

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI “FEDERICO II”



FACOLTÀ DI ECONOMIA  
CORSO DI DOTTORATO IN SCIENZE AZIENDALI  
XXIV CICLO

**LA CONSAPEVOLEZZA NELLE INTERAZIONI  
TRA CLIENTI ED IMPRESA: ANALISI ED EFFETTI**

Coordinatore del corso:

Ch.ma Prof.ssa Adele Caldarelli

Tutor:

Ch.mo Prof. Paolo Stampacchia

Candidato:

Dott. Marco Tregua

# **LA CONSAPEVOLEZZA NELLE INTERAZIONI TRA CLIENTI ED IMPRESA: ANALISI ED EFFETTI**

Introduzione

Capitolo 1 Dalla goods logic alla service logic e oltre

- 1.1 Goods logic
- 1.2 Service logic
- 1.3 Service-dominant logic
- 1.4 Customer-dominant logic

Capitolo 2 Service-logic e co-creation: un approfondimento

- 2.1 Ambito definitorio
- 2.2 Co-production *versus* co-creation
- 2.3 Oltre la co-creation

Capitolo 3 Definizione delle research questions

- 3.1 Riferimenti alla letteratura
- 3.2 Individuazione della RQ1
- 3.3 Analisi dei modelli esistenti
- 3.4 Proposizione di un nuovo modello
- 3.5 Individuazione della RQ2

Capitolo 4 Metodologia di analisi

- 4.1 Metodologie qualitative: approccio etnografico e netnografico
- 4.2 Impostazione dell'indagine

4.3 Individuazione dei casi e degli informants

4.4 Strumento di indagine: costruzione e scelte

## Capitolo 5 Analisi empirica

5.1 Individuazione dei contesti da analizzare

5.2 Individuazione degli informants

5.3 Raccolta dati

5.4 Risultati dell'analisi

5.5 Limiti dello studio

5.6 Proposta per futuri sviluppi

Conclusioni

Bibliografia

## CAPITOLO 1

### DALLA GOODS LOGIC ALLA SERVICE LOGIC E OLTRE

Negli ultimi anni il dibattito accademico internazionale nell'ambito del marketing e della gestione aziendale ha presentato dapprima la contrapposizione tra *goods logic* e *service logic*<sup>1</sup> e poi una rapida e forte diffusione della *service logic*, a sua volta oggetto di ulteriori contrapposizioni interne.

Il dibattito trova le sue origini intorno all'anno 2004, benché i concetti della letteratura economica più frequentemente richiamati, le origini delle pietre angolari di alcune scuole di pensiero e molte delle considerazioni da esse effettuate sia nelle fasi iniziali, sia nelle fasi di successivo sviluppo, hanno le proprie basi in alcuni scritti prodotti in anni precedenti.

I riferimenti in questione, pur risalendo ad epoche precedenti rispetto a quella in cui si è sviluppata la teoria della *service logic*, risultano esserne iniziatori o, quantomeno, sembrano proporre una visione che può essere definita pionieristica rispetto ai contenuti che, nel tempo, hanno avuto risalto e sono tuttora al centro di numerose pubblicazioni internazionali e del dibattito accademico.

Primo fra i riferimenti da prendere in considerazione è il concetto di co-produzione, sviluppato nel 2001 da Normann<sup>2</sup>, in base al quale la compresenza di più operatori sostituisce quella del singolo produttore. In tale visione cambiano nettamente i riferimenti classici della relazione fra impresa e cliente, visto che non si parla più di semplice output, ma di processo di creazione di valore; all'interno di tale processo non è più agevole definire in maniera limpida i diversi

---

<sup>1</sup> Grönroos, C. – "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, Vol. 20 Issue 4, pp.298-314 – 2008; Vargo, S., Lusch, R. – "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing" – *Journal of Marketing*, Vol.68 – pp.1-17 – Gennaio 2004

<sup>2</sup> Normann, R. – "Reframing business: when the map changes the landscape" – Wiley – Chichester – 2001

ruoli svolti dagli operatori economici, poiché *“la distinzione tra “produttore” e “consumatore”, o tra “fornitore” e “cliente” diventa sempre meno chiara man mano che il panorama economico si orienta al servizio”*<sup>3</sup>.

La precedente affermazione mette in luce due aspetti: il forte legame con il concetto di valore e la stretta connessione con la letteratura del servizio.

Il valore assume un ruolo centrale all’interno della logica in esame, poiché è di basilare importanza sottolineare come si stia guardando sempre più ad esso in termini di oggetto centrale dell’interazione che si viene a stabilire tra fornitore e consumatore, benché, come si vedrà nel seguito, è limitativo restringere l’ottica a questi due soggetti, visto che numerose ed intricate sono le relazioni che si presentano nello svolgimento dei processi analizzati dalla *service logic*. Il valore è, difatti, il risultato del processo di interazione fra i soggetti partecipanti a quel processo che viene, appunto, definito di creazione di valore o di co-creazione di valore, con quest’ultimo nettamente più rilevante in questo filone della letteratura economica.

L’altro riferimento presente all’interno dell’affermazione di Normann è l’ottica del servizio; tale concetto non deve, però, spingere chi affronta la *service logic* a far coincidere la stessa con il concetto di self-service, bensì deve spronare a soffermarsi sulle differenze esistenti tra i due assunti, tenendo conto che non rappresenta assolutamente una novità parlare di concetto di self-service, dato che esso risale al periodo precedente la prima guerra mondiale, quando il processo di “selezione, trasporto e acquisto”<sup>4</sup> dei prodotti all’interno dei supermercati rappresentava un primissimo modello di co-produzione. Ne consegue che la logica del self-service va tenuta in considerazione come un punto di partenza per la *service logic*, ma che nel tempo numerose sono state le evoluzioni e le implicazioni economiche e manageriali che hanno portato a differenziare nitidamente i due concetti.

