



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

N° 1 2004

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Perché questa rivista

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

saggi

⇒ Pier Maria **Ferrando**

Il valore e le diverse accezioni del termine "Economia Aziendale"

⇒ Clara **Caselli**

Il paradigma del valore e la sua rottura: il caso del non profit

⇒ Nicoletta **Buratti**

Il coinvolgimento del cliente nei processi di creazione del valore: nuove sfide per il marketing nell'era dell'immaterialità

⇒ Francesca **Querci**

L'architettura del requisito patrimoniale a fronte del rischio di credito: un esercizio empirico

working paper

⇒ Renata **Dameri**
Paola

I bilanci delle società del MIB 30 e l'applicazione dei principi contabili. Il caso delle Immobilizzazioni immateriali

⇒ Giovanni **Lombardo**

Prospetti informativi e valore

⇒ Riccardo **Spinelli**

Le criticità del processo di integrazione delle nuove tecnologie nelle imprese tradizionali



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)



Il coinvolgimento del cliente nei processi di creazione del valore. Nuove sfide per il marketing nell'era dell'immaterialità

Nicoletta Buratti

Sommario: 1. L'emergere di nuovi ruoli nel rapporto fra impresa e mercato – 2. Dal valore per il cliente alla creazione di valore con il cliente - 2.1. Un concetto multidimensionale e da contestualizzare - 2.2. Il consumatore chiede esperienze e (talvolta) coinvolgimento - 2.3. La creazione di valore nell'economia della conoscenza - 2.4. Le tecnologie di rete supportano l'interazione - 3. Nuove opportunità per il marketing - 3.1. Il marketing management e il nuovo consumatore – 4. Può il consumatore essere partner nello sviluppo di nuovi prodotti? – 4.1. Coinvolgere (e farsi coinvolgere) per aumentare il valore della proposta individuale – 4.2. Partecipare ad un progetto di innovazione "aperta": il ruolo delle comunità di esperti – 5. Nuovi problemi per il marketing - 5.1. Il contributo interpretativo del marketing dei servizi – 5.2. Gestire il coinvolgimento - 6. Conclusioni (provvisorie) e interrogativi per il futuro - Bibliografia

Abstract

In recent years, marketing scholars have increasingly pointed out the emergence of a radical change in the role of customers within the processes for value creation; once controlled and pre-determined by firms, through the organization of activities within the boundaries of each single firm, and with customers playing substantially a passive role, value generation is now substantially based on a complex web of activities performed by networks of partners, including customers.

The aim of this paper is to point out some critical features related to the implementation of a strategy based on customer involvement. The work is organized as follows: first of all, we illustrate the rationale for this paper (par.1) and briefly recall the main drivers of change in traditional market management approach (par. 2); second, we discuss some implications of change for firms, in terms of increasing opportunities for satisfying customer needs, based on a cooperative marketing management approach (par. 3). We then focus on issues related to the participation of customers in new product development (par. 4). Finally, we point out the emergence of new problems for marketing, related to the management of customer involvement (par. 5) and conclude giving ideas for further research on this topic (par. 6).

1. L'emergere di nuovi ruoli nel rapporto fra impresa e mercato

La crescente rilevanza del ruolo del consumatore nei processi di creazione del valore, e la conseguente necessità di modificare gli strumenti, le attività, le competenze tradizionalmente possedute dalle imprese nella gestione del rapporto con il mercato di sbocco, costituiscono ormai da qualche tempo un tema centrale nel dibattito che anima gli studi di management.

Da mero destinatario/utilizzatore dei beni sviluppati, prodotti e venduti sul mercato dall'impresa industriale, con un ruolo sostanzialmente passivo nel processo di scambio, il consumatore finale viene infatti sempre più spesso indicato come un interlocutore attivo, in grado di dialogare con l'impresa, di fornire idee, suggerimenti o addirittura di costituire una fonte di conoscenza utile per l'azienda, fino a qualificarsi, in alcuni casi, come vero e proprio *partner* nell'ambito di progetti di innovazione (Mc Kenna, 1995; Pine II - Peppers - Rogers, 1995; Hanson, 1999; Davenport - Jarvenpaa, 2000).

Come noto, un impulso fondamentale all'adozione di questa nuova prospettiva di analisi del ruolo del consumatore nei processi di creazione del valore è venuto dalla diffusione delle Ict, ed in particolare di Internet, che ha reso possibile la creazione di un ambiente digitale, basato sull'interconnessione e lo scambio di conoscenza (Wind – Mahajan, 2000 e 2002; Wind – Rangaswamy, 2000).

Sarebbe tuttavia un errore ricondurre la problematica in oggetto ad una questione puramente tecnologica: perché in effetti, come documentato da alcuni contributi fioriti soprattutto a partire dalla seconda metà degli anni '80, ciò a cui si sta assistendo è la diffusione di un nuovo paradigma economico, caratterizzato dalla crescente immaterialità dei fattori di produzione e dalla diffusione di reti per la creazione del valore, basate sulla cooperazione e il coordinamento di contributi specialistici, quale forma organizzativa più adatta - rispetto alla gerarchia ereditata dal fordismo - in un contesto di crescente complessità e turbolenza (Vaccà, 1989; Rullani, 2000 e 2004a; Rifkin, 2000; Cozzi-Genco, 2001).

In quest'ottica, anche la trasformazione del ruolo del consumatore finale nei processi di creazione del valore può essere interpretata come una delle manifestazioni più avanzate dell'evoluzione dei sistemi di produzione e consumo, favorita dalla disponibilità di tecnologie di comunicazione interattiva e dall'emergere di un consumatore disponibile al coinvolgimento, desideroso di partecipazione, avido di esperienze (Pine – Gilmore, 2000; Prahalad - Ramaswamy, 2000; Fabris, 2003).

Obiettivo di questo lavoro è di evidenziare alcuni aspetti critici connessi alla diffusione di una strategia di *coinvolgimento attivo* del consumatore nei processi aziendali; pur accettando tale ipotesi come uno degli elementi di scenario a cui le imprese dovranno abituarsi, ci sembra tuttavia opportuno adottare un atteggiamento critico rispetto a posizioni eccessivamente enfatiche, e chiarire se esistano limiti al coinvolgimento del consumatore, ovvero se vi siano particolari condizioni sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta, che possano

facilitare la transizione verso un modello di sviluppo basato sull'interazione, il coinvolgimento, la partnership impresa/consumatore.

Il lavoro è articolato in tre parti: anzitutto, si richiameranno brevemente le principali determinanti che stanno inducendo ad un cambiamento di fondo nel ruolo tradizionalmente giocato da impresa e consumatore nell'ambito dei processi di creazione del valore (par. 2), discutendone le implicazioni per il marketing (par. 3).

In secondo luogo, si focalizzerà l'attenzione sulla cooperazione fra impresa e consumatore nell'attività di sviluppo di nuovi prodotti, illustrando, anche attraverso alcuni casi emblematici, opportunità e limiti di tale approccio (par. 4).

Infine, si evidenzieranno alcune problematiche gestionali connesse all'adozione di una strategia di coinvolgimento attivo del consumatore nei processi di creazione del valore (par.5), traendo alcune preliminari conclusioni e prospettando interrogativi per ulteriori ricerche sull'argomento (par. 6).

2. Dal valore per il cliente alla creazione di valore con il cliente

2.1. Un concetto multidimensionale e da contestualizzare

Il concetto di valore è fra i più controversi nell'ambito delle discipline manageriali. Vi sono vari significati attribuiti al termine valore, che discendono direttamente dalla prospettiva di analisi nella quale ci si colloca: si può parlare infatti di valore d'impresa e valore del prodotto; di valore per gli azionisti, per il consumatore e, più in generale per gli stakeholder (inclusi quindi i lavoratori e tutte le componenti esterne dell'ambiente attivato dall'impresa).

Il significato che ci interessa approfondire, in questo contesto, è quello di *valore per il consumatore*, concetto basato tradizionalmente su due elementi-chiave: il valore d'uso (inteso come l'utilità procurata ad un soggetto dalla disponibilità di un bene) e il valore di scambio (ossia il prezzo al quale tale prodotto può essere effettivamente acquistato e venduto sul mercato) (Ferrando, 1995)¹.

¹Il valore d'uso rappresenta la soglia al disopra del quale il prezzo non potrà salire, perché verrebbe a mancare la disponibilità del potenziale cliente a pagare ; viceversa, il prezzo potrà scendere al di sotto di tale soglia, in presenza di condizioni di concorrenza sul lato dell'offerta, fino al livello al di sotto del quale la produzione non è più remunerativa. (ibidem, p. 691). Vi è poi un terzo concetto che entra in gioco nelle valutazioni riguardanti il valore, specie nell'ottica dell'impresa: il valore-costo, ossia l'entità complessiva dei costi che l'impresa sostiene per produrre e vendere il prodotto, e che costituisce un elemento di base su cui definire il valore di scambio. Il differenziale fra valore di scambio e valore-costo esprime la capacità competitiva dell'impresa: nella misura in cui l'impresa è in grado di vendere i propri prodotti ad un valore di scambio

Nell'ottica del marketing, il valore per il consumatore è "l'ammontare percepito di benefici ricevuti dal (possesso) e uso di uno specifico sistema/prodotto a fronte dei costi totali sostenuti per acquisirlo ed utilizzarlo, tenuto conto delle alternative di offerta disponibili sul mercato (Sawhney, 2003). Creare valore per il consumatore significa dunque porsi nell'ottica della determinazione di benefici differenziali (rispetto alla concorrenza) percepiti (Cozzi-Ferrero, 2004).

Il *valore per il cliente* è anzitutto un concetto *multidimensionale e relativo*, che emerge da una valutazione comparata fra due gruppi di elementi: da un lato l'ammontare totale dei benefici (materiali ed immateriali; funzionali, economici, simbolici) che derivano dalla scelta di acquistare ed utilizzare uno specifico bene, tenuto conto delle molteplici alternative di offerta disponibili sul mercato; dall'altro, l'entità complessiva dei costi (anche in questo caso materiali ed immateriali, compresi quindi il tempo e le energie impiegate dal consumatore nel processo di acquisto e consumo) che il consumatore stesso dovrà sostenere per appropriarsi del bene, tenuto conto delle molteplici alternative di offerta che egli riterrà in grado di soddisfare il bisogno che ha motivato l'acquisto².

