

Gino Zappa e il marketing contemporaneo

Consumatore, *brand heritage* e pricing

Pietro Lanzini

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Giulia Cancellieri

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Andreas Hinterhuber

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter revisits the relevance of Gino Zappa's thought for contemporary marketing. Building on Zappa's view of the firm as a unitary, dynamic and open system, the chapter examines three areas in which his legacy remains particularly fruitful: consumer behavior, brand heritage and pricing. First, it discusses how the study of consumers, increasingly shaped by digitalization, sustainability and responsibility, can be interpreted through Zappa's systemic and inductive-deductive approach. Second, it shows how brand heritage can become a strategic resource, enabling firms to innovate while preserving continuity and identity. Third, it connects Zappa's attention to cost determination with the evolution from cost-based pricing to value-based pricing. The chapter ends by outlining future challenges for marketing, with particular attention to willingness to pay for sustainability and the evolving role of artificial intelligence.

Keywords Gino Zappa. Marketing. Consumer behavior. Brand heritage. Pricing. Sustainability.

Sommario 1 Comportamento del consumatore, digitalizzazione e sostenibilità nella prospettiva zappiana. – 2 Zappa e la gestione del *brand heritage*: bilanciare continuità e innovazione per creare valore. – 3 Rivitalizzare brand longevi attraverso strategie di reinterpretazione robuste e radicali. – 4 Zappa e la determinazione dei prezzi.



I libri di Ca' Foscari 37

e-ISSN 2610-9506 | ISSN 2610-8917
ISBN [ebook] 979-12-5742-081-9 | ISBN [print] 979-12-5742-087-1

Open access

Submitted 2026-07-15 | Published 2026-09-15
© 2026 Lanzini, Cancellieri, Hinterhuber | © 4.0
DOI 10.30687/979-12-5742-081-9/014

1 Comportamento del consumatore, digitalizzazione e sostenibilità nella prospettiva zappiana

A quasi cento anni dalla celebre prolusione *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, tenuta da Gino Zappa a Ca' Foscari nel novembre 1926 e pubblicata l'anno successivo, il suo contributo si conferma una pietra miliare per gli studi di Economia Aziendale (Zappa 1927). La forza del pensiero zappiano risiede nell'aver concepito l'azienda non come somma di funzioni separate, ma come sistema unitario, dinamico e aperto, nel quale ragioneria, gestione e organizzazione concorrono alla comprensione delle condizioni di esistenza, equilibrio e sviluppo dell'impresa. Il superamento dell'approccio patrimoniale statico e l'elaborazione del sistema del reddito hanno posto al centro dell'analisi aziendale la dinamica dei processi economici, la correlazione tra costi e ricavi, e la capacità dell'azienda di generare valore nel tempo. In questa prospettiva, l'insegnamento di Zappa offre ancora oggi una base teorica solida per interpretare il marketing non come una funzione isolata o meramente operativa, ma come una componente essenziale del sistema aziendale, chiamata a leggere i bisogni, i mercati, le relazioni con i clienti e le condizioni di durabilità dell'impresa.

Il presente capitolo propone quindi una rilettura dell'attualità del pensiero zappiano attraverso tre ambiti centrali del marketing contemporaneo. Il primo riguarda lo studio del comportamento del consumatore, oggi sempre più segnato da digitalizzazione, sostenibilità e nuove forme di responsabilità individuale e collettiva. Il secondo considera la gestione del *brand heritage*, mostrando come la storia dell'impresa e della marca possa diventare una risorsa strategica per innovare senza perdere continuità identitaria. Il terzo affronta il tema del pricing, muovendo dalla centralità zappiana della determinazione dei costi per discutere il passaggio dal *cost-based pricing* al *value-based pricing* e, infine, alcune sfide future legate alla disponibilità a pagare per la sostenibilità e all'impatto dell'intelligenza artificiale. In tutti e tre gli ambiti, la lezione di Zappa conserva una sorprendente attualità: l'impresa resta un sistema economico-sociale chiamato a integrare rigore analitico, capacità di adattamento e orientamento alla creazione di valore durevole.

Partendo dal primo punto, si può notare come uno studio approfondito del consumatore (comportamenti ma anche aspettative, valori ed atteggiamenti) emerga come una condizione imprescindibile per il perseguimento dell'economicità e della durabilità: l'azienda, sistema aperto in costante osmosi con l'ambiente esterno, trae difatti legittimazione e linfa vitale proprio dalla capacità di rispondere ai bisogni degli individui e di generare valore riconosciuto dal mercato. Un tale concetto, quasi banale all'occhio di un contemporaneo ma rivoluzionario ai tempi del Maestro, ha aperto la strada a nuove

prospettive e nuove logiche interpretative che hanno poi avuto larga eco nella disciplina del marketing. Si pensi ad esempio alla Service-Dominant Logic (Vargo, Lusch, 2004), che sposta l'enfasi dal prodotto al processo di creazione del valore e allo scambio di competenze, rispecchiando l'idea zappiana di un'azienda che vive di relazioni e di sintesi tra risorse interne e mercato. Entrambe le visioni superano l'idea dell'impresa come semplice produttrice di beni materiali, che vengono considerati come il semplice strumento attraverso cui si realizza un'utilità più ampia.

Un altro aspetto fondamentale del pensiero zappiano che emerge come particolarmente interessante per interpretare il presente e il futuro del marketing in generale e degli studi di *consumer behavior* in particolare risiede nella necessità di recuperare e attualizzare l'integrazione tra il metodo induttivo e quello deduttivo, intesi non come approcci antitetici ma come dimensioni complementari di un unico processo conoscitivo. Tale necessità è resa più impellente dalle complessità del contesto contemporaneo, segnato profondamente dalla digitalizzazione e da una crescente sensibilità collettiva verso i temi della sostenibilità. Da un lato, l'approccio induttivo permette di ancorare l'analisi alla realtà fenomenica dei comportamenti individuali di consumo e fruizione, sfruttando l'enorme mole di dati e segnali deboli generati negli ambienti digitali per intercettare le pratiche quotidiane e le nuove forme di relazione tra individuo e impresa. Tuttavia, tale osservazione empirica rischierebbe di risolversi in una frammentazione priva di orientamento o in una sterile raccolta di evidenze senza il supporto del metodo deduttivo, il quale fornisce gli schemi teorici e i modelli interpretativi necessari per conferire un senso unitario ai dati e per formulare previsioni strategiche capaci di guidare l'evoluzione futura del sistema aziendale. Si pensi a strumenti fondamentali quali *big data* o *data analytics*, tipici della disciplina del marketing contemporanea e dell'ecosistema digitale di riferimento: essi presentano chiari collegamenti sia con il metodo induttivo sia con quello deduttivo. L'approccio induttivo emerge quando l'analisi parte da grandi quantità di dati empirici per individuare pattern, correlazioni e comportamenti ricorrenti: in questo caso, dai fenomeni osservati si costruiscono conoscenze generali utili all'impresa (attraverso *data analytics* è infatti possibile estrarre informazioni strategiche direttamente dall'osservazione della realtà aziendale e del mercato). Accanto a ciò, è presente anche una dimensione deduttiva, grazie alla quale le imprese possono formulare ipotesi o modelli teorici e verificarli attraverso i dati raccolti, testando ad esempio se una determinata strategia di marketing produca effetti sulle vendite, e in quale misura.