---

<sup>3</sup> Normann, R. – op. cit. – Capitolo 7 – 2001

<sup>4</sup> Traduzione da Bendapudi, N., Leone, R.P. – “Psychological implication of customer participation in co-production” –Journal of Marketing – Vol. 67, No. 1 – pp. 14-28 – Gennaio 2003

Oltre a quanto detto sinora, va riconosciuta rilevanza anche al ruolo che svolge la relazione all'interno della nuova logica, poiché è questo il "nuovo orientamento"<sup>5</sup> dell'impresa, che non guarda più alla produzione, ma al modo in cui il rapporto con gli altri attori – in particolare i consumatori – è alla base della nuova visione secondo cui gli organi di governo dell'impresa determinano le modalità di svolgimento delle attività aziendali.

La definizione di dette attività avviene in continuo aggiornamento nel tempo, in particolare negli ultimi anni, in cui sempre più attività tra quelle originariamente svolte dalle aziende sono oggi svolte anche dal soggetto che decide di interagire con essa. Tali interazioni possono includere attori presenti a diverso titolo, vale a dire in qualità di acquirente, di consumatore o nelle diverse forme che si sono andate definendo nel tempo, come facevano già notare numerosi autori già tra la fine degli anni '70<sup>6</sup> e negli anni '80<sup>7</sup>, sottolineando che *"la produzione ed il consumo di un servizio tendono a sovrapporsi in misura consistente sia nel tempo che nello spazio"*<sup>8</sup>.

L'area tematica della letteratura economica che ha accolto con maggior forza l'evoluzione del ruolo di colui che prima era definito "semplicemente" cliente è il *service management*, poiché nell'erogazione di servizi era ben più evidente il ruolo partecipativo del soggetto acquirente/fruitore, in quanto le sue azioni risultavano come il necessario complemento all'attività svolta dal personale *front office* per il soddisfacimento di un dato bisogno.

Seguendo questa logica si arrivò alla definizione di *prosumer*<sup>9</sup>, inizialmente considerata esclusivamente come una modalità per incrementare la produttività aziendale mantenendo invariati i costi della manodopera sostenuti<sup>10</sup>, per poi

---

<sup>5</sup> Normann, R. – op. cit. – p.115 – 2001

<sup>6</sup> Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D.D. – "Management of service operations" – Allyn & Bacon, Boston M.A. – 1978

<sup>7</sup> Eiglier P., Langeard E. – *Servuction. Le Marketing des Services* – McGraw Hill, Paris – 1987

<sup>8</sup> Normann, R. – op. cit. – Capitolo 7 – 2001

<sup>9</sup> Toffler, A. – "The third wave" – Bantam books – 1980

<sup>10</sup> Gershuny, J., Miles, I. – "The new service economy: The transformation of employment in industrial societies" – Pinter – 1983

passare, in virtù del contributo di numerosi altri autori<sup>11</sup> all'interno della *service logic*, ad un'interpretazione più estensiva, volta ad analizzare le risorse messe in gioco dal consumatore e, soprattutto, le diverse finalità raggiungibili mediante tale maggior coinvolgimento.

Alla suddetta espansione dei compiti svolti dal consumatore si affianca una risposta delle imprese volta a modificare il modo in cui interagire con esso, non nel semplice senso dell'interazione come rapporto fra parti, ma delle tipologie di strumenti che favoriscono un più ampio spazio d'azione per il cliente<sup>12</sup>, al fine di offrire un'offerta personalizzata e di strutturare delle proposizioni di valore<sup>13</sup>, potenzialmente generatrici di valore. La generazione di valore così strutturata è considerata, in prospettiva, maggiore<sup>14</sup> rispetto a quella ottenibile da un semplice processo transazionale.

Per tale motivo è necessario che la strategia d'impresa risultante da tale visione venga costantemente monitorata e, qualora necessario, aggiornata, per garantire la presenza di strumenti necessari alla creazione del valore<sup>15</sup>, talvolta anticipando<sup>16</sup> i cambiamenti connessi alle modalità operative ed interattive da porre in essere.

---

<sup>11</sup> Tra essi: Xie, C., Bagozzi, R. P., Troye, S. V. - "Trying to presume: toward a theory of consumers as co-creators of value" – *Journal of the Academy of Marketing Science* – 36 – pp. 109-122 – 2008; Cova, B., Dall'Aglio, D. – "Working consumers – The next step in marketing theory" – *Marketing theory* – 9 – pp.315-340 – 2009; Andreu, L., Sanchez, I., Mele, C. – "Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market" – *Journal of retailing and consumer services* – 17 – pp.241-250 – 2010; Smith Maguire, J. – "Provenance and the liminality of production and consumption: The case of wine promoters" – *Marketing Theory* – 10 – pp.269-283 – 2010; Ritzer, G., Jurgenson, N. – "Production, consumption, prosumption" – *Journal of consumer culture* – Vol. 10 (1) – pp. 13-36 – 2010

<sup>12</sup> Normann, R. – op. cit. – Capitolo 8

<sup>13</sup> Stampacchia, P. – "Il governo dei processi d'impresa – Principi e scelte" – Casa Editrice Fridericiana – 2009

<sup>14</sup> Wikström, S. – "The customer as co-producer" – *European Journal of Marketing* – Vol. 30 No. 4 – pp. 6-19 – 1996