Inoltre, il valore per il cliente è *opaco* per l'impresa. I benefici che l'individuo suppone di trarre dal bene, vengono percepiti in modo del tutto soggettivo: ciò che ha importanza per un individuo può non rivestire alcuna rilevanza per un altro individuo, non solo perché il sistema dei fattori che determinano l'emergere dei bisogni e le motivazioni che spingono a desiderare un bene sono specifici, ma anche perché le percezioni del reale che orientano verso la scelta fra le alternative disponibili e l'apprendimento che definisce i comportamenti futuri sono individuali e scarsamente pre-determinabili³.

Infine, la percezione di valore dipende dal cliente, ma anche dal *contesto* d'uso del prodotto/sistema e dai condizionamenti dell'ambiente sociale in cui l'individuo è immerso, con riferimento sia al sistema di valori condiviso dal gruppo di appartenenza e/o di riferimento; sia, più in generale, al sistema di valori prevalente in una determinata società, in un particolare periodo storico⁴.

(accettato dal mercato) che eccede il suo valore-costo e tale differenziale è stabilmente superiore rispetto a quello della concorrenza, sarà anche in grado di conseguire risultati superiori rispetto alla media del settore (Porter, 1985).

²Concorrono infatti alla sua determinazione non solo il prezzo del bene in questione, valutato comparativamente rispetto ai prezzi dei beni concorrenti, ma anche una valutazione complessiva dei costi relativi alle fasi pre- e post-acquisto, come ad esempio i costi di ricerca (incluso il costo-opportunità del tempo impiegato nell'acquisto), i costi di uso e mantenimento del prodotto.

³E' proprio questo che determina la complessità del ruolo del marketing nell'impresa: la creazione del valore per l'impresa è strettamente (anche se non esclusivamente, come è ovvio) legata alla capacità di creare valore per il consumatore, ossia a determinare proposte di valore per cui questi sia disponibile a pagare un prezzo che superi il costo sostenuto dall'impresa per la realizzazione e vendita, e da cui tragga una soddisfazione tale che lo renda disponibile a reiterare nel tempo la scelta dei prodotti/sistemi offerti, stabilendo un legame duraturo con l'impresa.

⁴I testi di marketing sono ricchi di esempi al proposito; si pensi al fallimento del lancio della Barbie sul mercato giapponese, dovuto all'incongruenza fra il modello di bellezza propagandato dalla famosa bambola, e le caratteristiche femminili prevalenti presso la

La creazione di valore per il cliente diventa quindi l'elemento centrale di una strategia di creazione del valore per l'impresa *tout court*, e si realizza attraverso il coordinamento di un insieme di attività ad elevata criticità, basate sulla interpretazione delle aspettative del cliente e sulla comprensione delle motivazioni profonde ad esse sottostanti, sulla traduzione del linguaggio del consumo in un linguaggio utilizzabile dall'impresa per definire i propri *concept* di prodotto ed infine sulla realizzazione di una coerente proposta di valore superiore, in grado di soddisfare i consumatori e di fidelizzarli.

2.2. Il consumatore chiede esperienze e (talvolta) coinvolgimento

Da quanto detto, emerge che le modalità con cui storicamente si manifestano i processi di creazione del valore da parte delle imprese costituiscono un campo d'indagine che non può essere analizzato correttamente prescindendo dall'analisi dei cambiamenti intervenuti dal lato della domanda, che hanno interessato il consumatore come individuo ed i consumi come fenomeno sociale.

Secondo una prospettiva di analisi sociologica (Fabris, 2003), nell'ambito delle economie industriali avanzate stiamo assistendo all'emergere di un nuovo protagonista, dai contorni non univocamente definiti, ma con alcuni tratti fondamentali e ricorrenti, che ne permettono una stilizzazione (seppure imprecisa): si parla, al proposito, di *nuovo consumatore*, come di un soggetto che esprime attraverso le sue aspettative, i suoi comportamenti, le sue scelte, la complessità e l'ambiguità che caratterizzano la società post-moderna⁵.

E' un consumatore sedotto dalle emozioni, dalla sensorialità, dal desiderio di vivere esperienze emotivamente coinvolgenti, spesso fini a sé stesse, svincolate da qualsiasi utilitarismo⁶.

Al tempo stesso, appare sempre più proteso ad avocare a sé il diritto di svolgere un ruolo autonomo e consapevole nell'ambito del processo produzione/consumo, esercitando attivamente le maggiori capacità di ricerca, valutazione, selezione, interazione con il mondo della produzione, per esigere prestazioni uniche⁷, orientate a soddisfare *desideri* più che bisogni⁸.

popolazione giapponese; o alla resistenza psicologica delle casalinghe italiane negli anni '50, rispetto alla lavatrice automatica che le privava di una funzione centrale nell'ambito della famiglia.

⁵Caratteristiche di fondo della post-modernità sono la complessità e la turbolenza, che vengono riconosciute a tutti gli effetti come dimensioni con le quali occorre confrontarsi e che bisogna imparare a gestire.

⁶Si parla, significativamente, di *homo ludens* e *homo aestheticus*, per caratterizzare l'umanità dell'epoca post-moderna, in contrapposizione all'*homo oeconomicus*, ispirato nelle sue scelte da una razionalità tutta esprimibile in termini di relazioni prezzi/quantità/reddito e che nelle sue scelte di consumo è mosso sostanzialmente dalla ricerca di utilità fisiche, atte a soddisfare bisogni materiali (Fabris, cit. pagg. 31-32).

⁷Nelle società industriali avanzate stiamo infatti assistendo all'emergere di un nuovo consumatore (definito *customizing consumer*), alla ricerca di alternative di offerta da

Un consumatore protagonista, fortemente individualista⁹, che acquista prodotti non in quanto generatori di utilità, ma in quanto segni, linguaggio, che gli permettono di comunicare e relazionarsi agli altri¹⁰.

Nell'epoca della post-modernità, anche i concetti di valore si modificano: per il consumatore, il *valore d'uso* è solo un pre-requisito (così come le prestazioni oggettive del prodotto) per la scelta; nel momento in cui i beni si dematerializzano, ciò che crea valore non sono le utilità direttamente riconducibili alle funzionalità del bene, ma i beni come porta d'accesso ad esperienze uniche e memorabili.

La centralità dell'esperienza nelle aspettative del consumatore post-moderno, si ravvisa anche negli studi di Cova (1996 e 2001). L'A. richiama anzitutto le specificità del consumatore "latino" rispetto allo stereotipo descritto dagli studi di matrice anglosassone, descrivendolo come un consumatore sedotto da tre contro-tendenze: il ritorno alla comunità, in luogo di una corsa esasperata verso l'individualismo; la cultura della nostalgia, opposta al culto della novità ad ogni costo; la volontà di appropriazione, opposta al desiderio di partecipazione ad una realtà (di consumo, ma anche sociale) creata da altri, di cui egli è solamente spettatore. Il profilo che ne emerge è quello di un individuo desideroso di svolgere un ruolo attivo nell'ambito del processo di generazione del valore, proteso ad apportare un contributo personale alla creazione di specifiche esperienze di consumo. In altri termini, un consumatore disposto a mettere in gioco le sue competenze e conoscenze specifiche, interagendo con l'impresa,

comporre in maniera individuale e creativa per creare esperienze di consumo ad alto grado di personalizzazione (Firat – Dholakia – Venkatesh, 1995).

⁸"Il consumatore post-moderno non si caratterizza solo per dare più spazio alle emozioni, alla sensorialità; per impiegare il consumo come segno e comunicazione della propria identità; per esprimere una maggiore autonomia dal mondo della produzione; ad interessarsi all'inedito e al diverso; al ricorrere, anche negli acquisti, alla creatività e all'immaginazione. La stessa esploratività dello shopping non si risolve – il più delle volte – nella ricerca delle soluzioni più convenienti, ma si svolge per il nuovo consumatore *flaneur* all'insegna del gioco e del piacere. Sovente orientata al ludico, si esaurisce proprio nel *window shopping* inteso come intrigante attività di tempo libero - cioè nel consumare un'esperienza – fine a sé stessa, senza alcuna finalità di acquisto" (Fabris, 2003, pag. 38).

⁹L'individualismo rappresenta il dato più fortemente caratterizzante lo spostamento nella gerarchia dei valori della popolazione italiana, la mainstream; ciò non significa che non si osservi l'emergere di altre correnti socio-culturali, alcune in controtendenza rispetto alla mainstream (come, ad esempio, l'attenzione al sociale, la solidarietà, le comunità) che non vanno sottovalutate in termini di impatto sugli atteggiamenti ed i comportamenti di consumo.

¹⁰Baudrillard (1979) osservava, al proposito, come l'analisi marxista della produzione di merci fosse da considerare ormai superata proprio perché il capitalismo non avesse più come oggetto la produzione di merci, ma invece tendesse a qualificarsi sempre più come un capitalismo che si occupa della produzione di segni, immagini e sistemi di segni.

non tanto e comunque non solo nella costruzione di beni con prestazioni specifiche, quanto piuttosto nella realizzazione di esperienze¹¹.

Ma anche, in controtendenza rispetto alla mainstream dell'individualismo, un consumatore desideroso di aggregazione, di relazioni interpersonali, di appartenenza ad una *comunità* che si genera attorno ad un bene oggetto di acquisto e consumo, il cui valore viene ad essere determinato più dall'insieme di legami e relazioni attivati che non dai benefici funzionali collegati all'uso¹².