I dati diventano quindi uno strumento per confermare o smentire ipotesi predefinite, e per questo motivo si può affermare che *big data* e *data analytics* rappresentino oggi un approccio integrato

tra induzione e deduzione, in cui l'analisi dei dati non si limita a descrivere la realtà, ma supporta anche previsione, decisione e pianificazione strategica.

La sinergia fra metodo induttivo e deduttivo ben si presta ad essere inoltre collegata a quella che è stata l'evoluzione stessa degli studi di *consumer behavior*, passati da una semplificazione schematica ad una complessità sistemica. Negli anni Settanta, lo studio del consumatore era dominato da un approccio prevalentemente descrittivo e *top-down*: la ricerca partiva tipicamente da categorie rigide e variabili socio-demografiche predefinite (e.g., età, reddito, genere o educazione) per tentare di individuare il profilo di un 'consumatore-tipo' e segmentare di conseguenza il mercato in modo standardizzato. Questo metodo, pur fornendo una prima struttura d'ordine, rischiava di cadere in quel dogmatismo statico che Zappa criticava, poiché pretendeva di schematizzare il comportamento umano e le sue molteplici sfaccettature entro schemi precostituiti che spesso ignoravano la complessità e la dinamicità delle motivazioni individuali. Con lo sviluppo della disciplina, si è assistito a una decisa virata verso un approccio più inferenziale e sofisticato, ove lo studio del consumatore non si accontenta più di descrivere le caratteristiche del soggetto acquirente, ma indaga le profonde interazioni tra variabili psicologiche, sociali e situazionali attraverso modelli complessi.¹ Questi modelli permettono di far emergere la realtà dei comportamenti individuali inclusi quelli orientati alla sostenibilità, analizzando come l'attivazione di norme personali, i valori etici e le credenze ambientali interagiscano tra loro per determinare l'azione (Lanzini, Tencati, 2023). In questo contesto, la sintesi zappiana tra induzione e deduzione trova la sua massima espressione: il superamento del 'consumatore-tipo' degli anni Settanta in favore di un'analisi delle interazioni variabili consente al marketing di trasformare l'osservazione empirica in una strategia di governo consapevole, capace di garantire la durabilità dell'azienda in un ecosistema in continua e turbolenta evoluzione. Il marketing cambia quindi veste e si emancipa da una visione semplicistica che lo identifica come semplice tecnica operativa di vendita, vedendosi viceversa riconosciuta una fondamentale funzione di governo, deputata a presidiare il delicato confine tra l'istituto e il suo ambiente di riferimento e ad assicurare che le decisioni manageriali restino allineate all'obiettivo primario della sopravvivenza e dello sviluppo istituzionale. Parimenti, l'individuo-consumatore cessa di essere un passivo destinatario dell'offerta e si trasforma in un interlocutore attivo, parte integrante di un processo di co-creazione del valore

1 Si pensi ad esempio alla *Theory of Planned Behavior* (Ajzen 1991) o alla Value Belief Norm Theory (Stern et al. 1999), solo per citare alcuni esempi

in una prospettiva di lungo periodo. Questa evoluzione risponde all'esigenza di integrare gli equilibri economici con quelli sociali e ambientali, dove la sostenibilità si afferma come una preconditione tecnica di legittimazione e non solo come un'istanza etica.

Ed è proprio nell'alveo della sostenibilità che emerge con vigore la modernità dell'insegnamento zappiano, espressione di una lente interpretativa degli ecosistemi aziendali capace di resistere alla prova del tempo e di mantenere inalterata la propria validità in contesti profondamente trasformati. Si consideri, in tal senso, il rapporto tra profitto e società: il paradigma dello *shared value* (Porter, Kramer, 2011) si ricollega strettamente ai concetti di durabilità e di economicità propri della dottrina del Maestro. Secondo tale impostazione, l'azienda è in grado di produrre ricchezza per sé solo se, simultaneamente, è capace di generarne per la comunità in cui opera. In quest'ottica, la sostenibilità smette di essere percepita come un mero onere etico o un costo accessorio, per affermarsi quale variabile endogena, intrinseca e determinante per il successo e la sopravvivenza del sistema aziendale nel lungo periodo.

Emblematico infine il già accennato tema del consumatore sostenibile (o responsabile), oggetto oggi di una vasta letteratura (Lanzini 2018; 2024): l'evoluzione verso la figura del consumatore responsabile rappresenta il naturale approdo della visione sistemica zappiana nel contesto delle sfide epocali delineate dal Green Deal e dall'Agenda 2030, dove la sostenibilità cessa di essere un concetto elusivo o una costruzione meramente ideologica per trasformarsi in un imperativo di buonsenso applicato all'economia aziendale. In questa prospettiva, l'individuo-consumatore non è più un semplice terminale di flussi di beni e servizi, ma si configura come un attore consapevole e proattivo, il cui comportamento riflette una complessa gerarchia di valori etici, sociali e ambientali che incidono direttamente sull'equilibrio del sistema-azienda. La comprensione di questa nuova sensibilità richiede un marketing capace di andare oltre la superficie delle transazioni commerciali, indagando le radici profonde delle scelte individuali e la loro connessione con la tutela ambientale e la riduzione dell'impronta ecologica. Tale mutamento di paradigma riquadrifica la nozione zappiana di economicità, intesa ora come la capacità dell'istituto di generare valore in modo armonioso e duraturo, rispettando non solo i vincoli di bilancio ma anche le istanze di giustizia sociale e salvaguardia ambientale. Il consumatore responsabile diventa così un partner strategico fondamentale, un sensore critico che valida la legittimazione sociale dell'impresa e ne decreta la sopravvivenza nel lungo periodo attraverso atti d'acquisto, di consumo e di fruizione che sono, in ultima analisi, manifestazioni di fiducia e condivisione di finalità superiori. Ad esempio, in settori critici come quello energetico o dell'automotive ove l'impatto delle interazioni tra pilastri della sostenibilità è più evidente, la sintonia

tra le capacità produttive aziendali e le reali necessità di un consumo consapevole diventa il fulcro della trasformazione industriale (Lanzini 2024). Le decisioni del marketing devono quindi interiorizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile non come vincoli esogeni, ma come precondizioni tecniche per la creazione di ricchezza, promuovendo una cultura del mercato che premi la trasparenza.