<sup>15</sup> Grönroos, C. – "Value co-creation in service logic. A critical analysis" – *Marketing Theory, special issue on value co-creation* – 2011

<sup>16</sup> Eggert, A., Ulaga, W., Schulz, F. – Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis – *Industrial Marketing Management* – 35 – pp.20-27 – 2006

Nel considerare le interazioni è necessario assumere un'ottica più ampia rispetto al semplice legame esistente tra un'impresa ed un singolo attore, bisogna, infatti, guardare all'intera rete di relazioni intercorrenti tra l'impresa ed i diversi soggetti in connessione con essa, tra i soggetti stessi e l'influenza che ciascuna di queste relazioni ha, in maniera più o meno diretta<sup>17</sup>, sull'impresa stessa. Questa visione si allinea con quanto affermato anche da Normann e Ramirez<sup>18</sup>, secondo i quali il compito dell'impresa nella definizione della strategia, deve essere rivolto all'intera costellazione del valore, che facilita, quindi, la creazione di valore sotto nuove forme e ad opera di nuovi attori.

Il *focus* sulle interazioni è, quindi, importante al fine di individuare il momento in cui si stabiliscono i presupposti per la creazione di valore per i soggetti a diverso titolo coinvolti.

Il legame tra interazioni e valore è rimarcato in maniera netta nella letteratura economica da numerosi autori e tra i più diretti sostenitori del suddetto binomio, c'è, in particolare, Anderson<sup>19</sup> secondo il quale *"value creation and value sharing can be regarded as the raison d'être of collaborative customer-suppliers relationships"*. Lo stesso autore, in una ulteriore pubblicazione<sup>20</sup>, evidenzia quanto importanti siano anche le relazioni di genere diverso da quelle tipiche del B2C, sottolineando che il valore viene creato ed emerge nella vasta serie di connessioni che si sviluppano attorno alla relazione tra impresa e cliente, solitamente definita focale.

---

<sup>17</sup> Questa affermazione si collega al concetto di stakeholder, espresso da Freeman E., secondo cui tale figura è rappresentata da quei soggetti che *"can help or hurt corporation"*, come affermato in *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"* Boston, Pitman – 1984

<sup>18</sup> Normann, R., Ramirez, R. – *"From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy"* – Harvard Business Review – Vol. 71 – Issue 4 – July/August 1993

<sup>19</sup> Anderson, J. C. – *"Relationships in business markets: exchange episodes, value creation and then empirical assessment"* – Journal of the Academy of Marketing Science – 23 (4) – pp. 346-350 – 1995

<sup>20</sup> Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J. – *"Dyadic business relationships within a business network context"* – Journal of Marketing – 58 (4) – pp. 1-15 – 1994



Le interazioni incidenti in maniera indiretta sul processo di creazione di valore rientrano a pieno titolo nell'ecosistema del consumatore<sup>21</sup>, siano esse a livello individuale o di gruppo. Si viene, così, a creare un network di relazioni<sup>22</sup> intorno ad un attore<sup>23</sup> – o alla relazione che intercorre tra un attore e un'impresa – che diventa, inevitabilmente, oggetto di analisi allo scopo di evidenziare il percorso lungo il quale si forma il valore potenziale per, poi, emergere.

L'attenzione rivolta all'insieme di interazioni ha fatto sì che il concetto di costellazione del valore venisse rimodellato, aprendo le porte all'idea di *value network*, definito come “la struttura temporale e spaziale in cui gli attori interagiscono attraverso istituzioni e tecnologia per co-produrre offerte, scambiarle e co-creare valore”<sup>24</sup>.

Da quanto finora presentato si evince quanto il ruolo del consumatore, e più in generale di ogni attore economico, abbia attraversato – e sta tuttora attraversando – un periodo di decisa metamorfosi; a conferma di ciò ed al pari di quanto fatto da Normann e da Bendapudi e Leone, va nella stessa direzione il contributo di Prahalad e Ramaswamy<sup>25</sup>.

I due autori, il cui lavoro è, peraltro, precedente dal punto di vista cronologico, hanno sottolineato come il ruolo del consumatore fosse in corso di trasformazione, descrivendo questo cambiamento con la seguente terminologia: “*from passive audience to active players*”<sup>26</sup>. Da tale affermazione deriva la definizione di “interazione come *locus della value creation*”<sup>27</sup>. In linea con questa

---

<sup>21</sup> Voima, P., Heinonen, K. and Strandvik, T.– “Exploring Customer Value Formation – A Customer Dominant Logic Perspective” Working Paper – Helsinki: Hanken School of Economics – 2010

<sup>22</sup> Voima, P., Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Arantola-Hattab, J. – 2011 – “A customer ecosystem perspective on service” – Presented at QUIS12 – Ithaca, New York – June 2-5, 2011

<sup>23</sup> Arantola-Hattab, J. – “The role of customer in a B2C service process” – Tallin Doctoral Colloquium – 2011

<sup>24</sup> Lusch, R. F., Vargo S. L., Tanniru M. – “Service, value networks and learning” – Journal of the Academy of Marketing Science – 2009

<sup>25</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – “Co-opting Customer Competence” – Harvard Business Review – Vol. 78 Issue 1 – pp.79-87 – Gennaio/Febbraio 2000

<sup>26</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – p.79 – 2000

<sup>27</sup> *Ibidem*

affermazione, si sottolinea<sup>28</sup> come siano le attività a creare valore e non il semplice possesso.

Ulteriore conseguenza di quanto finora detto è la diversa motivazione che spinge al coinvolgimento dell'utente, poiché non si mira più alla semplice realizzazione di un'attività di supporto, ma si tende a favorire l'attività d'ispirazione, proveniente da tutti gli stakeholders, in favore dell'impresa, come dimostrato anche all'interno di pubblicazioni<sup>29</sup>, il cui contenuto illustra, mediante l'analisi di alcuni casi, tale tendenza.