Costituisce ormai un classico sull'argomento il riferimento alle tribù di bikers costituite attorno ad una delle più note marche-culto, la Harley Davidson; tuttavia, al di là dei singoli esempi, ciò che interessa sottolineare è che questa tendenza comporta l'adozione da parte dell'impresa di un approccio innovativo alla generazione di valore per il consumatore, un approccio basato non tanto (e comunque non solo), come si è fin qui richiamato, sull'instaurazione di una relazione diretta con il singolo consumatore, quanto piuttosto sulla comprensione ed il confronto con le strutture sociali emergenti intorno al prodotto-marca e su iniziative volte a rafforzare tali legami.

La comunità di consumo trova nell'ambiente digitale un terreno fertile di sviluppo (Hagel – Singer, 1999; Hagel, Armstrong, 1997; Wind – Mahajan, 2002): sia nella configurazione di comunità spontanea che di comunità indotta (da un'azienda), le comunità rappresentano una importante realtà del mondo del consumo, con un ruolo spesso dialettico nei confronti delle imprese, fino a configurarsi in taluni casi come vero e proprio soggetto economico, in grado di attivare il rapporto con il mondo della produzione, alla ricerca di prodotti e marche in grado di rispondere meglio alle esigenze dei propri membri. Più spesso, svolgono una funzione di cassa di risonanza della cultura del bene/servizio attorno a cui si è formata la comunità, con importanti ricadute sull'arricchimento del valore simbolico del prodotto, ma possono anche costituire una fonte importante di indicazioni progettuali, per il miglioramento delle prestazioni dei prodotti esistenti e/o suggerimenti, idee per lo sviluppo di nuovi prodotti¹³.

2.3. La creazione di valore nell'economia della conoscenza

Da quanto sin qui detto, emerge che il processo attraverso cui le imprese pervengono alla generazione di *valore per il cliente*, è caratterizzato dalla progressiva trasformazione nella natura dei fattori utilizzati: sono infatti sempre più importanti - rispetto alle capacità tecnico-ingegneristiche di trasformazione degli input in output secondo criteri di efficienza – la capacità di adattamento del

¹¹L'esperienza come fonte di valore per il consumatore è stata sottolineata da Pine e Gilmore (1999), i quali hanno osservato che: "L'economia del consumo si sta trasformando, lentamente ma inesorabilmente, in economia dell'esperienza"; l'impatto di questa trasformazione sul rapporto impresa-consumatore può essere compreso qualora si osservi che "i beni materiali vengono consumati; le esperienze – invece – sono progettate, rappresentate, comunicate, vissute e ricordate" (Rullani, 2004b, pag. 238).

¹²Si parla, al proposito di *linking value* e di marketing tribale (Cova, cit.).

¹³Questi aspetti verranno approfonditi al par. 4.

prodotto/servizio alle specifiche esigenze del singolo consumatore, la capacità di prefigurare le specificità del contesto di utilizzo, la capacità di coinvolgere il cliente nella determinazione delle caratteristiche del bene, la capacità di alimentare legami con il prodotto e con gli altri utilizzatori, la promessa di una esperienza totale di consumo .

Pine e Gilmore (2000), sintetizzano questo cambiamento di fondo nell'espressione *traslazione delle fonti del valore* o *progressione del valore economico*, che sta conducendo verso l'*economia dell'esperienza*: l'aspettativa di una esperienza globale, in grado di suscitare emozioni, sentimenti, passioni, ha nel bene oggetto di consumo solo una delle componenti, forse nemmeno la più rilevante. In questo contesto, obiettivo dell'impresa è la creazione di esperienze memorabili¹⁴, con l'evidente corollario che il coinvolgimento del cliente diventa la via obbligata per la creazione di valore nell'ambito dell'economia dell'esperienza¹⁵.

Rullani (2004b) osserva, al proposito, che "...dal punto di vista delle imprese, la trasformazione fisica della materia prima in prodotto finito non basta più:...bisogna dare al prodotto un significato riconoscibile, che lo renda unico rispetto ai prodotti concorrenti. Bisogna poi che i potenziali consumatori lo apprezzino, lo condividano, e lo desiderino, potendo alla fine, grazie al servizio fornito dalla rete distributiva e di assistenza, farne esperienza nelle migliori condizioni possibili. Nella maggior parte dei settori, ormai, ciò che crea valore e vantaggi competitivi non è più soltanto il miglioramento delle prestazioni funzionali degli oggetti materiali...ma è la creazione di esperienze significative, a cui i consumatori possono attribuire valore, essendo anche disposti a pagare per esse un premium price rispetto ad altre, più banali, che non intercettano le aspirazioni profonde di ciascun singolo user" (p. 13)

In questo contesto, di progressiva de-materializzazione dei fattori di produzione, dei processi di trasformazione, dei prodotti, la creazione di valore si basa sempre più sulla *conoscenza* quale fattore produttivo chiave, ed il consumo, inteso come utilizzazione finale della conoscenza per produrre valore d'uso, rappresenta l'ultimo nodo dell'integrazione della filiera cognitiva¹⁶.

¹⁴E' evidente come ci siano ambiti nei quali sia più semplice ed intuitivo parlare di beni come esperienze, come ad esempio nel caso dell'entertainment e in molti comparti del settore dei servizi; ciò non significa però che non sia possibile trasformare l'acquisto ed il consumo di un prodotto in una esperienza memorabile (Pine e Gilmore parlano, al proposito, di *esperienziare* i prodotti): anzitutto attraverso una accorta politica di marca e di comunicazione, con la costruzione di una immagine forte e la creazione di club; ma anche attraverso l'arricchimento dei beni con attributi in grado di stimolare i sensi dell'acquirente/consumatore; scelte di visual merchandising che contribuiscano a contestualizzare il bene rispetto all'ambiente di acquisto. Su tutti, emerge la centralità delle politiche di personalizzazione.

¹⁵Gli autori sostengono infatti che "Lo scopo dell'impresa è di attirare i clienti all'interno del processo di progettazione, produzione, confezionamento e/o consegna" (cit., pag. 24).

¹⁶La produzione di valore a mezzo di conoscenza si basa sulla divisione del lavoro e l'integrazione fra molteplici conoscenze specialistiche (Arora – Gambardella –Rullani,

Il consumatore finale infatti va considerato un utilizzatore ed un produttore di conoscenza, in quanto deve applicare le conoscenze ricevute (incorporate nel prodotto/servizio) alle particolari circostanze del suo impiego, ma da tale applicazione può derivare una conoscenza che è a vantaggio di tutti gli operatori della filiera. Anzitutto, perché è l'efficacia delle applicazioni pratiche (delle conoscenze generate a monte del sistema degli usi) che genera valore, non solo per l'utilizzatore finale, ma anche per tutti gli attori della filiera; in secondo luogo, perché le applicazioni forniscono talvolta conoscenze utili a cambiare le conoscenze utilizzate a monte per definire la proposta di valore¹⁷. In altri termini, è necessario stabilire adeguati *feed back* che dal sistema degli usi possano raggiungere a ritroso i vari nodi della filiera cognitiva, alimentando la conoscenza di cui si dispone con i risultati conseguiti con l'uso, e stimolando così un processo di innovazione continua.

L'interazione fra produttore e consumatore diventa quindi un passaggio obbligato per la generazione di valore: il produttore potrà infatti massimizzare l'utilità delle conoscenze specialistiche possedute, servendo al meglio il consumatore nell'esplorazione dei suoi bisogni, palesi e latenti; e il consumatore potrà sfruttare al meglio il potenziale di conoscenza e competenza che l'offerente gli mette a disposizione, estraendo dalla singola prestazione, definita attraverso una relazione cooperativa, tutto il valore d'uso potenziale.

1997) . In presenza di mediatori relazionali efficaci, la filiera cognitiva si differenzia, dividendo il lavoro in base alle competenze richieste da ciascun compito relazionale; si avranno quindi diversi ruoli: gli *specialisti*, in tutte le competenze ed attività enucleabili nei compiti da svolgere, i *sistemisti*, con funzioni di smistamento e ricomposizione dei compiti assegnati agli specialisti; i *connettori*, specializzati nel fornire servizi di comunicazione, logistica e garanzia agli altri operatori della filiera, gli *interpreti*, che seguono i diversi segmenti di consumo, entrando in contatto con gli utilizzatori e aiutandoli a specificare la propria domanda, tenuto conto delle capacità potenziali di cui è in possesso l'offerta; i *centri-servizio*, che forniscono garanzie, informazioni e altri interventi a specialisti ed utilizzatori; uno o più *meta-organizzatori*, con il compito di costruire la rete, mantenere regole efficienti di funzionamento, stabilire incentivi e sanzioni e garantire credibilità e stabilità al processo cognitivo realizzato dall'insieme dagli operatori (Rullani, 2004b, pag. 126-127).

¹⁷Rullani, cit., parla al proposito di *conoscenza connettiva*: questa costituisce una sorta di passaggio intermedio nel circuito di trasformazione della conoscenza, tra la conoscenza *originale*, caratterizzata da unicità, e la conoscenza *applicativa*, che può essere utilizzata in n contesti differenti da quello originario. Alla base della trasformazione vi è un processo che può avvalersi di due procedure fondamentali: la *condivisione* e la *codificazione*, ciascuno dei quali si rivela appropriato in specifici contesti di applicazione. La condivisione può infatti essere altamente efficace in contesti limitati, in cui vi è una interazione diretta fra i possessori della conoscenza: è questo, ad esempio, il caso dei team di progetto per l'innovazione di prodotto (Buratti, 2004). La codificazione, che si basa invece sull'uso di codici e standard a cui gli utilizzatori della conoscenza devono uniformarsi, può sostenere processi di propagazione moltiplicativa degli usi (Rullani, cit. pag. 52).

2.4. Le tecnologie di rete supportano l'interazione

La diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ed in particolare di Internet, hanno contribuito a modificare sia i presupposti con cui le imprese producono i loro beni¹⁸, sia le modalità con cui comunicano con i consumatori¹⁹, consentendo di sperimentare nuove modalità di generazione del valore.