Per la disciplina, la sfida consiste nel saper ricomporre la frammentazione dei dati tecnologici e delle spinte ambientali in un disegno strategico unitario, dove il consumatore non è un oggetto da influenzare ma un interlocutore vivo con cui co-creare un futuro prospero. Solo attraverso questa integrazione l'azienda può aspirare alla vera durabilità, garantendo che l'azione economica resti un atto responsabile volto al soddisfacimento dei bisogni umani nel pieno rispetto degli equilibri collettivi, assicurando così la propria continuità istituzionale in un mondo iper-connesso e in costante evoluzione.

L'eredità che Gino Zappa consegna alla moderna disciplina del marketing e allo studio del *consumer behavior* risiede quindi nella capacità di fornire anzitutto non tanto un insieme di tecniche operative, quanto una solida impalcatura concettuale fondata sulla visione sistemica e sull'unitarietà dell'agire economico. Nel solco del Maestro è possibile elevare l'analisi del mercato e dei bisogni umani da semplice appendice commerciale a condizione esistenziale per la sopravvivenza stessa dell'azienda, intesa come istituto destinato a perdurare nel tempo. Legare il solco tracciato da Zappa a temi quali la digitalizzazione e la sostenibilità non costituisce quindi una forzatura interpretativa, ma rappresenta la coerente applicazione dei suoi postulati alle perturbazioni dell'ambiente contemporaneo. Se la digitalizzazione offre oggi strumenti di analisi induttiva un tempo inimmaginabili, essa non fa che potenziare quel processo di osservazione della realtà che Zappa riteneva indispensabile per governare l'incertezza. Allo stesso modo, il paradigma della sostenibilità altro non è che la traduzione moderna del concetto zappiano di durabilità: un'azienda che ignora i propri impatti sociali e ambientali e non riconosce la centralità del consumatore responsabile compromette inevitabilmente la propria autonomia e la propria capacità di creare valore nel lungo periodo. In questa prospettiva, la lezione del Maestro si rivela di straordinaria attualità, poiché suggerisce che la tecnologia e le istanze etiche non sono elementi estranei al calcolo economico, ma variabili endogene di un sistema aperto che deve costantemente ricercare l'equilibrio con il contesto esterno. Il marketing del futuro, orientato a un cittadino-consumatore sempre più consapevole, trova dunque nelle radici dell'economia aziendale la propria legittimazione scientifica, confermando che l'integrità metodologica e la visione unitaria rimangono le bussole

fondamentali per navigare la complessità dei mercati globali e per garantire la continuità istituzionale dell'impresa come bene comune.

2 Zappa e la gestione del *brand heritage*: bilanciare continuità e innovazione per creare valore

L'esigenza di continuità e adattamento dell'impresa nel tempo consente di estendere la riflessione sull'attualità del pensiero zappiano dal consumatore alla marca, mostrando come la storia dell'impresa e dei suoi brand possa diventare una risorsa strategica per innovare senza perdere coerenza identitaria. Come precedentemente ricordato, Gino Zappa concepisce l'azienda come un istituto economico a finalità durevoli. In questa prospettiva, affinché l'azienda possa assolvere durevolmente la propria funzione creatrice di valore, è indispensabile che sia preservata vitale e che si evolva in modo coerente con la sua storia. Nella visione di Zappa, infatti, l'azienda è un organismo in continua evoluzione e il suo passato è inscindibilmente connesso al suo presente e al suo futuro. Pertanto, la concezione dell'azienda come istituto a vocazione durevole, inserito in un contesto storico e sociale, è precorritrice dei presupposti su cui oggi si fondano le strategie di gestione di brand longevi, in particolare l'interpretazione della loro eredità storica non come ostacolo all'innovazione, ma come risorsa economico-strategica. Il pensiero di Zappa anticipa, inoltre, alcune sfide fondamentali trattate nella letteratura contemporanea di marketing: come può un'impresa evolversi accogliendo il rinnovamento senza rinnegare la sua tradizione? Come può innovare senza compromettere l'identità storica dei suoi brands?

Tali quesiti sono stati esplorati in particolare nel filone di letteratura che riguarda la gestione di brands con *heritage*. Per *brand heritage* si intende una dimensione dell'identità di marca rintracciabile nel suo percorso storico, nella sua longevità, nei suoi valori e nei suoi simboli fondamentali. Nei brands storici, la tradizione contribuisce spesso a definire il DNA del marchio, ossia quell'insieme di convinzioni, pratiche e codici che orientano le scelte strategiche e comunicative (Urde, Greyser, Balmer 2007). Essa fornisce infatti coerenza, legittimità e autenticità, fattori che sostengono la fiducia dei consumatori, riducono l'incertezza e favoriscono relazioni di lungo periodo (Beverland 2005). Questo è particolarmente vero nel caso degli *heritage brands*, marchi il cui posizionamento competitivo e la cui proposta di valore si fondano su un patrimonio storico consolidato che risulta difficilmente imitabile dai concorrenti (Urde, Greyser, Balmer 2007).

Numerosi studi dimostrano il successo di brands che preservano e valorizzano la propria tradizione, in quanto proiettano un'immagine di chiarezza e autenticità rassicuranti, contribuendo a rafforzare il

legame emotivo con i consumatori (Merchant, Rose 2013). Tuttavia, una concezione rigida della tradizione può anche intrappolare le imprese nella continuazione di traiettorie storiche consolidate e portarle a evitare qualsiasi forma di cambiamento in risposta alle condizioni di mercato. In tale scenario la tradizione limita la capacità di innovazione delle imprese, una condizione essenziale per la loro sopravvivenza e per il mantenimento della loro reputazione nel lungo periodo. Nel campo del marketing l'innovazione concerne non solo il prodotto, ma anche il posizionamento, la comunicazione, l'esperienza di consumo e le modalità di relazione con il cliente. Pertanto, gestire il rapporto tra tradizione e innovazione rappresenta una sfida di carattere strategico che le imprese possono affrontare seguendo approcci differenti.

Una prima modalità è il brand copying, una strategia fortemente orientata al passato che consiste nella riproduzione di prodotti iconici di un brand senza un processo di aggiornamento. Questo approccio, tuttavia, risulta spesso rischioso in quanto riproduzioni eccessivamente fedeli potrebbero non soddisfare gli standard attuali in termini di performance, funzionalità o gusto (Brown et al. 2003). Inoltre, sebbene i brand storici siano chiamati a mantenere una forte continuità con il passato, è altrettanto vero che per preservare la loro rilevanza nel presente dovrebbero anche adattarsi ad ambienti competitivi in costante evoluzione. Quando il brand si limita a replicare il passato senza reinterpretarlo rischia di perdere la sua rilevanza culturale e competitiva (Dion, Arnould 2011). Brown, Kozinets e Sherry (2003) evidenziano come il successo dei brands storici dipenda dalla capacità di armonizzare passato e presente, evitando sia l'immobilismo nostalgico sia l'innovazione incoerente. Pertanto, i brands che non riescono a distaccarsi dallo stile originario rischiano di perdere rilevanza (Dion, Arnould 2011). Questo è quanto accaduto in Courrèges, celebre marchio di moda degli anni Sessanta e Settanta. Con il progressivo esaurirsi della spinta innovativa del fondatore André Courrèges, il brand entrò in una fase di declino. Dopo un periodo di inattività, il rilancio fu affidato a un nuovo direttore creativo che, anziché reinterpretare il patrimonio stilistico del marchio in chiave contemporanea, mantenne un'eccessiva fedeltà ai design iconici originali (Dion, Mazzalovo 2016).