Prima di analizzare in dettaglio le diverse *logics*, oggetto di sviluppo e confronto in ambito accademico negli ultimi anni, va sottolineato come il tema sia di particolare interesse ed attualità, non soltanto per quanto detto sinora, ma per la *cross fertilization* in corso con numerose altre discipline; in ambiti quali la medicina, la robotica e l'ingegneria, solo per citare alcuni esempi, le interazioni tipiche di queste discipline sono state riviste ed analizzate nelle diverse prospettive.

---

<sup>28</sup> Raval, A. – “The consumer’s Process of Value Creation” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009

<sup>29</sup> Kaasinen, E., Ikonen, V., Koskela-Huotari, K., Niemelä, M., Näkki, P. – “Involving users in service co-creation” – VTT Research centre Working Paper – 2011

## 1.1 Goods logic

All'inizio del secolo scorso la logica dominante era incentrata sullo scambio, in cui il ruolo del bene era fondamentale, non solo perché la sua consistenza materiale permetteva di individuare facilmente il valore ad esso associabile, ma perché il *focus* principale era sull'oggetto dello scambio piuttosto che sui soggetti che lo effettuavano o sulle modalità con cui tale scambio poteva manifestarsi nel mercato.

Il valore, oltre che essere associato al bene in fase di determinazione della sua entità, era considerato come incorporato nello stesso, proprio come se si trattasse di una delle componenti impiegate per la sua realizzazione durante un processo produttivo. Il valore è, così, determinato dal produttore<sup>30</sup> ed è definito all'interno della definizione di "valore di scambio".

Il pensiero appena esposto va considerato come una sintesi degli elementi cardine attorno a cui ruota la *goods logic*, sviluppatasi sin dai primi lavori di inizio Novecento (Nystrom<sup>31</sup>, Weld<sup>32</sup> e Copeland<sup>33</sup>) per approfondire le tematiche di scambio e possesso come diretta conseguenza del processo produttivo svolto dalle imprese.

Su un binario parallelo viaggiava un'altra concezione dello scambio, quando l'oggetto non era un bene, bensì un servizio; in tale prospettiva si era soliti distinguere i beni dai servizi innanzitutto per alcune caratteristiche<sup>34</sup>, quali l'immaterialità della prestazione, la non conservabilità, la contestualità di produzione e consumo e la partecipazione del cliente.

---

<sup>30</sup> Vargo S. L., Lusch, R. F. – op. cit. – January 2004

<sup>31</sup> Nystrom, P. – "The Economics of Retailing" – Vol. 1 e Vol. 2 – New York: Ronald Press – 1915

<sup>32</sup> Weld, L. D. H. – "The Marketing of Farm Products" – New York: Macmillan. – 1916; Weld, L. D.H. – "Marketing Functions and Mercantile Organizations," American Economic Review, 7 – June 1917

<sup>33</sup> Copeland, M. T. – "Marketing Problems" – New York – A.W. Shaw – 1923

<sup>34</sup> Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. – "Problems and Strategies in Services Marketing" – Journal of Marketing – Vol. 49 – Spring – 1985

Le suddette peculiarità, utilizzate al fine di distinguere la fornitura di servizi dall'acquisto di beni, comportarono una visione del servizio in cui era evidente la prevalenza di attività lavorative<sup>35</sup> svolte dal richiedente che, solo talvolta, coincide con l'acquirente.

Altra conseguenza derivante dal confronto fra beni e servizi è la modalità con cui le istituzioni centrali classificano le attività economiche<sup>36</sup>, poiché anche in quest'ambito il riferimento considerato è il bene prodotto oppure il bene strumentale necessario per la fruizione di un servizio o, in ultima istanza, la materia prima utilizzata.

Inoltre, in ambito strettamente aziendale, sia dal punto di vista del marketing, sia del management, sia delle altre attività governate, al prodotto era stata assegnata una veste autorevole, in quanto intorno ad esso ruotava la possibile realizzazione di nuove opportunità<sup>37</sup>; si proseguì con questo pensiero fino al momento in cui hanno preso il sopravvento il ruolo del cliente e l'economia dell'esperienza.

Con l'avvento del concetto di esperienza<sup>38</sup> la centralità del prodotto è stata sminuita, lasciando spazio alla figura del cliente, al suo coinvolgimento e, parallelamente, all'estensione della definizione di cliente, divenuta comprensiva di diverse possibili prospettive, vale a dire: cliente inteso come soggetto che effettua l'esborso di denaro, consumatore, fornitore di competenze, *quality controller*, co-produttore e *co-marketer*<sup>39</sup>.

---

<sup>35</sup> Levitt, T. – “Production – Line Approach to service” – Harvard Business Review – September-October 1972

<sup>36</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F. – “Service-dominant logic: continuing the evolution” – Journal of the Academy of Marketing Science – 36 – pp. 1-10 – 2008

<sup>37</sup> Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. – “Managing the co-creation of value” – Journal of the Academy of Marketing Science – 36 – pp.83-96 – 2008

<sup>38</sup> Pine, B. J., Gilmore, J. H. – “The experience economy: work is theatre and every business is a stage” – Harvard Business School Press – Boston – 1999

<sup>39</sup> Storbacka, K., Lehtinen, J. R. – “Customer relationship management. Creating competitive advantage through win-win relationship strategies” – Singapore – McGrawHill – 2001

Nella *goods logic* erano, quindi, vari gli aspetti su cui l'ottica era ristretta e, primo fra tutti, quello riguardante gli attori coinvolti nel processo, poiché le relazioni reputate rilevanti erano esclusivamente quelle connesse alla *supply chain* nel suo significato più elementare<sup>40</sup> e non all'interno di un panorama che tenesse conto di quanto una singola relazione è influenzata dai legami esistenti fra i soggetti che la pongono in essere e le parti terze.

