglio in che modo questo possa essere utilizzato come driver per la generazione di più efficaci processi di consumer engagement e di co-creazione di valore.

Sin dai primi anni novanta, il tema del branding aziendale interno (ovvero, l'employer branding), ha assunto una rilevanza fondamentale per le imprese ai fini del conseguimento del vantaggio competitivo, di una miglior retention e attraction dei talenti da impiegare nei processi aziendali e di una migliore performance dei dipendenti.

Infatti, con riferimento al mercato e ai clienti interni (i dipendenti) le politiche di employer branding e di internal marketing hanno giocato un ruolo differenziante e apicale nello sviluppo nei dipendenti attuali e potenziali di "positive attitude and commitment towards the organization" (Sehgal e Malati, 2013, p. 51).

Nonostante gli studi di marketing e di gestione delle risorse umane (HRM) tendano a studiare le politiche di branding in maniera disgiunta a causa della diversa prospettiva (esterna o interna) che adottano, l'employer branding e il corporate branding rimangono pratiche ispirate dalle stesse premesse di fondo come sottolineato da Biswas e Suar (2014).

Infatti, indipendentemente dalla prospettiva adottata e dal soggetto cui ci si va a riferire (consumatore o dipendente), la letteratura è concorde circa il fatto che il fine ultimo delle politiche di branding interne o esterne sia

quello di costruire brand unici, differenti/differenzianti e in grado di attrarre e mantenere in una prospettiva relazionale i propri clienti interni ed esterni (Foster et al., 2010; Biswas e Suar, 2014).

Per mezzo di questi processi di valorizzazione del brand e delle relazioni brand-based, è possibile generare un aumento dell'employee/customer satisfaction (Barrow e Mosley, 2005; Schlager et al., 2011), della brand awareness, della performance e del commitment dei dipendenti (Edwards, 2010).

In generale, quindi, è possibile riconoscere nella letteratura dell'employer branding due macro-obiettivi di indagine di fondo: la volontà di attrarre e trattenere talenti all'interno dell'impresa in grado di generare un vantaggio competitivo sulla concorrenza per mezzo delle loro skills e quella di gestire in maniera proattiva l'operato di questi talenti per mezzo dell'avvicinamento e dell'allineamento a livello percettivo di questi ultimi verso il brand costruendo una positiva employer image (Lievens e Slaughter, 2016).

Con riferimento a quest'ultimo macro-obiettivo, la più recente letteratura organizzativa e di HRM (Macey e Schneider, 2008; Biswas e Suar, 2014; Bridge, 2016) ha enfatizzato negli ultimi anni il concetto di employee engagement quale driver fondamentale di creazione di valore e di conseguimento di posizioni di vantaggio competitivo.

I molteplici studi sull'employee engagement, come quelli sul consumer engagement, non sono giunti ad una definizione univoca di questi due concetti sebbene concordino sulle determinanti in grado di generarli.

Nel caso dell'employee engagement, la letteratura è concorde nel considerarlo un concetto multidimensionale (Rousseau, 1998; Macey e Schneider, 2008; Kumar e Pansari, 2014; 2016) costituito dall'employee/job satisfaction (Erickson, 2005), commitment (Meyer et al., 2004; Fleming et al., 2005; Welling e Concelman, 2005; Punjaisri et al., 2009), loyalty, identification e performance (Allen e Grisaffe, 2001, Reinartz et al. 2005).

Di estremo interesse è il confronto di due definizioni di employee engagement (Quirke, 2008; Kumar e Pansari, 2014) fornite dalla letteratura con una recente definizione di consumer engagement (Hollebeek et al., 2016).

Kumar e Pansari (2014) hanno definito l'employee engagement come: "a multidimensional construct which comprises of all the different facets of the attitudes and behaviors of employees towards the organization" (p. 9). Quirke (2008) ha invece affermato che l'engagement dei dipendenti sia dato dal "feeling a strong emotional bond to their employer, recommending it to others and committing time and effort to help the organization succeed" (p. 102).

Hollebeek et al. (2016) hanno definito il consumer/customer engagement come "a customer's motivationally driven, volitional investment of focal operant resources (including cognitive, emotional, behavioral, and social knowledge and skills), and operand resources (e.g., equipment) into brand interactions in service systems".