Un'alternativa al brand copying è il retrobranding, che consiste nel rilancio di prodotti del passato aggiornati agli standard attuali (Brown et al. 2003). In questo processo, il *brand heritage* viene mobilitato per attivare la nostalgia dei consumatori, attraverso elementi familiari come design, slogan o packaging, combinati però con innovazioni tecnologiche e funzionali.

Si consideri l'entusiasmo che si coagulò attorno al New Beetle, che Volkswagen lanciò nel 1998 al Salone dell'Auto di Detroit. Integrando la tradizionale forma arrotondata con tecnologie all'avanguardia,

il New Beetle conquistò rapidamente uno status di culto (Brown et al. 2003). Un esempio più recente di retrobranding è rappresentato dalla riprogettazione della classica Fiat 500, reinterpretazione in chiave contemporanea dell'iconico modello a motore posteriore del 1957 progettato da Dante Giacosa. Tale modello mantiene i tratti distintivi del design originario, fortemente radicato nell'immaginario collettivo, integrandoli con soluzioni tecnologiche e prestazionali coerenti con le aspettative del mercato contemporaneo. Un fenomeno analogo può essere osservato anche nel settore dell'intrattenimento. Con *Star Wars: Episodio I - La minaccia fantasma*, il franchise ha valorizzato il proprio patrimonio simbolico riproponendo elementi narrativi, estetici e valoriali riconducibili all'universo originale, reinterpretandoli attraverso nuove tecnologie cinematografiche e contenuti capaci di attrarre una nuova generazione di spettatori. Complessivamente, questi casi mostrano come il richiamo al passato non si traduca in una semplice riproduzione nostalgica, ma in una reinterpretazione strategica capace di generare innovazione, riattualizzare il significato del brand e creare nuovo valore per il pubblico contemporaneo.

3 Rivitalizzare brand longevi attraverso strategie di reinterpretazione robuste e radicali

Un consenso crescente in letteratura indica la reinterpretazione della tradizione come la principale risposta strategica al paradosso tra innovazione e continuità (Cooper et al. 2015; Dion, Mazzalovo, 2016). I brand storici di successo, spesso, non si limitano a preservare il passato, ma lo rielaborano per renderlo significativo nel presente. Optando per strategie di rivitalizzazione dei loro brand cercano di modernizzarli, senza perdere l'associazione con il passato. Questa reinterpretazione può trasformare la percezione di un brand datato in un brand contemporaneo, traducendosi nella modernizzazione di prodotti iconici, nell'adozione di nuove tecnologie per la comunicazione e nello sviluppo di esperienze di consumo coerenti con i valori storici del marchio. Certamente quanto più un prodotto è iconico, tanto più risulta complesso aggiornarlo, come dimostra il caso emblematico della New Coke, il tentativo mal riuscito di Coca-Cola Company di rilanciare nel 1985 la propria bevanda di punta con un gusto più dolce. Sebbene i consumatori avessero approvato il cambiamento nei test di assaggio alla cieca, le proteste dei clienti costrinsero l'azienda a continuare a commercializzare la versione classica del prodotto accanto a quella nuova.

Indipendentemente dal settore di appartenenza, i manager si trovano sempre più spesso ad affrontare la sfida di formulare decisioni di design di prodotto finalizzate a rivitalizzare brand

longevi, mettendoli in relazione con il presente e proiettandoli verso il futuro (Cancellieri et al. 2022; 2023; Cancellieri 2025). Coerentemente con quanto anticipato da Zappa, recenti studi suggeriscono che la tradizione non debba essere considerata esclusivamente come un vincolo al cambiamento, bensì come una risorsa strategica attivabile (Cancellieri et al. 2022; Dion, Mazzalovo 2016). Quando viene reinterpretata, piuttosto che rigidamente preservata, la tradizione può alimentare la creatività e sostenere l'innovazione, offrendo una base legittima per il rinnovamento. Attraverso processi di reinterpretazione, le imprese sono in grado di estrarre valore dal passato, trasformando l'heritage in un asset attrattivo per i consumatori contemporanei, pur mantenendo una continuità coerente con l'identità storica del brand. Ad esempio, in uno studio sul settore operistico italiano, Cancellieri, Cattani e Ferriani (2022; 2023) hanno analizzato come le aziende possono gestire il rapporto tra tradizione e innovazione attraverso scelte informate di design di prodotto, identificando due tipologie di reinterpretazioni che riflettono diversi gradi di alterazione della tradizione: strategie robuste e strategie radicali. Le prime – le interpretazioni robuste – modificano aspetti periferici di un'opera, come la messa in scena visiva, ma ne preservano le caratteristiche centrali, ovvero la musica e la drammaturgia. Diverso è il caso delle interpretazioni radicali, nelle quali ad essere alterate sono anche le caratteristiche centrali dell'opera. Questo studio mostra anche come l'efficacia relativa di queste strategie di reinterpretazione dell'heritage dipenda dalla eterogeneità del livello di competenza del pubblico in merito al prodotto. Nel contesto operistico, diversi segmenti di pubblico – abbonati e possessori di biglietti singoli – reagiscono in modo diverso a queste strategie: gli abbonati sono più propensi ad apprezzare le interpretazioni robuste rispetto ai possessori di biglietti singoli, mentre questi ultimi sono più propensi ad apprezzare le interpretazioni radicali.

A causa di questa eterogeneità nelle preferenze del pubblico, le imprese attive in questo contesto si trovano ad affrontare un *trade-off* fondamentale: la strategia più efficace per valorizzare una tradizione consolidata presso un determinato segmento di pubblico può risultare, al contempo, poco gradita o addirittura respinta da altri segmenti. I risultati di questo studio, pertanto suggeriscono che abbinare in modo flessibile la strategia reinterpretativa più adeguata al pubblico di riferimento consente ai manager di rispondere all'esigenza di rinnovamento, mantenendo al contempo una sensibilità nei confronti dell'eterogeneità del mercato. Inoltre, per conciliare le preferenze divergenti di clienti fedeli e nuovi acquirenti, i dirigenti dovrebbero valutare l'opportunità di bilanciare strategie di interpretazione robuste e radicali nelle scelte di posizionamento e di comunicazione del prodotto. Tale equilibrio permette di preservare la continuità identitaria apprezzata dal pubblico tradizionale, introducendo al

contempo elementi di innovazione capaci di attrarre nuovi segmenti di clientela.