Altro aspetto considerato in maniera limitata, e connesso alla visione delle relazioni, è la finalità aziendale, che dovendo fornire riscontro esclusivamente ai soggetti facenti parte della relazione focale, non ha altro obiettivo che la massimizzazione del profitto, al fine di garantire il massimo beneficio economico agli attori principali. Diretta conseguenza di tale considerazione è la necessità di incrementare i volumi di vendita e di standardizzare l'attività produttiva, agendo secondo una logica tale per cui la produzione viene attuata e gli output ottenuti vengono immagazzinati nell'attesa che la domanda proveniente dal mercato generi occasioni di scambio.

Aspetto a sua volta conseguente è l'approccio al mercato, che ha come modalità operativa quella di "fare marketing" nel senso più circoscritto del termine, vale a dire mirando a garantire un volume di vendite quantomeno adeguato alla remunerazione dell'investimento e non rivolto alla considerazione di diversi temi, quali la tutela dell'immagine aziendale e del brand, l'ascolto del consumatore e la comunicazione finalizzata ad un maggior coinvolgimento degli altri soggetti operanti all'interno dell'arena competitiva.

Per effetto di quanto finora detto in termini di visione ristretta, è opportuno citare la definizione<sup>41</sup> con cui è stata sintetizzata la prospettiva definita *goods logic*, secondo cui l'essenza dell'esistenza delle imprese può essere ristretta semplicemente alla creazione ed alla commercializzazione di beni.

---

<sup>40</sup> Come affermato da Vargo, S. L. in "The Future of Marketing: A Service-Dominant Logic Perspective" – Doctoral Student Conference – University of Hawaii – Manoa – August 3, 2006

<sup>41</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, A. M., He, Y. – "Service-dominant logic: progress and prospects" – AMA Summer Educators' Conference – August, 5 2007

È ovvio che tale modo di analizzare una realtà complessa come l'impresa e l'approccio della stessa con la grande varietà di soggetti con cui entra in contatto, può appartenere soltanto ad una epoca ormai lontana e non è, quindi, più sufficiente a descrivere, seppur in maniera del tutto sommaria, il modo in cui le imprese operano e decidono di relazionarsi con il contesto di cui esse stesse sono parte integrante.

Ma non è soltanto l'ottica dell'impresa ad esser rappresentata in maniera non più idonea e, ad ogni modo, ristretta, bensì anche l'ottica del consumatore, poiché la *goods logic* considera tale soggetto come colui che acquista un prodotto in maniera passiva, limitandosi ad effettuare delle scelte di ordine economico nei confronti delle offerte che, altrettanto passivamente, gli vengono presentate dalle imprese presenti sul mercato.

In tale concezione l'operazione di scambio si origina poiché il cliente individua una mera corrispondenza tra il bisogno che ha percepito e gli attributi quali-quantitativi del prodotto per il quale sceglie di sopportare un sacrificio economico.

Tra le motivazioni per cui la *goods logic* non è più sufficiente alla descrizione del comportamento del consumatore e, prima ancora, delle modalità con cui si sviluppa il suo processo decisionale, ci sono, innanzitutto, l'accumulo di conoscenze che nel tempo è stato registrato e le già richiamate modifiche intervenute nel contesto relazionale inteso in senso allargato, vale a dire non soltanto con l'impresa, ma anche con gli altri attori.

In conclusione, la *goods logic*, in conseguenza delle modifiche sopraggiunte nella realtà ed individuate nella letteratura accademica all'interno dei filoni del *customer relationship management* e dell'economia dell'esperienza, ha dovuto lasciare spazio a logiche maggiormente rappresentative della realtà.

Questo "passaggio di consegne" ha spianato la strada allo sviluppo della *service logic* e della *service-dominant logic*, per quanto sarebbe prematuro parlare di un

tramonto definitivo della *goods logic*, in quanto, al momento, ancora gran parte del linguaggio utilizzato per descrivere gli attori, le loro azioni e le loro relazioni si deve alla “vecchia logica”, come è evidente in alcune pubblicazioni<sup>42</sup>, nonché in dibattiti accademici internazionali<sup>43</sup>.

La necessità di spostare l’attenzione verso una logica che rispecchi maggiormente la realtà in cui imprese, clienti ed altri attori operano è suggerita da Drucker<sup>44</sup>, secondo cui fossilizzarsi su logiche passate è il rischio maggiore in cui si possa incappare, in particolare in periodi di turbolenza.

---

<sup>42</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F. – op. cit. – 2008

<sup>43</sup> Kohli, K. A. – “Dynamic integration: extending the concept of resource integration” in “Invited commentaries on the service-dominant logic by participants in The Otago Forum” – Marketing Theory – 6 – pp.289-298 – 2006

<sup>44</sup> Drucker, P. F. – “Post-capitalist society” – New York: HarperCollins – 1993

## 1.2 Service logic

Per effetto dei cambiamenti intervenuti nella realtà e nella visione degli studiosi in merito alla relazione tra impresa ed altri attori, nonché al modo in cui emerge e viene percepito il valore, si ha lo spunto per iniziare a parlare di una nuova prospettiva definita *service logic*, visto che il più importante mutamento verificatosi si ha nel confrontare il valore di scambio – centrale nella *goods logic* – con il valore d'uso.