Le innovazioni technology-based adottate dalle imprese nell'arco dell'ultimo ventennio hanno infatti costituito il supporto materiale, l'infrastruttura per l'introduzione di innovazioni di carattere organizzativo che hanno contribuito alla trasformazione delle modalità di coordinamento dei processi di generazione del valore, sia all'interno dell'impresa, con una maggiore integrazione fra le diverse attività specialistiche (Porter, 1985 e 2001), sia verso l'esterno, favorendo la collaborazione con altre imprese che diventano nodi di una rete di relazioni orientata alla creazione di valore attraverso la specializzazione e la divisione del lavoro (Normann – Ramirez, 1993; Vicari, 2001; Valdani et al., 2002), ed infine con i consumatori, che possono così partecipare più attivamente alla co-determinazione dei contenuti della proposta di valore più adatta a soddisfare le loro aspettative (Coviello – Milley – Marcolin, 2001).

La co-progettazione dei prodotti e dei servizi come modalità innovativa per la generazione di valore in un contesto, come quello attuale, caratterizzato dall'aumento esponenziale delle possibilità di comunicazione fra i vari attori della rete di generazione del valore, viene sottolineata anche da Rullani (2004b), il quale sostiene che: "le maggiori capacità di interazione comunicativa, applicate ad un bacino ampio di potenziali produttori e di potenziali utilizzatori, possono essere usate per aumentare il livello dell'efficacia della prestazione, sviluppando rapporti interattivi, spesso personalizzati, che risultano più flessibili e intensi di una volta. Ciò può avvenire in molti modi. In generale, il livello di efficacia può

¹⁸In presenza di tecnologie di produzione flessibile, modularità della produzione e della progettazione, è possibile offrire ai consumatori una elevata varietà di prodotti, in condizioni di economicità: la mass customization (definita come "l'uso di processi e strutture organizzative flessibili per produrre varietà ed offrire prodotti/servizi personalizzati al prezzo di alternative standard" Hart, 1996), rappresenta sotto il profilo tecnico-produttivo il superamento dei limiti della produzione di massa nel soddisfare la varietà delle richieste del mercato. L'adozione di tecnologie di produzione flessibile offre alle imprese potenzialità di varietà, che si traducono in vantaggio competitivo in presenza di una effettiva capacità di intercettare le aspettative dei consumatori e di generare valore per la clientela.

¹⁹Si fa riferimento alla possibilità di stabilire canali di comunicazione interattiva - *two-way* – in cui l'impresa può veicolare una comunicazione ricca, personalizzata, con un elevato numero di utenti, e il consumatore può attivare di sua iniziativa un collegamento dialogico con l'impresa. Come osservano Evans e Wurster (2000) le potenzialità strategiche della rete risiedono principalmente nel superamento del *trade off* tra *reach* (ampiezza del mercato raggiunto) e *richness* (ricchezza del contenuto del messaggio), che ha caratterizzato l'economia fordista e, quindi, nella possibilità di stabilire ad un tempo relazioni "ricche" dal punto di vista dei contenuti ed estese sotto il profilo della numerosità di connessioni.

crescere se i potenziali fornitori e clienti di una filiera cognitiva (compresi i consumatori finali) riescono efficacemente a comunicare, interagire, ed eventualmente a scambiare e condividere qualcosa, realizzando un miglior matching fra possibilità tecnico-produttive e desideri – latenti o manifesti – del consumo. La rete di comunicazione può essere utilizzata dalle imprese per co-progettare nuovi prodotti-servizi insieme a fornitori e clienti, adattando la filiera alle esigenze del singolo uso²⁰.

3. Nuove opportunità per il marketing

3.1. Il marketing management e il “nuovo” consumatore

Il cambiamento nelle aspettative e nel comportamento del consumatore, unitamente alle nuove opportunità di personalizzazione e di interazione comunicativa che caratterizzano la c.d. Networked Digital Economy (Peppers – Rogers, 1997; Balasubramanian – Krishnan - Sawhney, 2000), hanno stimolato gli studiosi di management a pensare al consumatore come ad una possibile fonte di competenze su cui creare un vantaggio competitivo (Prahalad – Ramaswamy, 2000), con un mutamento sostanziale anche nel marketing management, che deve organizzare processi e attività non più semplicemente orientati alla creazione di valore *per* un cliente che *resta fuori* dai confini aziendali, ma invece ponendosi la questione fondamentale di capire cosa il cliente, attivo co-produttore del valore, può fare *con* l'azienda (Wind – Rangaswamy, 2000).

In questa prospettiva, l'offerta delle organizzazioni di marketing è costituita non tanto da specifici prodotti/servizi, quanto piuttosto da processi, nei quali i consumatori possono essere più o meno attivamente coinvolti (Firat – Dholakia –

²⁰L'aumento di efficacia della prestazione fornita al consumatore, non rappresenta l'unico modo per generare valore sfruttando le potenzialità della rete di comunicazione. Achrol, Kotler (1999) descrivono le diverse modalità attraverso cui l'impresa può operare competitivamente in un contesto di relazioni di mercato supportate dalle tecnologie di rete. L'impresa può infatti conseguire incrementi di efficienza attraverso il decentramento della produzione in paesi low cost, mantenendo però un discreto controllo sulla qualità e sul ciclo dell'ordine; può puntare su incrementi di efficienza (ma anche di efficacia) nelle attività di approvvigionamento, ricercando il miglior fornitore in un bacino ampio. Anche Porter (2000), propone una interessante illustrazione delle implicazioni della diffusione di Internet sulla strategia competitiva delle imprese, analizzando l'impatto su ciascuna attività della catena del valore e sulla gestione delle relazioni all'interno del sistema del valore. Per una discussione dei problemi di gestione strategica dell'impresa nel passaggio dalla old alla new economy, si veda anche Buratti – Genco, 2002.

Venkatesh, 1995)²¹; in ogni caso, i consumatori che vengono integrati nei sistemi di produzione del valore dovranno essere considerati (conceptualized) come *produttori in partnership*, ossia come soggetti della rete del valore (Rullani, 2004).

In questa impostazione, il processo di marketing viene rappresentato idealmente come un insieme di attività centrate sul concetto di valore, organizzate secondo una logica circolare, iterativa, ed in cui il cliente è coinvolto sistematicamente (Sawhney, 2003).

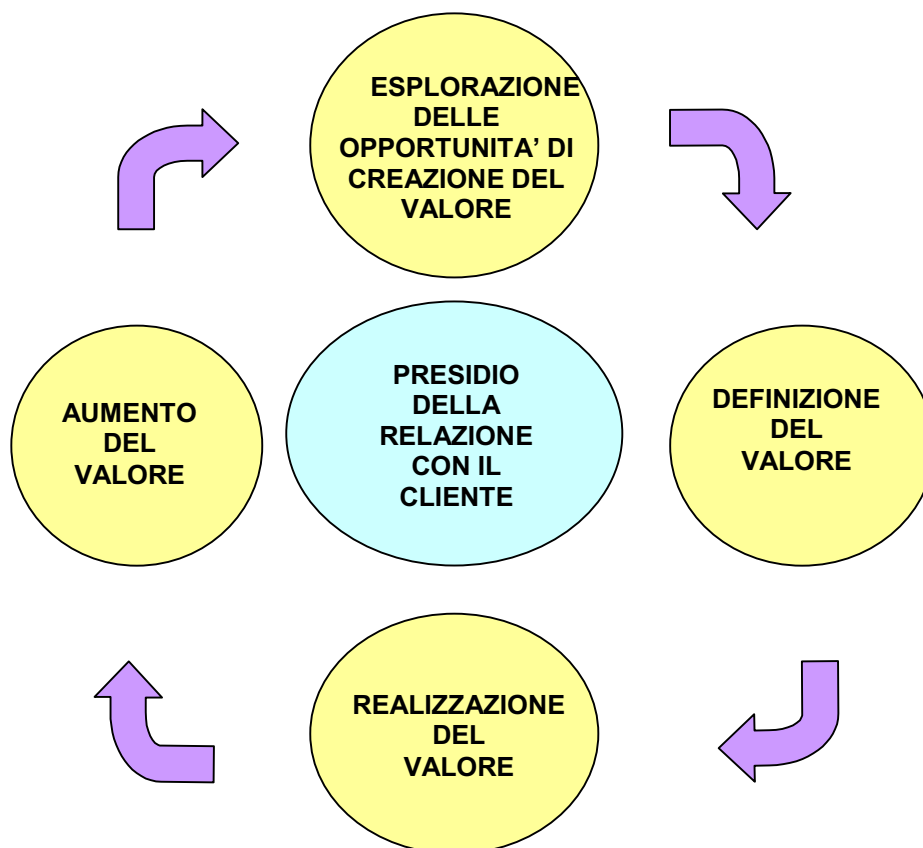
Nel marketing collaborativo, i tre passaggi fondamentali del processo di marketing management (analisi delle aspettative dei clienti, definizione della proposta di valore, realizzazione della prestazione), subiscono importanti modifiche. Anzitutto, le attività di *esplorazione delle opportunità di creazione del valore* (market sensing) vengono sostituite dall'interazione comunicativa con il singolo cliente: il valore viene co-creato insieme al soggetto a cui è destinato, anzi è egli stesso che può assumere l'iniziativa, attivando una richiesta all'impresa. Questo cambiamento di prospettiva implica il superamento della logica di ascolto o osservazione (per superare i limiti della capacità interpretativa dell'impresa o della difficoltà stessa del consumatore nell'articolare i propri bisogni), per adottare una prospettiva di creazione congiunta della proposta di valore: è il consumatore che mette la sua conoscenza, la sua perizia, a disposizione dell'impresa.

In secondo luogo, le attività di *definizione della strategia di mercato*, attraverso la segmentazione, la definizione del target e la determinazione del posizionamento, acquistano nuove dimensioni: quando è il consumatore che definisce la proposta di valore che più si adatta alle sue esigenze, non semplicemente scegliendo fra un set predefinito di alternative, ma esprimendo le proprie preferenze e chiedendo all'impresa-partner di realizzare le sue attese, l'impresa si trova ad agire su segmenti individuali, che emergono in base a procedure di auto-segnalazione; inoltre, il posizionamento della proposta di valore rispetto alla concorrenza è definito dal cliente sulla base della selezione che egli fa delle dimensioni ritenute prioritarie²².