Nonostante alcune differenze terminologiche, l'engagement del consumatore e quello del dipendente sembrano essere dei concetti multidimensionali con numerose radici comuni che includono: una dimensione emozionale nei confronti del rispettivo "focal agent/object" con cui interagiscono (il brand per il consumatore e l'employer per il dipendente); una dimensione sociale (nel caso dell'employee ci si riferisce all'atto di "recommending it to others", di fatto sinonimo del fenomeno del word-of-mouth (Chu e Kim, 2011) nella prospettiva del marketing); una dimensione cognitiva e comportamentale (nel caso dell'employee se ne fa riferimento alludendo all'atto di "committing time and effort"); infine, una dimensione relativa alla coscienza e manifesta volontà di essere di supporto al successo dell'impresa (nel caso del consumer engagement si può prendere a riferimento il "volitional investment of focal operant resources" nelle interazioni con il brand nei service systems).

Inoltre, nelle definizioni di entrambi i concetti è possibile ravvisare un rationale fondamentale costituito dalla logica di servizio (Vargo e Lusch, 2004, 2008) e dal sottostante riconoscimento degli attori come operant resource di processi di co-creazione di valore in una prospettiva relazionale e service-centered.

In quest'ottica, Kumar e Pansari (2014) affermano: "in service organizations, employees are co-creator of value, source of innovation, and organizational knowledge. Hence, they are treated as an operant resource" (p. 56).

Le definizioni in precedenza proposte si adattano naturalmente meglio con le imprese di servizi, nelle quali la maggioranza dei dipendenti ha un ruolo attivo (front office) e di contatto diretto con i consumatori (Auh et al., 2016) ma, al contempo, in una prospettiva in cui tutte le relazioni di scambio impresa-cliente sono dominate dalla logica di servizio (S-D Logic) la distinzione tra dipendenti di front office e back office e tra imprese manifatturiere e di servizi assume una rilevanza trascurabile ai fini dell'analisi qui proposta.

Quindi, a nostro avviso, l'asserzione di Kumar e Pansari (2014) dovrebbe essere riformulata come segue: "in every organization, along with the consumers/customers, employees are co-creator of value, source of innovation, and organizational knowledge. Hence, they must be treated as operant resources".

Data la specularità del processo di generazione dei due tipi di engagement e la prospettiva service-based in cui vengono ad inserirsi non si ravvisa alcun motivo per continuare il loro studio in maniera disgiunta e, anzi, un gap della letteratura esistente è dato proprio dalla mancata analisi dei due concetti in maniera integrata.

L'unico lavoro che ad oggi sembra essersi occupato di analizzare in maniera specifica l'impatto dell'employee engagement sul consumer engagement è quello di Kumar e Pansari (2016), i quali sono giunti alla conclusione che i due tipi di engagement influiscono positivamente sulla performance aziendale e tale effetto è più forte nel marketing B2B anziché nel B2C. Inoltre, lo studio evidenzia come questo effetto sia più forte nelle imprese di servizi piuttosto che in quelle manifatturiere grazie al ruolo di moderatore che viene giocato dall'employee empowerment. Quest'ultimo, inteso come la possibilità di poter prendere delle decisioni senza dover attendere una comunicazione formale del proprio superiore, migliora notevolmente le relazioni tra i dipendenti e i clienti e favorisce in tal modo la generazione di engagement nel dipendente quanto nel consumatore.

Queste conclusioni sono coerenti con la maggioranza dei contributi riscontrabili in letteratura circa il ruolo critico giocato dai dipendenti nel veicolare e rafforzare la brand image aziendale. Infatti, come asserito da Auh et al.

(2016) “employees are regarded as brand builders, or so-called brand ambassadors, who deliver brand promise to customers” (p. 726).

Inoltre, in un recente articolo Ramaswamy e Ozcan (2016) hanno asserito: “value co-creation itself becomes a joint process that is a function of co-creational experiences [between brand/employees and consumers] (...) consumers are seen not only as operand resources (...) but as operant resources capable of causing benefit by directly acting on other resources [e.g., employees] (...) what’s missing, most importantly, is an explicit recognition of individual human beings as ‘experiencers’” (p. 94).