Infine, sia le strategie di interpretazione robuste sia quelle radicali alterano la forma in cui la tradizione è incorporata. Attraverso le interpretazioni robuste, i manager possono preservare le caratteristiche fondamentali di un brand tradizionale e, al contempo, rinnovarlo in modo moderato mediante l'introduzione di nuove forme di prodotto. Al contrario, le interpretazioni radicali modificano in modo più profondo la tradizione, abbinando nuovi elementi identitari a forme di prodotto innovative. Pertanto, la reinterpretazione dei prodotti tradizionali tramite cambiamenti stilistici che ne aggiornano la forma rappresenta una modalità efficace per perseguire l'innovazione, facendo leva sul linguaggio visivo del prodotto, senza tuttavia rinnegare il suo patrimonio storico. In questo modo, l'innovazione emerge come un processo di evoluzione coerente, in cui il passato viene trasformato e riattualizzato piuttosto che abbandonato. Un esempio emblematico di questo orientamento all'innovazione è fornito dal noto brand di lusso Louis Vuitton, che ripensò la sua iconica borsa Speedy, originariamente lanciata negli anni Trenta, attraverso la collaborazione con l'artista contemporaneo Takashi Murakami. L'introduzione della celebre fantasia con i cherry blossoms permise di incorporare sull'oggetto elementi estetici del kawaii pop art contemporaneo, rinnovando il significato simbolico del prodotto senza rinunciare al suo heritage.

Muovendosi in continuità con le basi teoriche poste da Gino Zappa, le ricerche più recenti sulla gestione strategica di brand storici enfatizzano dunque il ruolo della tradizione come risorsa che può essere sapientemente gestita per reinterpretare il passato assecondando le esigenze del presente. Diverse strategie interpretative consentono alle imprese di bilanciare tradizione e innovazione nel tempo attraverso scelte informate di design del prodotto, ampliando così la gamma degli strumenti che possono essere utilizzati per influenzare la percezione di valore da parte dei clienti.

Ricerche future potrebbero esplorare più a fondo come l'eterogeneità dei pubblici di riferimento influenzi il successo delle diverse scelte di design adottate per rinnovare brand longevi in contesti mutevoli. Segmenti di consumatori differenti, infatti, possono attribuire significati diversi al concetto di autenticità (Lehman et al. 2017) e, di conseguenza, valutare in modo differente le strategie attraverso cui i brand reinterpretano il proprio patrimonio storico. In alcuni casi, la percezione di autenticità può derivare dalla continuità con la tradizione e dai legami che i prodotti mantengono con persone, epoche, pratiche o luoghi particolarmente significativi. In altri, invece, può essere associata all'attitudine dell'impresa a esprimere creatività, innovazione e distintività. Il successo delle strategie di

rinnovamento dipende pertanto non solo da come la tradizione viene reinterpretata nel tempo, ma anche dalla capacità dell'impresa di legittimare e comunicare il cambiamento a pubblici caratterizzati da aspettative, sensibilità e interpretazioni dell'autenticità differenti.

In sintesi, il *brand heritage* si configura come una risorsa strategica dalle molteplici funzioni. Da un lato, esso rappresenta un importante ancoraggio narrativo, poiché richiama una storia e un insieme di valori consolidati che contribuiscono a rafforzare la credibilità della marca. Dall'altro, offre alle imprese un patrimonio di significati, pratiche e narrazioni da cui attingere per innovare, giustificare il cambiamento e comunicarne l'autenticità. In questa prospettiva, il *brand heritage* non deve essere interpretato come un vincolo che ostacola l'innovazione, bensì come una risorsa dinamica capace di orientare il cambiamento e di conferirgli significato. Parallelamente, esso svolge un ruolo centrale nella costruzione e nel consolidamento della relazione con il consumatore. Attraverso il richiamo al passato e la continuità dei valori identitari, le imprese possono favorire processi di identificazione e appartenenza, generando fiducia, coinvolgimento ed engagement. Tuttavia, in mercati caratterizzati da pubblici sempre più eterogenei, diventa fondamentale la capacità di reinterpretare il patrimonio storico della marca in modo coerente con le aspettative dei diversi segmenti di consumatori. Il *brand heritage*, quindi, non rappresenta semplicemente una memoria del passato, ma una leva strategica che consente alle imprese di preservare la propria rilevanza nel tempo, creare valore nel presente e sostenere un vantaggio competitivo duraturo.

4 Zappa e la determinazione dei prezzi

Dopo aver considerato il rapporto tra consumatore, sostenibilità e patrimonio storico della marca, il tema del pricing offre un ulteriore terreno su cui misurare l'attualità del pensiero zappiano. Rispetto all'impostazione patrimoniale di Fabio Besta, centrata sulla determinazione e sulla rappresentazione della ricchezza aziendale, Zappa sposta l'attenzione verso la dinamica del reddito, dei processi produttivi e delle condizioni di equilibrio dell'impresa. In questa prospettiva, la determinazione dei costi non costituisce un mero esercizio contabile, ma uno strumento essenziale per comprendere l'economia della produzione, la formazione del reddito e la relazione tra mezzi impiegati e valore generato dall'azienda (Zappa 1957). Il costo diventa così una base informativa imprescindibile per la determinazione dei prezzi: non perché il prezzo debba essere ricavato meccanicamente da un ricarico sui costi, ma perché nessuna politica di prezzo può prescindere dalla conoscenza rigorosa delle condizioni economiche interne dell'impresa.

È in questo senso che il pensiero zappiano può essere collegato al *cost-based pricing*: i costi forniscono disciplina, consapevolezza dei vincoli economici e tutela della continuità aziendale. Tuttavia, nei mercati contemporanei, caratterizzati da crescente differenziazione dell'offerta, competizione globale, sostenibilità e nuove tecnologie, la sola logica del costo non è più sufficiente. Il pricing deve infatti misurarsi anche con il valore percepito dal cliente, con la disponibilità a pagare, con i benefici economici, funzionali e simbolici dell'offerta e con la capacità dell'impresa di appropriarsi di una parte del valore creato. Il passaggio dal *cost-based pricing* al *value-based pricing* può quindi essere interpretato non come una rottura con l'impostazione zappiana, ma come una sua estensione: dal rigore nella misurazione dei costi alla capacità di misurare, comunicare e monetizzare il valore prodotto per il mercato. Su queste basi si colloca la traiettoria evolutiva che segue, dalla logica del costo alla logica del valore.