Secondo quest'ultimo concetto il valore non è incorporato nei beni, né lo scambio rappresenta il *locus* della creazione di valore, bensì il valore si genera per effetto dell'uso ed emerge per il consumatore grazie alle azioni che decide di porre in essere<sup>45</sup>.

L'autore a cui si deve la suddetta definizione sottolinea come tale nuova prospettiva si debba far risalire ad una serie di storici contributi della letteratura accademica<sup>46</sup>, soprattutto per quanto concerne l'emergere del valore nella sfera del consumatore e dei processi da esso realizzati, anziché come risultato di azioni del soggetto fornitore.

Quanto appena esposto è confermato da altri autori<sup>47</sup>, secondo i quali l'approccio al valore d'uso non va considerato come costituente un'assoluta novità, ma va portato alla luce, dopo esser stato tenuto nell'ombra per la grande diffusione che, nei decenni precedenti, aveva conquistato la *goods logic* grazie alla nozione di valore di scambio.

La denominazione di *service logic*, assunta dal nuovo approccio in questi anni, evidenzia quanto forte sia il legame con il *service management*, sia in termini di visione, sia per quanto riguarda i riferimenti in letteratura.

---

<sup>45</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2008

<sup>46</sup> Tra gli altri: Normann, R., Ramirez, R. – op. cit. – 1993; Wikström, S. – op. cit. – 1996; Normann, R. – op. cit. – 2001

<sup>47</sup> Vargo, S. L., Morgan, F. W. – "Services in Society and Academic Thought: A Historical Analysis" – *Journal of Macromarketing* – 25 (1) – pp.42-53 – 2005



In uno dei primi lavori<sup>48</sup> sulla *service logic* si propose una distinzione tra due aspetti, il primo focalizzato sul consumatore, l'altro sul fornitore, senza più specificare se si trattasse di un fornitore di beni o di un erogatore di servizi, poiché l'attenzione è rivolta al risultato raggiungibile mediante essi, vale a dire alla soddisfazione tramite l'emergere del valore. In aggiunta, in una ulteriore pubblicazione<sup>49</sup>, lo stesso autore ha definito il servizio come un processo di supporto alla creazione di valore ed i beni come una risorsa a sostegno della stessa finalità. Ad una simile considerazione era giunto, già precedentemente, anche Gummesson<sup>50</sup>, secondo cui si acquistano offerte (comprendenti beni o servizi) che rendono servizi atti alla creazione di valore.

Il primo aspetto considerato porta al sorgere della *customer service logic*<sup>51</sup>, in cui il consumatore crea valore per se stesso nelle pratiche quotidiane in cui utilizza risorse fornite dall'impresa insieme ad altre risorse con l'impiego di competenze possedute.

Ciò che il consumatore acquista rappresenta, quindi, una risorsa necessaria alla realizzazione delle attività con cui, egli stesso, creerà valore in maniera autonoma (*self-service concept*) o con il supporto diretto dell'impresa (*full-service concept*), mediante l'impiego delle competenze possedute.

Nell'introdurre il concetto di supporto da parte dell'impresa, emerge il concetto di interazione, con cui l'impresa comunica al cliente le modalità grazie alle quali ottenere valore. Il *focus* sull'interazione è uno degli aspetti che consente di

---

<sup>48</sup> Grönroos, C. – "Service marketing. A study of the marketing function in service firms" – Hanken Swedish School of Economics – Marketing Technique Centre and Akademilitteratur – Helsinki and Stockholm – p.86 – 1979

<sup>49</sup> Grönroos, C. – "Adopting a service logic for marketing" – Marketing Theory – Vol. 6 No. 3 – pp. 317-333 – 2006

<sup>50</sup> Gummesson, E. – "Relationship marketing: its role in the service economy" in Glynn, W.J. and Barnes, J.G. (Eds) "Understanding Services Management" – Wiley – New York – pp. 244-268 – 1995

<sup>51</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2008

distinguere con maggior forza la *goods logic* dalla *service logic*, benché i lavori circa l'interazione siano di gran lunga precedenti<sup>52</sup>.

L'applicazione della *service logic* al fornitore porta, invece, a definire l'attività svolta dall'impresa come lo sviluppo di opportunità di co-creazione di valore con i consumatori e per essi, mediante la creazione di relazioni interattive durante l'utilizzo di beni e servizi. Questa definizione è alla base della *provider service logic*<sup>53</sup>.

Dai concetti esposti non emerge un rimpiazzo del valore di scambio con il valore d'uso, bensì una relazione di comparazione fra i due o, per meglio dire, di dipendenza<sup>54</sup>, in quanto è il valore di scambio ad originarsi dal valore d'uso, in quanto se quest'ultimo venisse percepito come nullo, altrettanto nullo sarebbe il valore di scambio, poiché non si procederebbe alla transazione; allo stesso modo la considerazione di un valore d'uso elevato favorisce la definizione di un valore di scambio in funzione di esso. A questa definizione giungono numerosi autori allineati alla *service logic*, ma una considerazione pionieristica circa questa relazione di dipendenza si fa risalire ad Alderson<sup>55</sup>, che sottolineò – già negli anni Cinquanta – la maggior rilevanza del valore creato durante l'uso rispetto al valore scambiato tra le parti.