Nello stesso articolo, gli autori hanno inoltre affermato che un tema fondamentale da affrontare ad oggi sia quello di comprendere ed indagare non tanto il fatto che nei processi di co-creazione ogni individuo giochi un ruolo attivo, bensì cosa davvero costituisca e rappresenti un processo di co-creazione di valore e quindi anche quali siano le categorie di attori coinvolte e le dinamiche fondamentali associate ad ogni categoria di attore che portino ad un processo di co-creazione di valore. Inoltre, gli stessi Ramaswamy e Ozcan (2016) richiamano nel loro lavoro Schroeder e Salzer-Mörling (2006), i quali asserivano che per creare valore si richiede “integrative thinking, drawing from management strategy, organization theory, and consumer behavior, and that understanding brands requires theoretical work” (p. 94).

Dall’analisi della letteratura presentata, si evince come sia assolutamente preminente lo studio congiunto e integrato dei concetti di consumer ed employee engagement ai fini della valorizzazione delle attività di creazione e co-creazione di valore in una prospettiva relational-based e service-centered.

Per quanto affermato, è possibile dunque far discendere almeno 3 future linee di ricerca, ovvero:

- 1) Quanto sono simili (in termini psicologici) i processi di generazione di engagement nei consumatori e nei dipendenti?
- 2) In quale maniera è possibile integrare i due fenomeni? È possibile giungere ad un framework concettuale unitario in cui racchiudere entrambi i processi e che consenta uno studio congiunto delle diverse dinamiche di interazione e delle sinergie da queste ottenibili (es. quando, in che misura e in quale maniera l’aumento di employee engagement comporta un aumento del consumer engagement in una prospettiva service-for-service?)?
- 3) Quali sono le piattaforme più adeguate per studiare la relazione tra i due fenomeni in maniera integrata e quali le strategie più opportune da implementare su tali piattaforme?

Limiti della ricerca. La principale limitazione di questo lavoro risiede nella sua natura meramente concettuale. Tuttavia, contribuisce all’attuale dibattito accademico sul tema della value co-creation offrendo insight dalla letteratura esistente e nuove prospettive di ricerca.

Implicazioni pratiche. Questo lavoro può essere efficacemente utilizzato dai manager delle imprese. Infatti, suggerisce ai practitioners di non guardare al brand e alle proprie politiche di corporate branding come elementi disgiunti dal resto dell’organizzazione aziendale e come unici perni di impostazione di strategie relazionali con i consumatori. Un’altra implicazione per i manager è quella di indurli a non sottovalutare il livello di engagement dei propri dipendenti, considerandoli dei veri e propri ambassador del brand e quindi risorse vitali da valorizzare per ottenere una generazione ancora maggiore di consumer engagement e di valore aziendale.

Originalità del lavoro. Il lavoro è originale nella misura in cui suggerisce nuove prospettive di ricerca nell’ambito della relazione tra il consumer engagement e la co-creazione di valore, favorendo l’integrazione tra l’ormai consolidata prospettiva consumer-brand (o actor/stakeholder-brand) e un nuovo filone di ricerca, a tutt’oggi scarsamente esplorato in letteratura, di tipo consumer-brand/employee.

Parole chiave: consumer engagement; brand; employee engagement; employer branding; value co-creation

Bibliografia¹

- AUH S., MENGUC B., SPYROPOULOU S., WANG F. (2016), “Service employee burnout and engagement: the moderating role of power distance orientation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, doi:10.1007/s11747-015-0463-4, pp. 726-745.
- BISWAS M.K., SUAR D. (2016), “Antecedents and consequences of employer branding”, *Journal of Business Ethics*, vol. 136, n. 1, pp. 57-72.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D. (2011), “Advancing and consolidating knowledge about customer engagement”, *Journal of Service Research*, vol. 14, n. 3, pp. 283-284.
- BRODIE R.J., HOLLEBEEK L.D., SMITH S.D. (2011), “Engagement: An important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon”, *The 2011 Naples Forum on Service*, 14-17 Giugno, Capri.
- BRODIE R.J., FEHRER J., JAAKKOLA E., HOLLEBEEK L.D., CONDUIT J. (2016), “From customer to actor engagement: exploring a broadened conceptual domain”, *Proceedings of the 45th EMAC Annual Conference*, 24-27 Maggio, Oslo.
- COVA B., DALLI D. (2009), “Working consumers: the next step in marketing theory?”, *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, pp. 315-339.