4.1 Dal *cost-based pricing* al *value-based pricing*

La storia del *value-based pricing* inizia nella teoria e prassi manageriale americana (Hinterhuber 2017). Specificamente, il *value-based pricing* ha radici nella *value analysis* e nella *value engineering*, tecniche di riduzione dei costi sviluppate da Lawrence Miles negli anni Cinquanta presso l'ufficio acquisti di General Electric (Miles 1961). In origine, tali approcci erano impiegati soprattutto per valutare la congruità dei prezzi di acquisto, individuando il prezzo massimo per prodotti nuovi o esistenti (Falcon 1964); il passaggio decisivo avvenne quando Hanan (1970) e, successivamente, Forbis e Mehta (1981) applicarono la customer value analysis non più soltanto agli acquisti, ma alla determinazione dei prezzi di vendita. Questa evoluzione, tuttavia, non nacque esclusivamente dalla riflessione accademica o consulenziale: già negli anni Cinquanta imprese come DuPont, General Electric e International Harvester adottavano politiche di prezzo fondate su stime del valore d'uso per il cliente e, in alcuni casi, sul ritorno sull'investimento atteso dal cliente stesso (Kaplan, Dirlam, Lanzillotti 1958). In tale prospettiva, il *value-based pricing* appare meno come un'invenzione recente e più come la progressiva formalizzazione di pratiche manageriali già presenti nelle grandi imprese statunitensi, poi consolidate da contributi che hanno interpretato il pricing come decisione strategica, capace di integrare costi, concorrenza, domanda e valore percepito (Monroe 1979; Nagle 1983). Da qui emerge con chiarezza anche il rapporto con il *cost-based pricing*: il passaggio al *value-based pricing* non implica l'abbandono dei costi, ma la loro rivalutazione da fondamento diretto del prezzo a vincolo economico e informativo entro cui costruire una più ampia logica di valore. Il *cost-based pricing* assicura disciplina

interna, controllo della redditività e consapevolezza delle condizioni di equilibrio, ma rischia di trascurare la disponibilità a pagare del cliente, l'elasticità della domanda e la differenziazione percepita dell'offerta.

Hinterhuber e Liozu (2012) mostrano che le imprese più mature nel pricing non si limitano a calcolare un mark-up sui costi, ma sviluppano capacità organizzative per creare, quantificare, comunicare e catturare valore per il cliente. In questa prospettiva, il prezzo non è più soltanto il risultato di una determinazione contabile, ma diventa una decisione strategica fondata sulla comprensione dei benefici economici, funzionali e relazionali generati per specifici segmenti di mercato. La transizione richiede quindi nuovi strumenti, nuove competenze commerciali e manageriali, nonché una forte sponsorship del top management, poiché il *value-based pricing* è prima di tutto un processo di cambiamento organizzativo e culturale. In continuità con l'attenzione zappiana alla rigorosa determinazione dei costi, il passo ulteriore consiste dunque nel collegare tale rigore alla capacità dell'impresa di misurare il valore creato e di trasformarlo in prezzi sostenibili e profittevoli.

4.2 Sfide future: *willingness to pay* per la sostenibilità e intelligenza artificiale

La letteratura sulla *willingness to pay* per la sostenibilità è cresciuta rapidamente negli ultimi anni, sia nei mercati B2C sia nei contesti B2B, segnalando un interesse crescente verso la possibilità di trasformare la sostenibilità da attributo reputazionale a dimensione economicamente valorizzabile dell'offerta.² Questa prospettiva assume particolare rilievo perché la sostenibilità non dipende soltanto dalle preferenze dei consumatori finali, ma anche dalle decisioni quotidiane di buyer, responsabili acquisti e procurement manager. La sustainable procurement può essere definita come l'insieme delle decisioni di approvvigionamento orientate a migliorare simultaneamente le performance economiche, ambientali e sociali dell'impresa e della sua filiera (Carter, Rogers 2008). La questione centrale, dunque, non è soltanto se le imprese dichiarino obiettivi di sostenibilità, ma se e quando i decisori organizzativi siano effettivamente disposti a pagare un premio per input, fornitori o soluzioni più sostenibili.

In questa prospettiva, il lavoro di Hinterhuber e Khan (2025) offre un contributo utile perché sposta l'attenzione dalla sostenibilità come orientamento generale dell'impresa alla sostenibilità come

2 Khan 2024; Khan et al. 2024; Malasevska et al. 2023; Mydland et al. 2024.

comportamento d'acquisto concretamente agito dai professionisti del procurement. Gli autori applicano la *theory of planned behavior* al contesto degli acquisti B2B, assumendo che le intenzioni di acquisto sostenibile siano influenzate da tre antecedenti principali: l'atteggiamento verso la sostenibilità, le norme soggettive percepite e il controllo comportamentale percepito (Ajzen 1991). Tale impostazione è rilevante perché consente di interpretare la disponibilità a pagare per la sostenibilità non come una semplice preferenza astratta, ma come il risultato di una combinazione di convinzioni individuali, segnali organizzativi e percezione di poter effettivamente incidere sulle decisioni di acquisto. In altri termini, il procurement sostenibile non nasce automaticamente dalla presenza di policy o report ESG, ma richiede che i buyer credano nel valore della sostenibilità, dispongano di risorse e autonomia, e percepiscano la sostenibilità come coerente con le priorità dell'organizzazione.

L'indagine empirica di Hinterhuber e Khan (2025), condotta su 465 procurement manager europei, mostra che gli atteggiamenti favorevoli alla sostenibilità e il controllo comportamentale percepito sono tra i principali predittori della disponibilità a pagare premi verdi. I manager che attribuiscono valore alla sostenibilità e che si sentono autorizzati, competenti e dotati di risorse per agire sono più inclini ad accettare prezzi superiori per forniture sostenibili. La *willingness to pay*, a sua volta, rappresenta il principale antecedente del comportamento effettivo: i manager che dichiarano una maggiore disponibilità a pagare per input sostenibili riportano anche livelli più elevati di acquisti sostenibili. Questo risultato è importante perché collega il piano intenzionale a quello comportamentale: la sostenibilità diventa azione quando la disponibilità a pagare non resta un orientamento dichiarato, ma viene incorporata nei criteri decisionali del procurement.

Un risultato particolarmente interessante riguarda il ruolo delle pressioni sociali. Nel modello di Hinterhuber e Khan (2025), le norme soggettive generiche, ossia la pressione percepita da colleghi, pari o ambiente professionale, non producono effetti significativi sulla disponibilità a pagare per la sostenibilità. Al contrario, risultano rilevanti i segnali organizzativi più forti e visibili, in particolare l'impegno dell'impresa nella responsabilità sociale e nella sostenibilità. Ciò suggerisce che, nei contesti B2B, non è sufficiente un clima genericamente favorevole alla sostenibilità: contano invece la credibilità delle priorità aziendali, la coerenza del top management e la presenza di sistemi che rendano la sostenibilità una dimensione legittima delle decisioni di acquisto. In questo senso, la CSR non agisce soltanto come comunicazione esterna, ma come infrastruttura interna di legittimazione delle scelte sostenibili.