Dal legame esistente tra i due concetti di valore, deriva la necessità per le imprese di impostare una strategia tale per cui, quantomeno nel medio-lungo periodo, si punti ad offrire proposizioni di valore d'uso di valore elevato, per far sì che il legame esistente con il valore di scambio generi, come diretta conseguenza, vantaggio per l'impresa, inteso come relazione di successo con i propri clienti. Tale risultato positivo va inteso non soltanto dal punto di vista

---

<sup>52</sup> Grönroos, C. – “An applied service marketing theory” – European Journal of Marketing – Vol. 16 No. 7 – pp. 30-41 – 1982

<sup>53</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2008

<sup>54</sup> Raval, A. – “A view of value – the customer value process”, in Breivik, E., Falkenberg, A.W. and Gronhaug, K. (Eds) – Rethinking European Marketing – Proceedings from the 30<sup>th</sup> EMAC Conference – Bergen, Norway – May 8-11 – 2001

<sup>55</sup> Alderson, W. – “Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory” – Homewood, IL – 1957

economico, ma anche in linea con le altre risorse d'impresa – quali fiducia, immagine, *brand equity* – che risultano incrementabili per effetto della soddisfazione del cliente.

L'attenzione dell'impresa si rivolge, così, sempre maggiormente al valore d'uso di cui il cliente potrà beneficiare, tenendo conto che tale misura potrà emergere in un momento successivo allo scambio, mentre il valore di scambio non può più assumere un ruolo determinante nelle decisioni d'impresa<sup>56</sup>.

Parimenti, è importante concentrare l'interesse sulle opportunità di interazione<sup>57</sup> che vengono a formarsi tra l'impresa e la platea di consumatori attuali e potenziali e non più su un approccio che ponga l'impresa al centro di ogni considerazione. Già in precedenza Prahalad e Ramaswamy<sup>58</sup> avevano evidenziato come l'utilizzo dell'interazione è alla base del processo che consente la co-creazione del valore e che ciò si manifesta poiché il consumatore è molto più avveduto che in passato, ha accresciuto le proprie conoscenze grazie alle nuove tecnologie<sup>59</sup>, nonché all'effetto dell'esperienza e desidera essere maggiormente coinvolto nelle attività storicamente svolte dall'impresa, poiché in questo modo può addivenire alla soddisfazione dei propri bisogni mediante un valore di entità maggiore.

Non a caso i due autori definiscono questo nuovo approccio partecipativo alla creazione di valore come futuro della competizione, poiché l'impresa non può più immaginare di generare valore in maniera autonoma, ma deve predisporre gli strumenti adatti alla creazione di quella che Grönroos ha successivamente

---

<sup>56</sup> Sheth, J.N., Uslay, C. – “Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation” – *Journal of Public Policy & Marketing* – Vol. 26 No. 2 – pp. 302-307 – 2007

<sup>57</sup> Ballantyne, D., Varey, R. J. – “Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing” – *Marketing Theory* – 6 – pp.335-348 – 2006

<sup>58</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – “The future of competition: co-creating unique value with customers” – *Strategy and leadership* – Vol.32 – No.3 – pp.4-9 – 2004

<sup>59</sup> Berthon, P.R., Pitt, L.F., Campbell, C. – “Ad Lib: When Customers Create the Ad” – *California Management Review* – 50 – 4 (Summer) – pp.6-30 – 2008

definito come *value foundation*<sup>60</sup>, cioè come base sulla quale si ergerà il valore creato per effetto dell'intervento del cliente.

Da una collocazione così centrale assegnata al cliente deriva la visione di un valore creato in maniera differente per ciascuno dei soggetti che interagirà con l'impresa; sarà, difatti, diverso il modo in cui ognuno di essi deciderà di relazionarsi con coloro che realizzano proposizioni di valore e, allo stesso modo, sarà differente – dotato di *uniqueness*<sup>61</sup> – il modo in cui il valore generato durante l'uso verrà percepito da ogni soggetto per effetto delle proprie caratteristiche intrinseche<sup>62</sup> e, per tale motivo, tale set di peculiarità dei soggetti è stato anche definito "sistema dei valori"<sup>63</sup> ed è d'uopo che l'impresa sviluppi le proprie offerte in maniera compatibile<sup>64</sup> rispetto a valori, norme e modelli di comportamento dei destinatari.

In linea con le idee appena esposte, Prahalad e Ramaswamy hanno definito un modello per la co-creazione di valore, denominato DART; tale acronimo riassume le quattro fondamentali componenti del loro pensiero, vale a dire:

- Dialogue: il dialogo è alla base dell'interazione ed è condivisione di conoscenza ed idee, anziché semplice ascolto della controparte. La finalità ulteriore del dialogo è la creazione di una relazione con la community basata sulla fedeltà;
- Access: l'accesso alle informazioni e agli strumenti predisposti dall'impresa rappresenta un passaggio necessario per consentire un coinvolgimento del consumatore e lo svolgimento delle attività necessarie all'emergere del valore d'uso;
- Risk assessment: la valutazione del rischio non è sempre di facile realizzazione per il consumatore e, quindi, spetta all'impresa mettere al

---

<sup>60</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2008

<sup>61</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

<sup>62</sup> *Ibidem*

<sup>63</sup> Stampacchia, P. – op. cit. – 2009

<sup>64</sup> Nuttavuthisit, K. – "If you can't beat them, let them join: the development of strategies to foster consumers' co-creative practices" – Business Horizons – 53 – pp. 315-324 – 2010

corrente i soggetti con cui entra in relazione dell'entità e della tipologia di rischio;

- Transparency: la trasparenza non è sempre emersa per effetto dell'asimmetria informativa di cui, talvolta, l'impresa ha beneficiato. La riduzione di tale gap è in parte automatica, visto che il consumatore è sempre più informato grazie al rapido sviluppo delle nuove tecnologie, ma tale processo di allineamento deve essere, tuttavia, favorito dall'impresa per far sì che il dialogo avvenga in condizioni paritetiche, favorendo la collaborazione.