¹ Per ragioni di spazio, si riportano solo alcuni dei contributi utilizzati nella stesura del lavoro.

- ERICKSON T.J. (2005), "Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions", 26 maggio, USA.
- FOURNIER S., AVERY J. (2011), "The uninvited brand", *Business horizons*, vol. 54, n. 3, pp. 193-207.
- GAMBETTI R.C., GRAFFIGNA G., BIRAGHI S. (2012), "The grounded theory approach to consumer-brand engagement", *International Journal of Market Research*, vol. 54, n. 5, pp. 659-687.
- GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in Service Logic: A critical analysis", *Marketing theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.
- GRÖNROOS C., RAVALD A. (2011), "Service as business logic: implications for value creation and marketing", *Journal of Service Management*, vol. 22, n. 1, pp. 5-22.
- GRÖNROOS C., STRANDVIK T., HEINONEN K. (2015), "Value Co-Creation: Critical Reflections", in Gummerus J., von Koskull C., *The Nordic School*, pp. 69-81, CERS - Hanken School of Economics, Helsinki.
- HARMEILING C.M., MOFFETT J.W., ARNOLD M.J., CARLSON B.D. (2017), "Toward a theory of customer engagement marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45, n. 3, pp. 312-335.
- HOLLEBEEK L.D. (2011), "The Customer Engagement/Co-Created Value Interface: An S-D Logic Perspective", *The 2011 Naples Forum On Service*, 14-17 Giugno, Capri.
- HOLLEBEEK L.D., GLYNN M.S., BRODIE R.L. (2014), "Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 28, n. 2, pp. 149-165.
- HOLLEBEEK L.D. SRIVASTAVA R.K., CHEN T. (2016), "SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *Journal of the Academy of Marketing Science*, doi:10.1007/s11747-016-0494-5, pp. 1-25.
- KUMAR V., PANSARI A. (2014), "The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: a Marketing Perspective", *Customer Needs and Solutions*, vol. 1, n. 1, pp. 52-67.
- KUMAR V., PANSARI A. (2015), "Measuring the benefits of employee engagement", *MIT Sloan Management Review*, vol. 56, n. 4, pp. 67-72.
- KUMAR V., PANSARI A. (2016), "Competitive advantage through engagement", *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n. 4, pp. 497-514.
- ISLAM J.U., RAHMAN Z. (2016), "The transpiring journey of customer engagement research in marketing", *Management Decision*, vol. 54, n. 8, pp. 2008-2034.
- LIEVENS F., SLAUGHTER J.E. (2016), "Employer image and employer branding: What we know and what we need to know", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, pp. 407-440.
- MACEY W.H., SCHNEIDER B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, n. 1, pp. 3-30.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- QUIRKE B. (2008), *Making the Connections*, Gower.
- RAMASWAMY V., OZCAN K. (2016), "Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 33, n. 1, pp. 93-106.
- SCHROEDER J.E., SALZER-MÖRLING M., ASKEGAARD S. (2006), *Brand culture*, Taylor & Francis.
- STILL K., HUHTAMÄKI J., RUSSELL M.G. (2015), "New Insights for Relational Capital", *Electronic Journal of Knowledge Management*, vol. 13, n. 1, pp. 13-28.
- STORBACKA K., BRODIE R.J., BÖHMANN T., MAGLIO P.P., NENONEN S. (2016), "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 3008-3017.
- VAN DOORN J., LEMON K.N., MITTAL V., NASS S., PICK D., PIRNER P., VERHOEF P.C. (2010), "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 253-266.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VERHOEF P.C., REINARTZ W.J., KRAFFT M. (2010), "Customer engagement as a new perspective in customer management", *Journal of Service Research*, vol. 13, n. 3, pp. 247-252.
- VERNUCCIO M., QUALIZZA G., BURATTI A., CECCOTTI F. (2016), "Consumer-brand engagement. Delving into the managerial perspectives", *Proceedings of the 45th EMAC Annual Conference*, 24-27 Maggio, Oslo.
- VIVEK S.D., BEATY S.E., VIVEK D., MORGAN R.M. (2014), "A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 22, n. 4, pp. 401-420.