Il lavoro evidenzia inoltre il ruolo della consapevolezza delle conseguenze ambientali e sociali delle decisioni di acquisto. Quando

i procurement manager comprendono meglio gli impatti delle proprie scelte – ad esempio in termini di emissioni, uso delle risorse, condizioni sociali nella filiera o rischi reputazionali – aumenta la probabilità che attribuiscono valore alle alternative sostenibili e che le traducano in comportamenti di acquisto coerenti (Hinterhuber, Khan 2025; Stern 2000). Questo punto è rilevante anche per la ricerca sul pricing: la disponibilità a pagare per la sostenibilità non dipende soltanto dall'esistenza di prodotti green, ma dalla capacità dell'impresa di rendere visibile, misurabile e credibile il valore generato da tali soluzioni. Senza strumenti di quantificazione e comunicazione del valore, il premio di prezzo rischia di apparire come un costo aggiuntivo; con adeguati strumenti analitici, invece, può essere reinterpretato come investimento in riduzione del rischio, reputazione, efficienza di lungo periodo e coerenza strategica.

Ne derivano alcune implicazioni particolarmente rilevanti per le sfide future del pricing. In primo luogo, il tema della sostenibilità rende ancora più evidente la necessità di superare una logica puramente cost-based: il prezzo sostenibile non può essere definito solo a partire dai maggiori costi di produzione o approvvigionamento, ma deve riflettere il valore economico, ambientale e strategico generato per il cliente. In secondo luogo, la disponibilità a pagare per la sostenibilità richiede nuove capacità organizzative: misurazione del valore, analisi del ciclo di vita, strumenti di total cost of ownership, valutazione dei rischi di filiera e capacità commerciale di comunicare benefici non immediatamente monetari. In terzo luogo, la sostenibilità accentua la dimensione trasformativa del *value-based pricing*: non si tratta soltanto di stimare un prezzo più alto, ma di costruire le condizioni organizzative affinché quel prezzo sia compreso, accettato e difendibile nelle relazioni con clienti e fornitori.

In continuità con una tradizione aziendalistica attenta alla determinazione rigorosa dei costi, la sfida futura consiste quindi nel collegare tale rigore alla misurazione del valore sostenibile. Il costo resta una condizione di equilibrio e una base informativa essenziale, ma non esaurisce la logica del prezzo. Nel caso della sostenibilità, il passaggio decisivo consiste nel comprendere quanto valore il cliente, anche industriale, attribuisca a benefici quali minori emissioni, riduzione del rischio regolatorio, reputazione, resilienza della filiera e allineamento agli obiettivi ESG. La *willingness to pay* per la sostenibilità diventa così un terreno di ricerca promettente per integrare pricing, procurement e strategia: essa consente di indagare non solo quanto i clienti siano disposti a pagare per soluzioni sostenibili, ma anche quali condizioni organizzative, informative e culturali rendano tale disponibilità effettivamente traducibile in prezzi, margini e decisioni d'acquisto.

L'intelligenza artificiale può essere definita come la capacità di un sistema di interpretare dati esterni, apprendere da essi e utilizzare

tali apprendimenti per raggiungere obiettivi specifici attraverso forme di adattamento flessibile (Haenlein, Kaplan 2019). Nella letteratura recente, una questione centrale riguarda il rapporto tra AI e competenze umane: l'AI sostituisce le competenze elevate oppure le integra e le potenzia? La maggior parte degli studi disponibili suggerisce che, soprattutto in compiti relativamente strutturati, l'AI operi come meccanismo di livellamento: migliora in modo significativo la performance dei lavoratori meno esperti o meno qualificati, mentre produce benefici più contenuti, nulli o talvolta negativi per i lavoratori con competenze più elevate.³ In questa prospettiva, l'AI tende a funzionare come sostituto parziale delle competenze: riduce il vantaggio competitivo dei soggetti più abili nei compiti routinari o ben codificati, consentendo anche a individui meno esperti di avvicinarsi ai livelli di performance degli esperti.

Le evidenze empiriche convergono in larga misura su questo punto. Brynjolfsson et al. (2025), studiando operatori di customer support, mostrano che l'assistenza dell'AI aumenta la produttività media, ma con effetti più forti sui lavoratori meno esperti e meno qualificati. Noy e Zhang (2023), in compiti di scrittura assistita dall'AI, rilevano benefici sostanziali per i performer più deboli, mentre i migliori performer ottengono vantaggi molto più limitati. Risultati analoghi emergono nello studio di Kanazawa et al. (2026) sui tassisti: l'AI migliora soprattutto la produttività dei conducenti meno abili, restringendo il divario rispetto ai colleghi più esperti. Anche Caplin et al. (2026) mostrano che chi parte da livelli inferiori di abilità beneficia maggiormente dell'AI, poiché ha più margine di miglioramento.

Questa interpretazione, tuttavia, non è universalmente confermata. Alcuni studi suggeriscono che, in compiti meno strutturati, ambigui o strategici, l'AI possa funzionare non come sostituto, ma come complemento delle competenze elevate. Otis et al. (2024), ad esempio, mostrano che l'accesso a un assistente basato su GPT-4 riduce i ricavi degli imprenditori meno performanti, ma aumenta quelli degli imprenditori più performanti. La spiegazione proposta è che i soggetti meno esperti tendano ad applicare raccomandazioni generiche o poco adatte al contesto, mentre i performer migliori sono più capaci di formulare domande efficaci, valutare criticamente le risposte e adattare i suggerimenti ricevuti. In modo più tentativo, Asam e Heller (2026) suggeriscono che l'uso di strumenti di AI generativa possa produrre effetti più forti quando gli utilizzatori possiedono già competenze tecniche o precedenti esperienze imprenditoriali. In questi casi, le competenze pregresse non sono rese irrilevanti dall'AI, ma amplificano la capacità di trarne valore.

3 Brynjolfsson et al. 2025; Caplin et al. 2026; Kanazawa et al. 2026; Noy, Zhang 2023.

Le ricerche future dovranno quindi chiarire in quali condizioni l'AI agisca come sostituto e in quali come complemento delle competenze umane. Questa distinzione è particolarmente rilevante per il marketing, dove molte attività combinano analisi dei dati, creatività, comprensione del cliente, giudizio strategico e capacità relazionale. Nei compiti più codificati, l'AI può ridurre il peso delle competenze individuali; nei compiti più complessi, invece, potrebbe rafforzare il vantaggio di chi possiede maggiori capacità interpretative e decisionali. Una sfida futura sarà dunque mappare la 'frontiera irregolare' delle capacità dell'AI, comprendendo dove essa sostituisce efficacemente il giudizio umano e dove, invece, richiede competenze elevate per generare valore reale (Haslberger et al. 2025). In questa prospettiva, l'AI non va interpretata in modo univoco come minaccia o come opportunità, ma come tecnologia il cui impatto dipende dal tipo di attività, dal livello di competenza degli utilizzatori e dalla capacità dell'organizzazione di integrarla nei processi decisionali e di mercato.

Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). «The theory of planned behavior». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Asam, D.; Heller, D. (2026). *Generative AI and Firm-Level Productivity: Evidence from Startup Funding and Employment Dynamics*. Working paper.
- Beverland, M.B. (2005). «Managing the authentic core: The luxury wine trade». *Journal of Brand Management*, 12(5), 344-54.
- Brown, S.; Kozinets, R.V.; Sherry, J.F. Jr. (2003). «Teaching old brands new tricks: Retro branding and the revival of brand meaning». *Journal of Marketing*, 67(3), 19-33.
- Brynjolfsson, E.; Li, D.; Raymond, L. (2025). «Generative AI at work». *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889-942.
- Cancellieri, G.; Cattani, G.; Ferriani, S. (2022). «Tradition as a resource: Robust and radical interpretations of operatic tradition in the Italian opera industry, 1989-2011». *Strategic Management Journal*, 43(13), 2703-41.
- Cancellieri, G.; Ferriani, S.; Cattani, G. (2023). «Balancing valued tradition with innovation». *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-3.
- Cancellieri, G. (2025). «Navigating the tension between tradition and innovation in cultural industries through product design and linguistic strategies: A critical review and research agenda». *Advances in Strategic Management*, 44, 49-75.
- Caplin, A.; Deming, D.; Li, S.; Martin, D.; Marx, P.; Weidmann, B.; Ye, K.-J. (2026). «The ABCs of who benefits from working with AI: Ability, beliefs, and calibration». *Management Science*. Advance online publication.
- Carter, C.R.; Rogers, D.S. (2008). «A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-87.
- Cooper, H.; Merrilees, B.; Miller, D. (2015). «Corporate heritage brand management: Corporate heritage brands and the role of innovation». *Journal of Brand Management*, 22(4), 375-89.

- Coronella, S.; Santaniello, L. (2018). «Gino Zappa: il fondatore dell'Economia Aziendale». Billio, M.; Coronella, S.; Mio, C.; Sostero, U. (a cura di), *Le discipline economiche e aziendali nei 150 anni di storia di Ca' Foscari*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 161-82.
- De Massis, A.; Frattini, F.; Kotlar, J.; Petruzzelli, A.M.; Wright, M. (2016). «Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research». *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Dion, D.; Arnould, E.J. (2011). «Retail luxury strategy: Assembling charisma through art and magic». *Journal of Retailing*, 87(4), 502-20.
- Dion, D.; Mazzalovo, G. (2016). «Reviving sleeping beauty brands by rearticulating brand heritage». *Journal of Business Research*, 69(12), 5894-900.
- Falcon, W.D. (1964). *Value Analysis, Value Engineering: The Implications for Managers*. New York: American Management Association.
- Forbis, J.L.; Mehta, N.T. (1981). «Value-based strategies for industrial products». *Business Horizons*, 24(3), 32-42.
- Haenlein, M.; Kaplan, A. (2019). «A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence». *California Management Review*, 61(4), 5-14.
- Hanan, M. (1970). *Consultative Selling*. New York: AMACOM.
- Haslberger, M.; Gingrich, J.; Bhatia, J. (2025). *No Great Equalizer: Experimental Evidence on Productivity Effects of Generative AI Use in the UK Labor Market*. SSRN Working Paper.
- Hinterhuber, A. (2017). «Book Review: The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (6e)». *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(6), 640-3. <https://doi.org/10.1057/s41272-017-0106-0>
- Hinterhuber, A.; Khan, O. (2025). «What drives sustainable procurement? Insights from the theory of planned behavior». *International Journal of Operations & Production Management*, 45(13), 28-52. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2024-0164>
- Hinterhuber, A.; Liozu, S. (2012). «Is it time to rethink your pricing strategy?». *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69-77.
- Kanazawa, K.; Kawaguchi, D.; Shigeoka, H.; Watanabe, Y. (2026). «AI, skill, and productivity: The case of taxi drivers». *Management Science*, 72(2), 1376-88.
- Kaplan, A.; Dirlam, J.; Lanzillotti, R. (1958). *Pricing in Big Business: A Case Approach*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Khan, O. (2024). «Willingness to pay for sustainability in B2B and B2C». Hinterhuber, A. (ed.), *Elgar Encyclopedia of Pricing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 346-9. <https://doi.org/10.4337/9781035307319.ch63>
- Khan, O.; Varaksina, N.; Hinterhuber, A. (2024). «The influence of cultural differences on consumers' willingness to pay more for sustainable fashion». *Journal of Cleaner Production*, 442, 141024. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141024>
- Lanzini, P. (2018). *Responsible Citizens and Sustainable Consumer Behavior: New Interpretive Frameworks*. London: Routledge.
- Lanzini, P. (2024). *Imprese e mercato: sfide e opportunità negli anni del Green Deal*, vol. 38. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Lanzini, P.; Tencati, A. (2023). «Inside the black box of responsible consumers: Novel perspectives from an integrative literature review». *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(2), 847-67.
- Lehman, D.W.; O'Connor, K.; Kovács, B.; Newman, G.E. (2019). «Authenticity» *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42.
- Malasevska, I.; Hinterhuber, A.; Haugom, E.; Lien, G.; Alnes, P.K. (2023). «Sustainable consumption of services: Willingness-to-pay for sustainable alpine skiing

- experience». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 23(4), 300-24.
<https://doi.org/10.1080/15022250.2023.2289945>
- Merchant, A.; Rose, G.M. (2013). «Effects of advertising-evoked vicarious nostalgia on brand heritage». *Journal of Business Research*, 66(12), 2619-25.
- Miles, L.D. (1961). *Techniques of Value Analysis and Engineering*. New York: McGraw-Hill.
- Monroe, K.B. (1979). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill.
- Mydland, Ø.; Hinterhuber, A.; Malasevska, I.; Alnes, P.K.; Haugom, E.; Lien, G. (2024). «Willingness to pay for sustainability: The interplay between voluntary actions and forced choices». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 24(3), 317-31. <https://doi.org/10.1080/15022250.2024.2425083>
- Nagle, T. (1983). «Pricing as creative marketing». *Business Horizons*, 26(4), 14-19.
- Noy, S.; Zhang, W. (2023). «Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence». *Science*, 381(6654), 187-92.
- Otis, N.; Clarke, R.; Delecourt, S.; Holtz, D.; Koning, R. (2024). *The Uneven Impact of Generative AI on Entrepreneurial Performance*. Working paper.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2011). «Creating shared value». *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Stern, P.C. (2000). «Toward a coherent theory of environmentally significant behaviour». *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-24.
- Stern, P.C.; Dietz, T.; Abel, T.; Guagnano, G.A.; Kalof, L. (1999). «A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism». *Human Ecology Review*, 6(2), 81-97.
- Urde, M.; Greyser, S.A.; Balmer, J.M.T. (2007). «Corporate brands with a heritage». *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19.
- Vargo, S.L.; Lusch, R.F. (2004). «Evolving to a new dominant logic for marketing». *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Wiedmann, K.-P.; Hennigs, N.; Schmidt, S.; Wuestefeld, T. (2011). «Drivers and outcomes of brand heritage: Consumers' perception of heritage brands in the automotive industry». *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-20.
- Zappa, G. (1927). *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*. Milano: Soc. An. Istituto Editoriale Scientifico.
- Zappa, G. (1957). *Le produzioni nell'economia delle aziende*. Milano: Giuffrè.