²¹La centralità della progettazione dei processi di interazione come elemento determinante la percezione di valore da parte del cliente "cooptato" nella creazione del valore viene sottolineata anche da Pine e Gilmore, 1999.

²²Wind e Mahajan (2002) osservano che "nell'ambiente informatico, il consumatore può scegliere direttamente le caratteristiche dei prodotti che ritiene più adeguate. Sarebbe impossibile per i consumatori ri-progettare un punto vendita tradizionale basandosi sulle caratteristiche di prodotto che cercano, ma online possono farlo piuttosto facilmente: con pochi clic di un mouse su un servizio come Peapod - vendita di alimentari on line - è possibile ri-configurare l'intera offerta basandosi sul contenuto di grassi, sulle calorie o sul prezzo...le aziende devono offrire ai consumatori la cornice in cui operare il loro posizionamento, secondo le caratteristiche che ritengono più importanti e nel contesto più ampio. Attraverso un'osservazione attenta di queste strategie di posizionamento, le aziende possono riformulare la propria offerta per sfruttare favorevolmente questi attributi (pag. 227).

Figura 1: Processi di marketing management per la creazione del valore



Fonte: adattato da Sawhney, 2003.

Diventa quindi fondamentale per l'impresa "catturare" questa conoscenza, per definire un posizionamento dinamico che sfrutti favorevolmente la conoscenza acquisita sulle preferenze dei clienti.

In terzo luogo, la *realizzazione della proposta di valore* deve basarsi sull'obiettivo di creare esperienze coinvolgenti, che si estendono a tutte le attività compiute dal cliente nei confronti del prodotto: ciò significa per l'impresa progettare un sistema coerente di offerta, sottolineando gli aspetti dell'interazione in grado di suscitare emozioni. La definizione degli elementi del marketing mix completa la proposta di valore, e va ancora una volta sottolineato che nell'approccio di marketing collaborativo viene esplicitamente riconosciuto un ruolo attivo del consumatore nella determinazione del prezzo - una variabile critica ai fini della appropriazione del valore - che può essere modulato in

funzione del ruolo svolto nei processi di creazione del valore²³; mentre si sollecita l'impresa a predisporre canali integrati di comunicazione e distribuzione, per rispondere meglio alle esigenze del singolo cliente.

Completa il processo, che deve essere concepito secondo una logica iterativa, circolare, l'insieme di attività volte ad accrescere dinamicamente la proposta di valore: ciò implica la capacità per l'impresa di attivare una rete di relazioni con soggetti specializzati che forniscono servizi aggiuntivi.

Al centro, vi è il presidio della relazione con il cliente, che richiede un sistema integrato di iniziative, attività, strutture per un Customer Relationship Management (Crm) "attivo"²⁴.

4. Può il consumatore essere partner nello sviluppo di nuovi prodotti?

Come si è avuto modo di sottolineare più volte, il percorso tracciato sino a questo momento ci presenta una realtà nuova nel rapporto fra impresa e consumatore, di cui il marketing ha preso atto e nei cui confronti si sta attrezzando. Uno degli aspetti centrali di questa nuova realtà è costituito dal ruolo attivo che il consumatore chiede di svolgere nell'ambito del circuito produzione/consumo, e che le imprese talvolta incentivano, propugnando la bandiera del coinvolgimento come fattore distintivo e segnale di orientamento al nuovo. Coinvolgimento nello sviluppo di nuovi prodotti²⁵: si tratta di una realtà possibile? Quali problemi suscita?

²³Un consumatore attratto dalla possibilità di ottenere un prodotto con caratteristiche uniche, dovrebbe essere disposto a pagare un premium price; tuttavia, l'azienda maggiormente interessata a stabilire una relazione collaborativa, di lungo termine con il cliente potrebbe adottare un criterio di determinazione del prezzo ancorato al valore del cliente nel lungo periodo; inoltre, se il cliente è un soggetto che dispone di conoscenze utili per l'azienda, potrebbe addirittura pretendere il riconoscimento di una quota del valore che ha contribuito a generare.

²⁴Attivare iniziative di Crm attivo significa anzitutto disporre di un sistema integrato di gestione delle relazioni con i clienti, superando le divisioni che spesso si generano all'interno dell'impresa fra le diverse aree, ciascuna delle quali dispone di propri sistemi operativi e tecnologici; in secondo luogo, significa disporre di un sistema accentrato di raccolta delle informazioni sui clienti, che devono però essere disponibili in maniera decentrata e continuativa nei luoghi (fisici o virtuali) dell'interazione; in terzo luogo, significa trasformare le informazioni in conoscenza per migliorare il rapporto e l'esperienza con i clienti.

²⁵Il ruolo del cliente nello sviluppo di nuovi prodotti è stato tradizionalmente studiato con riferimento al mercato dei beni industriali: gli studi di von Hippel (1982) costituiscono ormai un riferimento classico sull'argomento. Per una analisi estesa della letteratura sull'argomento, si veda anche: Buratti, 2000.

Per rispondere a questi interrogativi, occorre a nostro avviso assumere due distinte prospettive di analisi: il coinvolgimento del consumatore come individuo e il coinvolgimento del consumatore in quanto membro di una comunità di esperti.

4.1. Coinvolgere e farsi coinvolgere per aumentare il valore della proposta individuale

Questa prospettiva di analisi parte dalla considerazione che la crescente attenzione, nei processi di generazione del valore, all'*esperienza totale* del consumatore (estesa, come già si è avuto occasione di richiamare, non solo al rapporto fra il consumatore e il prodotto, ma anche a tutti gli aspetti della ricerca e valutazione fra le alternative, la transazione d'acquisto, l'uso di prodotti complementari, il supporto post-vendita durante tutta la vita utile del prodotto), implica che in fase di progettazione del nuovo prodotto/sistema di offerta l'impresa debba considerare tutti quegli aspetti - complementari rispetto al nucleo centrale di offerta - che possono contribuire a creare valore per il consumatore.

Con due importanti conseguenze: da un lato, si rende necessario catturare la *conoscenza* e le *aspettative* dei consumatori per avere una quadro completo di tutte le relazioni che intercorrono fra i vari aspetti/fasi del processo di individuazione del bisogno/selezione/acquisto/uso e valutazione post acquisto e la soddisfazione del cliente; dall'altro, occorre avvalersi di una rete di partner affidabili che condividano la tensione verso la creazione di valore unico per il cliente.

L'impatto è molto forte soprattutto sulle ricerche di mercato, perché il problema è come estrarre una conoscenza che il consumatore spesso non riesce ad esprimere compiutamente e come tradurre questa conoscenza in input utilizzabili ai fini produttivi. Le strade da seguire possono essere due: da un lato, fare affidamento a tecniche di ricerca basate sui metodi dell'osservazione e della ricerca "immersiva" tipiche dell'antropologia e dell'etnografia (Leonard - Rayport, 1997); dall'altro, coinvolgere direttamente i consumatori nel processo di sviluppo di nuovi prodotti/sistemi.

In questo caso, dunque, il coinvolgimento si configura come una soluzione al problema della scarsa trasparenza delle aspettative dei consumatori, specie in condizioni di incertezza come quelle determinate dal contesto di innovazione, ed in presenza di un medium connettivo che consente l'interazione a distanza (Balasubramanian, Krishana, Sawhney, 2001).

Tuttavia, occorre anche riconoscere che il coinvolgimento del cliente non è una strategia perseguibile con efficacia in tutte le occasioni; gli autori propongono quindi una classificazione dei prodotti in funzione di alcuni fattori-chiave²⁶, di cui

²⁶L'impatto dell'ambiente digitale sull'attività di sviluppo di nuovi prodotti viene analizzata alla luce di alcune caratteristiche strutturali riguardanti il processo di acquisto e la natura del prodotto. Per quanto riguarda il primo punto, si considera come variabile discriminante la *ricchezza informativa*, intesa come l'ammontare e la profondità delle informazioni che i consumatori ricercano per valutare, acquistare ed utilizzare il prodotto

analizziamo in questa sede solo quelli più strettamente legati all'impatto sul consumatore e sul suo rapporto con l'impresa nello sviluppo di nuovi prodotti: la *ricchezza informativa*, e la *digitalizzabilità* dell'offerta.

Per quanto riguarda il primo punto, si tratta di valutare la complessità del processo di acquisto e delle motivazioni sottostanti all'acquisto e l'ammontare relativo di informazioni di cui il consumatore necessita per perfezionare il processo di selezione fra le alternative, la scelta di acquisto, l'uso e le valutazioni post acquisto. Ma anche, specularmene, l'ammontare di informazioni di cui necessita l'impresa per definire la propria proposta di valore.

In presenza di una elevata ricchezza informativa, il consumatore è incentivato ad entrare in contatto con l'impresa e a comunicare con la stessa, e l'impresa può, attraverso l'attivazione di opportuni canali di comunicazione, integrare il cliente nel processo di realizzazione del prodotto, ottenere nuove idee di prodotto, identificare nuove opportunità, ottenere valutazioni sul prodotto in sviluppo, etc.

Il presupposto è l'esistenza di un canale di comunicazione bidirezionale, interattivo, flessibile; il vantaggio è per entrambe i soggetti della relazione: il cliente potenziale avrà maggiori opportunità di operare una scelta più consapevole fra le varie alternative, di ottenere un prodotto che si adatta alle sue esigenze, di utilizzare in maniera più corretta il prodotto, estraendone il massimo valore d'uso possibile.

L'impresa, d'altra parte, avrà la possibilità di ampliare le fonti di idee innovative, di indirizzare in maniera più corretta il processo di sviluppo, di estrarre il maggiore valore possibile dalle proprie potenzialità tecniche e produttive.

Per quanto riguarda invece il secondo punto, la *digitalizzabilità* del prodotto ha un forte impatto sul ruolo del consumatore e sul coinvolgimento di quest'ultimo nel processo di creazione del nuovo prodotto, nel senso che consente al singolo consumatore di configurare un prodotto interamente secondo le sue esigenze²⁷.

Il consumatore può anche, in taluni casi, diventare una "fonte di competenza" per l'impresa, in virtù della sua volontà di sperimentare e "dialogare" con

lungo l'intero ciclo di vita; per quanto riguarda invece il secondo fattore, si considera il *grado di digitalizzabilità* dell'offerta, ossia le potenzialità di arricchimento del prodotto o la sua convertibilità in hardware e software digitale; l'*intelligenza* veicolabile attraverso la rete, ossia l'entità di intelligenza incorporata nell'offerta, e il grado di accessibilità della stessa attraverso la rete (in remoto); la *modularità*, intesa come la possibilità che le funzioni di un prodotto siano distribuite attraverso moduli indipendenti connessi attraverso interfacce standardizzate (Balasubramanian, Krishnan – Sawhney, 2001). Ognuno di questi moderatori esercita un impatto specifico sulle attività di sviluppo prodotto ed è riconducibile a specifici prodotti/settori. Semplificando, si può ritenere che mentre i primi due fattori esercitino un impatto soprattutto sul rapporto impresa/consumatore e sul ruolo di quest'ultimo nell'ambito del processo di creazione del valore, gli ultimi due fattori siano invece più strettamente interconnessi alle relazioni fra l'impresa e la supply chain, e determinino modalità innovative di gestione della rete del valore.

²⁷Esempi in tal senso sono presenti nel settore dei computers (Dell), discografico (CDNow), dell'editoria (Wall Street Journal): in tutti questi casi, si parla di configurazione del prodotto *on demand*.

l'azienda: alcune aziende utilizzano infatti le conoscenze acquisite attraverso l'interazione con consumatori attratti dalla possibilità di ottenere un prodotto "customizzato" per individuare trend emergenti e/o nuove idee di prodotto da trasferire ad un mercato più ampio²⁸.

4.2 Partecipare ad un progetto di innovazione "aperta": il ruolo delle comunità di esperti

Diverso è il caso dell'innovazione di prodotto realizzata coinvolgendo comunità di utilizzatori "esperti"; si tratta di un modello diffuso nell'ambito dell'industria del software, nella quale numerose aziende hanno coinvolto i propri utenti in un continuo processo d'innovazione e sperimentazione che ha consentito una drastica riduzione dei tempi di rilascio del software e l'aumento della qualità del prodotto finito (MacKormack, 2001; Micelli, 2000).

Imprese leader nella produzione di software "sfruttano" l'esperienza dei cosiddetti *beta-tester* per rilasciare versioni provvisorie di ciò che sarà il prodotto finito, contando sui *feed back* dei clienti coinvolti nel processo, per individuare e risolvere eventuali difetti²⁹.

Alcune imprese hanno saputo sviluppare un modello di gestione dell'innovazione basato sulle comunità virtuali anche in settori diversi rispetto a quello del software; si può notare infatti come il modello comunitario sia stato scelto per gestire l'innovazione di prodotto da Texas Instruments che ha utilizzato l'ambiente digitale per stabilire un collegamento con i propri acquirenti/utilizzatori, rendendoli parte integrante del *marketing planning process* (Burke et al., 2001).

²⁸Ogni volta che un'azienda offre la possibilità ai propri clienti di configurare un prodotto specifico, dispone di una sorta di finestra sulle conoscenze possedute dai consumatori, che possono essere utilizzate proattivamente per sviluppare nuovi concept di prodotto da proporre ad altri clienti potenziali.

²⁹Nel caso dei *beta-tester* il processo di sviluppo e test del prodotto fa capo ad una specifica impresa di riferimento; ci sono però anche casi in cui lo sviluppo del software si basa su un modello di comunità virtuale in assenza di un'azienda di riferimento, come nel caso di Linux. Tale software, nato come sistema operativo semplice, utilizzato da pochi amatori, è attualmente diventato un prodotto su scala industriale utilizzabile sui grandi server multiprocessori delle aziende. Si tratta di un sistema gratuito, proprio perché è stato sviluppato attraverso contributi di migliaia di sviluppatori che hanno prestato la loro opera e si sono applicate gratuitamente affinché Linux migliorasse e si diffondesse. A questo processo hanno contribuito anche grandi aziende, quali Ibm, che ha realizzato le ultime versioni del software.

L'aspetto innovativo ed al tempo stesso interessante dei software sviluppati sulla base del modello *open source* consiste nel fatto che non si basano su un progetto di sviluppo organizzato e gestito da un pool di tecnici, bensì sono il risultato di una dinamica emergente cui partecipano, attraverso la rete, sviluppatori e *hacker* (ovverosia utilizzatori esperti), sulla base di linee guida essenziali definite da esperti riconosciuti come figure leader all'interno della comunità. Per approfondimenti, si veda: Raymond, *The Cathedral and the Bazaar*, <http://www.redhat.com/redhat/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar.html>.

In questo caso, l'azienda ha puntato, per la realizzazione del progetto di innovazione del proprio calcolatore TI-92, al personale docente delle scuole superiori, ritenuto in grado di apprezzare in modo particolare le caratteristiche tecniche di un calcolatore e di fornire all'azienda produttrice suggerimenti degni di considerevole interesse; collocando infatti sul proprio sito *web* (ti.com/calc) le specifiche tecniche del prodotto ed una prima ipotesi di prototipo, l'azienda ha incoraggiato la comunità dei docenti a fornire i propri *feedback* in base ai quali sono stati apportati notevoli cambiamenti al prototipo iniziale.

Tale approccio, oltre ad incentivare il dialogo con i consumatori che avevano partecipato attivamente alla progettazione del TI-92, ha ottenuto un notevole successo in termini di fidelizzazione della clientela dato che quando, in seguito, un concorrente di Texas Instruments ha tentato di collocare sul mercato un prodotto simile, i consumatori partecipanti allo sviluppo del TI-92 hanno reagito sostenendo che l'azienda concorrente avesse rubato le loro idee.

Il caso del TI-92 può essere considerato un esempio di *adaptive codevelopment process* (Balasubramanian S. *et al.*, 2001), basato su innovazioni di carattere tecnico (quali la prototipazione iterativa e la sperimentazione rapida) ed organizzativo (il continuo coinvolgimento del cliente). Quest'ultimo infatti non è coinvolto soltanto all'inizio ed alla fine del processo di sviluppo del prodotto, (o a tappe predeterminate), bensì in maniera continua, fornendo il proprio *feedback* sui prototipi messi a punto dall'azienda, suggerendo idee innovative per il *design* del prodotto e contribuendo in tal modo a "plasmare" il risultato finale.

5. ...Nuovi problemi per il marketing

Da quanto sin qui esposto, si ricava l'idea che uno dei tratti emblematici dei sistemi industriali avanzati, specie per quanto riguarda il rapporto produzione/consumo, è costituito dalla partecipazione del cliente ai processi di creazione del valore, che induce le imprese a fare del coinvolgimento una delle basi della propria strategia di mercato.

Ci sembra tuttavia che il termine coinvolgimento, sin qui utilizzato senza particolari "precauzioni", debba essere indagato un po' più a fondo, anzitutto per chiarire quale significato venga attribuito a tale termine nell'ambito degli studi di marketing; in secondo luogo, per definire quali sono i problemi emergenti nella gestione del coinvolgimento del cliente da parte delle imprese, e le modalità con cui sfruttare al meglio la partecipazione attiva ai processi di creazione del valore.

Per quanto riguarda il primo punto, va detto che talvolta gli autori utilizzano il termine coinvolgimento per riferirsi ad una partecipazione emotiva, al senso di appartenenza che genera una esperienza piacevole e, quindi, contribuisce ad elevare la soddisfazione del cliente rispetto alla proposta di valore. Si tratta di un coinvolgimento mediato soprattutto dalla condivisione di valori e di significati che la marca conferisce al prodotto e dalle relazioni sociali che essa alimenta nell'ambito della comunità di appartenenza (Busacca, 2000).

Del resto, anche Pine e Gilmore (2000), nel definire i diversi contesti dell'esperienza (che, come si è detto al par. 2.2, rappresenta l'obiettivo verso cui tendono imprese e consumatori nell'attuale contesto competitivo e di mercato), individuano situazioni alle quali il consumatore partecipa "passivamente"³⁰, nonostante il fatto che possano essere fonte di esperienze ad elevato coinvolgimento emotivo, come ad esempio la partecipazione ad un evento di intrattenimento (opera lirica) o l'esposizione ad una esperienza estetica memorabile (come ad esempio la visita al Museo del Louvre).

Tuttavia, appare chiaro che quando si passa a considerare il campo dei prodotti e le strategie per arricchirne l'esperienza di acquisto e consumo, il coinvolgimento del consumatore viene inteso non solo in senso emotivo, ma anche concretamente, come insieme di operazioni che il consumatore compie per ottenere un prodotto personalizzato³¹ attraverso una *learning relationship*, basata sullo scambio di informazioni e conoscenza, nell'ambito di un rapporto di lungo periodo³².

5.1 Il contributo interpretativo del marketing dei servizi

Per quanto riguarda il secondo punto, ossia la natura dei problemi emergenti nella gestione di un rapporto basato sul coinvolgimento del cliente nei processi di creazione del valore, va anzitutto detto che la maggior parte dei contributi sul tema sottolinea alcuni importanti aspetti connessi all'impatto che una strategia di coinvolgimento del cliente esercita sui processi di marketing management (già richiamati al par. 3.2), ma omette di evidenziare alcune criticità relative alla gestione della relazione ad un livello micro, che tuttavia possono esercitare un notevole impatto sull'esito della stessa.

³⁰L'esperienza può svolgersi secondo due principali dimensioni: quella della partecipazione del consumatore, che può essere passiva o attiva; quella della connessione o rapporto ambientale che unisce il consumatore all'evento, che può essere di assorbimento o immersione. Dalla combinazione di queste due dimensioni emergono quattro tipologie fondamentali di esperienza: l'esperienza educativa, l'esperienza estetica, l'intrattenimento e l'evasione.

³¹La differenza fra varietà e personalizzazione dell'offerta risiede appunto nel diverso valore che generano per il consumatore: la varietà, connessa alla flessibilità produttiva, è una qualità che discende dalle caratteristiche del sistema produttivo e si riconnette all'abilità dell'impresa a sfruttare le potenzialità della mass customization, ma non necessariamente una elevata varietà contribuisce a soddisfare il consumatore, potendo anzi, in taluni casi, rendere più complesso il processo di acquisto, generando confusione e senso di frustrazione; la personalizzazione è invece una qualità dell'output che risulta in grado di soddisfare le aspettative del singolo consumatore: sotto questo profilo, un'offerta personalizzata avrà un valore determinato dal beneficio atteso (molto più elevato di una prestazione standard), commisurato al sacrificio sostenuto per conseguire la personalizzazione.

³²Si fa riferimento al concetto di personalizzazione cooperativa.

Sotto questo profilo, può essere utile fare riferimento a studi radicati nel filone del marketing dei servizi, nel cui ambito già da tempo è fiorita una ampia letteratura sull'argomento.

Il coinvolgimento del cliente nei processi di creazione del valore costituisce infatti un fenomeno già noto e studiato nell'ambito degli studi di marketing dei servizi: a partire dagli studi di Lovelock e Young (1979), si succedono infatti in quest'ambito numerosi contributi, per lo più di carattere teorico, volti ad evidenziare i vantaggi connessi alla valorizzazione e gestione attiva della partecipazione dei clienti al processo di erogazione del servizio, con una enfasi particolare sui guadagni di produttività per l'azienda e sui minori costi del servizio per il cliente³³.

Degni di nota, nell'ambito degli studi che si succedono per oltre un decennio sull'argomento, due analisi di carattere empirico: la prima, di Bateson (1985), è rivolta all'individuazione delle motivazioni sottostanti al comportamento del consumatore che accetta di farsi coinvolgere nel processo di erogazione del servizio, ed evidenzia l'esistenza di un segmento di consumatori disposto a svolgere un ruolo attivo anche in assenza di incentivi di carattere economico; il secondo, di Bowen (1990), fornisce una tassonomia di servizi basati sulla *customer participation*, e conclude sull'opportunità di utilizzare la disponibilità a partecipare alla creazione del servizio come criterio per segmentare il mercato di riferimento.

Questi studi, seppure riferiti ai servizi, evidenziano due aspetti importanti da considerare nella gestione del rapporto con il mercato di sbocco, che appaiono di particolare rilevanza ai nostri fini.

Da un lato, la possibilità/opportunità di segmentare il mercato sulla base della disponibilità del consumatore a svolgere un ruolo attivo nei processi di creazione del valore, tenendo conto che:

- a) non tutti i clienti sono interessati/disposti a cooperare;
- b) fra coloro che sono disposti a cooperare, vi è una diversa propensione ad assumere un ruolo attivo e, probabilmente, anche una diversa capacità di svolgere correttamente tale ruolo, con ricadute sulla determinazione del risultato finale e, quindi sulla creazione di valore. Il cliente che possiede maggiori capacità determinerà un risultato maggiormente positivo e soddisfacente: il valore d'uso del bene sarà quindi più elevato; l'impresa d'altra parte dovrà sopportare minori costi di addestramento ed assistenza e quindi presumibilmente il valore-costo sarà più contenuto. L'impresa potrebbe quindi ottenere un duplice vantaggio dall'individuazione e selezione dei clienti più "capaci": un vantaggio dovuto al minore costo di erogazione della prestazione (a parità di valore di scambio) e un vantaggio derivante dalla

³³In questi studi, le ragioni della collaborazione fra impresa e cliente vengono confinate all'area dei vantaggi di tipo economico, mentre il cliente viene considerato come una risorsa dell'azienda, oggetto di iniziative di formazione e destinatario di azioni volte ad incrementarne la motivazione, attraverso opportuni incentivi e sistemi di ricompensa (Mills – Morris, 1986; Bowers – Martin – Luker, 1990).

disponibilità del cliente ad attribuire al servizio un valore di scambio più elevato, che si avvicina al maggiore valore d'uso che ne ricava.

Dall'altro, suggerisce che possono riscontrarsi, nell'ambito del mercato, potenziali clienti interessati a svolgere un ruolo di co-produttori, desiderosi di agire in partnership con l'impresa, anche in assenza di specifici incentivi di carattere economico.

Questi soggetti non sono attratti dalla promessa di benefici economici, quanto piuttosto dalla soddisfazione di svolgere un ruolo attivo nel processo produzione-consumo, di ottenere una prestazione che maggiormente si adatta alle proprie aspettative o, come si direbbe alla luce degli studi sul consumatore più recenti (cfr. par. 2), di provare una *esperienza* che crea differenziazione e, quindi, valore.

5.2 Gestire il coinvolgimento

La maggioranza degli studi condotti sul coinvolgimento del consumatore nei processi di creazione del valore ha omesso di considerare gli *aspetti psicologici* della partecipazione del cliente, che tuttavia rivestono una importanza fondamentale ai fini della gestione dell'interazione nell'ottica della reciproca soddisfazione.

Uno studio condotto da Bendipudi e Leone (2003), basato sull'applicazione di alcuni costrutti derivati dalla psicologia generale e sociale, tenta di colmare questo gap interpretativo degli studi di marketing. Una prima importante questione riguarda il c.d. *self service bias*: con questa espressione si intende fare riferimento ad un atteggiamento psicologico dell'individuo, che coinvolto nella realizzazione di un output in collaborazione con una terza parte, in caso di esito positivo tende ad attribuire il successo a sé stesso, mentre in caso di esito negativo tende a scaricare ogni responsabilità sulla controparte. Esistono dei fattori che mitigano questo atteggiamento, ed in particolare si fa riferimento da un lato alla possibilità per l'individuo di scegliere in piena autonomia se farsi coinvolgere o meno nell'iniziativa di produzione congiunta: in presenza di un'effettiva possibilità di scelta, l'individuo tenderà a formulare giudizi più equilibrati sul proprio contributo alla realizzazione dell'output, attribuendosi non solo i meriti di un eventuale esito positivo, ma anche le responsabilità in caso di esito negativo o comunque inferiore alle aspettative. Dall'altro, si sottolinea come l'esistenza di un legame basato sulla conoscenza e la *fiducia* fra le parti coinvolte, agisce in termini positivi sulla propensione a valutare l'esito della relazione in termini più equi.

Inoltre, i fattori di carattere psicologico possono interagire con fattori di carattere cognitivo, quali ad esempio l'*expertise* del cliente e l'effettiva capacità di operare attivamente per conseguire l'output desiderato: l'assunto che la co-produzione è sempre alla base di un migliore adattamento del prodotto (customization) alle esigenze del cliente (Wind – Rangaswamy, 2000), deve essere quindi valutato con maggiore cautela. La maggiore soddisfazione dipende dalla possibilità di ottenere un output che si adatta perfettamente alle esigenze dell'individuo, sotto la condizione che questi abbia le capacità adeguate per

svolgere correttamente le operazioni necessarie per ottenere l'output desiderato (Lusch – Brown – Brunswick, 1992); inoltre, la capacità percepita di svolgere positivamente il proprio ruolo nell'ambito del processo, può rendere il cliente potenziale più disponibile ad assumere un atteggiamento equilibrato e responsabile nei confronti dell'esito dell'interazione.

Un ulteriore aspetto degno di nota riguarda il rapporto fra l'individuo coinvolto nell'interazione finalizzata alla produzione congiunta e la *qualità del processo* di realizzazione dell'output: l'attenzione al processo aumenta infatti notevolmente nel caso di coinvolgimento attivo del cliente, e questo implica per l'impresa la necessità di considerare la qualità del processo come elemento fondamentale nel giudizio finale del cliente; il processo deve essere progettato per fornire benefici psicologici, sia in termini di divertimento, sia in termini di facilità di interazione, con conseguente percezione di maggiore controllo e aumento della fiducia in sé stessi (Bendapudi - Leone, 2003).

6. Conclusioni (provvisorie) e interrogativi per il futuro

Non è trascorso molto tempo da quando l'idea di un ruolo nuovo del consumatore nell'ambito dei processi di generazione del valore ha fatto irruzione nell'ambito degli studi di management, anche nel nostro paese³⁴; tuttavia, sembra già possibile fare un primo bilancio ed assumere posizioni più caute rispetto ad un'entusiastica accettazione del definitivo superamento della concezione tradizionale del consumatore e del rapporto produzione/consumo.

Anzitutto, va detto che in linea generale non si può non ritenere tale fenomeno un trend emergente nell'ambito dei sistemi industriali avanzati, indotto - come si è avuto modo di argomentare - da cambiamenti nel mondo del consumo e della produzione, amplificati dalla diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con un impatto significativo sulle attività di marketing.

Anzitutto, occorre riconoscere che in un contesto dominato dall'interazione impresa/consumatore, si aprono nuove ed interessanti opportunità per le imprese, a patto che sappiano introdurre alcune significative innovazioni nel processo di marketing management, in cui il cliente è da considerare interlocutore attivo in ogni attività fondamentale per la creazione e il mantenimento nel tempo del valore.

Una interessante implicazione teorica di questo cambiamento (che meriterebbe a nostro avviso ulteriori approfondimenti) è che sembrano attenuarsi le specificità del consumer marketing rispetto al service marketing.

La gestione della relazione con i clienti, specie nell'ottica del coinvolgimento e della partecipazione attiva ai processi di generazione del valore, richiede infatti

³⁴Ad esempio, in un lavoro interessante e, per certi aspetti, anticipatorio, si legge: "Studiosi e operatori di marketing dovranno rassegnarsi all'idea di un definitivo tramonto della figura del consumatore, almeno così come tradizionalmente intesa" (Micelli – Prandelli, 2000, pag. 68)

una grande attenzione all'ambiente dell'interazione, alla progettazione dei processi (ai quali il consumatore partecipa e rispetto ai quali definisce le proprie valutazioni e percezioni sulla qualità della prestazione, nell'ottica dell'esperienza globale).

Inoltre, diventano fondamentali le azioni volte a creare ed alimentare la fiducia del consumatore nei confronti dell'azienda: da un lato, questa gioca il ruolo di presupposto per l'attivazione di relazioni orientate al reciproco apprendimento, che risulta essere uno dei maggiori benefici per entrambe i soggetti, dall'altro, perché costituisce un elemento che sostiene la relazione e ne alimenta lo sviluppo nel tempo. Ciò porta a sottolineare la centralità dell'immagine di marca e delle politiche di gestione del brand come elemento-chiave su cui basare relazioni di fiducia. Tuttavia, vi sono alcune questioni che meritano di essere ulteriormente approfondite.

Una prima questione riguarda la generalizzabilità delle conclusioni cui siamo giunti: interazione, relazione di apprendimento, partecipazione attiva, non sono a nostro avviso benefit per tutti i consumatori, così come non tutti i consumatori costituiscono un potenziale partner per l'impresa.

Ci sembra più corretto adottare una prospettiva che riconosce nella convivenza dei diversi approcci di marketing una strategia appropriata a gestire la complessità di situazioni con cui le imprese devono fare i conti, specie nei mercati di consumo. Del resto, ci sembra che vadano in questa direzione anche le posizioni di alcuni acuti osservatori dei cambiamenti in atto e dell'impatto sul marketing; ad esempio, Gummesson (1997) sostiene che la relazione con il cliente è solo una delle molteplici modalità con cui l'impresa organizza, al suo interno, i processi chiave per la generazione del valore, e che il marketing relazionale non sostituisce il paradigma delle 4p, ma lo integra.

Anche Wind e Mahajan (2002), sostengono l'idea che il consumatore sia una figura complessa e difficilmente riconducibile, nei suoi comportamenti, ad alcune stilizzazioni estremamente semplificate: perciò, le imprese devono continuare a gestire un rapporto articolato e multiforme, utilizzando strumenti diversi, a seconda che si trovi di fronte ad un consumatore che apprezza le potenzialità interattive del web o viceversa che continui a preferire rapporti più "tradizionali".

Ovviamente, le imprese che operano in ambienti fortemente dinamici, turbolenti, maggiormente esposte alla concorrenza, saranno spinte a sperimentare nuovi modelli di interazione con i clienti.

Un'ultima delicata questione riguarda il coinvolgimento del consumatore nei processi di innovazione; a questo proposito, ci sembra che, anche alla luce di quanto richiamato sinteticamente nel corso del lavoro, si possa accogliere positivamente l'idea di un consumatore come soggetto attivo nel processo di innovazione; restano però da approfondire alcune questioni legate da un lato alla trasformazione della conoscenza individuale del consumatore, che ha valore solo nel contesto limitato dalla sua particolare esperienza, in conoscenza utilizzabile dall'impresa ai fini competitivi, e dall'altro alla valorizzazione dell'apporto del consumatore che diventa parte del processo di generazione del valore.

Bibliografia

- Arora A. – Gambardella A. – Rullani, E. (1997), "Division of labour and the locus of Inventive Activity", *Journal of Management and Governance*, n.1.
- Achrol R. – Kotler P. (1999), "Marketing in the Network Economy", *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue.
- Balasubramanian S., Krishnan V.V., Sawhney M. (2001), *New Offering Realization in the Networked Digital Environment*, in Wind J., Mahajan V. (eds), cit.
- Baudrillard J. (1979), *Per una critica dell'economia politica del segno*, Mazzotta, Milano.
- Bateson, J. E. G. (1985), "Self Service Consumer: an Exploratory Study", *Journal of Retailing*, 61 (3).
- Bendapudi N. – Leone R. (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production", *Journal of Marketing*, 67, Jan.
- Bowen J. (1990), "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (1).
- Bowers M. R. – Martin C. L. - Luker A. (1990), "Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees", *The Journal of Services Marketing*, 4 (2).
- Buratti N. (2000), *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Modelli ed esperienze nei mercati industriali*, Giappichelli, Torino.
- Buratti N. – Genco P. (2002), "Il management d'impresa fra old e new economy: nuovi principi o nuove soluzioni?", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 4.
- Buratti N. (2004), "New product development as knowledge management: a look at the Italian automobile industry", in: Sanchez, R.- Heene, A. (eds), *Research in Competence, Based Management*, Elsevier Science, forthcoming.
- Burke R.R., Rangaswamy A., Gupta S. (2001), *Rethinking Market Research in the Digital World*, in Wind J., Mahajan V. (cit.).
- Busacca B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Egea, Milano.
- Busacca B. – Prandelli E. (2003), "Potenziale di interazione e apprendimento: ripensare le relazioni fra impresa e consumatori nell'economia digitale", relazione presentata al XXVI Convegno Aidea, *Knowledge Management e successo aziendale*, Udine, 14-15 Nov.
- Burke R.R., Rangaswamy A., Gupta S. (2001), *Rethinking Market Research in the Digital World*, in Wind J., Mahajan V. (eds), cit.
- Cova B. – Cova V. (2001), *Alternatives marketing, Réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Dunod, Paris.
- Cova B. (1996), "What Postmodernism Means to Marketing Managers", *European Management Journal*, 14 (5).
- Coviello N., Milley R., Marcolin B. (2001), *Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing*, in *Journal of Interactive Marketing*, Vol.15, n°4.
- Cozzi G., Di Bernardo B., Rullani E. (1988), *Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà*, in A.A.V.V., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazioni, Milano.

- Cozzi G. (1999), *Nuovi paradigmi concettuali: il marketing relazionale*, in Varaldo R. (a cura di), *Il marketing degli anni duemila: sfide per il nuovo secolo*, Guerini e Associati, Milano.
- Cozzi G. – Genco P. (2001), “Le imprese italiane di fronte alla terzizzazione e globalizzazione dell’economia”, in: *Processi di terzizzazione dell’economia e nuove sfide al governo delle imprese*, Atti del XXIII Convegno Aidea, Mc Graw Hill, Milano.
- Cozzi G. (in corso di pubblicazione), *Marketing e new economy*, in: Cozzi, G. Ferrero, G., *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Davenport T. - Jarvenpaa, S.L. (2000), *Digital Marketing and the Exchange of Knowledge*, Wind J., Mahajan V. (cit.).
- Evans P.B. – Wurster T.S. (1999), *Blown to Bits*, Harvard Business School Press, Boston. MA.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrando P.M. (1995), *Valore*, in: Caselli, L. (a cura di), *Le parole dell’impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Gummesson E. (1999), *Total relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Hagel J.III – Singer M. (1999), *Net Worth. Shaping Markets when Customers Make the Rules*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hagel J. III – Armstrong A.G. (1997), *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hanson W., (2000), *Principles of Internet Marketing*, South Western College Publishing, Cincinnati.
- Hart C.W. (1996), “Made To Order”, *Marketing Management*, Vol. 5, N.2, Summer.
- Leonard Barton D. – Rayport J.F. (1997), “Spark Innovation through Empathic Design”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Lovelock C – Young, R. F. (1979), “Look to Consumers to Increase Productivity”, *Harvard Business Review*, 57, May-June.
- Lusch R. F. – Brown S. W. – Brunswick G. (1992), “A General Framework For Explaining Internal Vs. External Exchange”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (2).
- MacCormack A. (2001), “How Internet Companies Build Software”, *MIT Sloan Management Review*, Winter.
- Mc Kenna R. (1995), Real Time Marketing, *Harvard Business Review*, Vol. 73 (4), Jul-Aug.
- Micelli S. (2000), *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas libri, Milano.
- Micelli S. – Prandelli E. (2000), “Net Marketing. Ripensare il consumatore nel mondo della rete”, *Economia & Management*, 4, Luglio.
- Mills P.K. - Morris J.H. (1986) “Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role development in Client Participation”, *The Academy of Management Review*, 11 (4).

- Nonaka I. – Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Normann R – Ramirez R. (1993), “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”, *Harvard Business Review*, July-Aug.
- Pine II B. J. – Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Pine II B. J. – Peppers D. – Rogers M. (1995), “Do You Want to Keep Your Customers Forever?”, *Harvard Business Review*, March – April.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter M. (2001), “Strategy and the Internet”, *Harvard Business Review*, March.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-opting Customer Competence*, in *Harvard Business Review*, Jan/Febr.
- Rullani E. (2000), “New/Net/Knowledge economy: le molte facce del postfordismo”, relazione al Convegno *Net Economy: una nuova sfida per i distretti e le Pmi*, Fondazione Montedison, 4 dicembre, Milano.
- Rullani, E. (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Rullani E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Sawhney, M. (2003), “Rethinking marketing in a connected world”, www.mohansawhney.com.
- Sawhney M. *Fundamentals of Customer Value*, www.crmproject.com.
- Slywotzky A. J. (2000), “The Age of the Choiceboard”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Vaccà S. (1989), *Scienza e tecnologia nell'economia d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Valdani E. – Ordanini A. – Verona G. (2002) (a cura di), *L'impresa e-based*, Egea, Milano.
- Vicari, S. (2001), *Dalla catena alla rete virtuale del valore*, in Vicari, S. (a cura di), *Il management nell'era della connessione*, Egea, Milano.
- Von Hippel E. (1982), “Getting new products from customers”, *Harvard Business Review*, March-April.
- Wind J. – Rangaswamy A. (1999), *Customerization: the Second Revolution in Mass Customization*, eBusiness Research Center Working paper, 06.
- Wind J. - Mahajan V. (2001), (eds), *Digital Marketing. Global Strategies from the World's Leading Experts*, Wiley & Sons.
- Wind J. – Mahajan V. – Gunther R. E. (2002), *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*, Prentice Hall.

Editoria elettronica

www.customatix.com
www.digichoice.com
www.mozilla.org
www.mohansawhney.com
www.msi.org
www.redhat.com

Nicoletta Buratti

Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese
Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
E-mail: buratti@economia.unige.it