L'applicazione dei quattro pilastri alla base del modello DART è utile, secondo gli autori, alla definizione di esperienze personalizzate per i consumatori, che renderebbero, così, possibile un valore unico, nel senso di maggiormente adatto ad ogni singolo soggetto.

Pur restando in linea con questa prospettiva, altri autori<sup>65</sup> estendono lo spettro di elementi su cui l'impresa deve concentrare la propria azione per garantire al cliente un valore quanto più elevato possibile. In dettaglio, vengono chiamate in causa le interazioni esistenti all'interno del network di legami che si genera attorno alla relazione focale, guardando ad esse come strumenti per migliorare il valore generabile nell'uso grazie alle proposizioni realizzate. Il coinvolgimento di nuovi soggetti o, più in generale, di nuove risorse comporterà l'ottenimento di una nuova combinazione di input, il cui potenziale per la creazione di valore risulterà maggiore rispetto a quanto accadeva in precedenza.

Per raggiungere tale obiettivo l'impresa deve, però, estendere la propria visione oltre i limiti solitamente considerati, vale a dire al di là della relazione con il consumatore. Ancora una volta si sottolinea, in tal modo, quanto importante sia la transizione che si realizza nei confronti della *goods logic*, visto che il prodotto e

---

<sup>65</sup> Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. – “A Conceptual Model for Value Co-Creation: Designing Collaboration Within A Service System” in 39<sup>th</sup> EMAC Conference – The Six Senses: The Essentials of Marketing, European Marketing Academy (EMAC) – Copenhagen – 1-4 June 2010

la *supply chain* devono lasciare forzatamente spazio all'esperienza ed ai sistemi di creazione di valore.

Nel selezionare le modalità con cui avvicinarsi alle esigenze ed alle caratteristiche del consumatore, l'impresa svolge un ruolo definito di *value facilitator*<sup>66</sup>, qualora si limita a mettere a disposizione del cliente gli strumenti necessari per rendere possibile la creazione di valore. Di certo l'impresa non può sostituirsi al cliente nell'azione del consumo, ma accompagna il cliente verso quell'attività e le modalità con cui l'impresa può decidere di affiancare il consumatore oscillano all'interno di un *continuum* che va dal *self service* al *full service* e che, per l'impresa, corrisponde a muoversi, rispettivamente, come *value facilitator* o come *value co-creator*.

La scelta del ruolo da svolgere per l'impresa non può essere univoca, né nel tempo, né rispetto ai singoli soggetti con cui interagisce. Difatti è compito dei soggetti preposti al governo dell'impresa ed alla gestione della relazione – con particolare riferimento alla qualità della relazione<sup>67</sup> – che vanno individuate le pratiche quotidiane del cliente ed in funzione di esse va selezionata la modalità con cui operare al fine di rispondere al meglio alle esigenze emergenti dall'interazione.

L'interazione si configura, dunque, come una piattaforma<sup>68</sup> per influenzare favorevolmente l'intervento del cliente che ha ad oggetto la creazione di valore; ciò non significa che automaticamente ci sarà il raggiungimento di tale finalità, rendendo quindi necessaria un'attività di monitoraggio ad opera dell'azienda circa l'efficacia degli strumenti posti in essere.

Per far sì che la risposta alle necessità del cliente sia quanto più consona e dettagliata, è necessario che l'impresa, quindi, impieghi risorse allo scopo di generare conoscenza circa i consumatori; tale processo di acquisizione di

---

<sup>66</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2008

<sup>67</sup> Ballantyne, D., Varey, R. J. – op. cit. – 2006

<sup>68</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

informazioni e, più in dettaglio, di conoscenza, si manifesta nell'ambito dell'interazione e, conseguentemente, si aggiorna ogni qualvolta una nuova manifestazione di interazione ha luogo.

La conseguenza di quanto appena detto è l'inadeguatezza di un comportamento statico da parte dell'impresa, volto ad utilizzare con fermezza un'unica proposizione di valore. Il monitoraggio delle interazioni rende cruciale il ruolo dei soggetti<sup>69</sup> – o degli strumenti – predisposti alla relazione con il cliente ed alle informazioni da essi derivanti ed utilizzabili a scopo migliorativo.

La standardizzazione del comportamento imprenditoriale rispetto ai clienti, sia in un dato momento, sia nel lungo andare, era uno degli elementi che caratterizzava la *goods logic* e che, pertanto, si mostra inadatto alle imprese operanti al giorno d'oggi.

Stante l'impossibilità di procedere in maniera standardizzata nell'approccio alle relazioni con il cliente, il tema dell'adeguatezza degli strumenti dell'impresa alle esigenze del consumatore è affrontato in maniera diversa in letteratura; è, difatti, possibile individuare tre diversi punti di vista, definibili rispettivamente come:

- forzatura dell'impresa;
- atteggiamento neutrale, di reciproca apertura;
- forzatura del cliente.

Nel primo caso, proposto da Peñaloza e Venkatesh<sup>70</sup>, il consumatore resta subordinato agli interessi dell'impresa e, di conseguenza, alle modalità di interazione che essa propone. Sarà compito del consumatore segnalare le eventuali difficoltà riscontrate nel processo di interazione oppure uniformarsi allo stesso, qualora se ne voglia, comunque, raccogliere la proposizione di valore

---

<sup>69</sup> Homburg, C., Wieseke, J., Bornemann, T. – “Implementing the Marketing Concept at Employee-Customer Interface” – *Journal of Marketing* – 73 (4) – pp.64-81 – 2009

<sup>70</sup> Peñaloza, L., Venkatesh, A. – “Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets” – *Marketing theory* – 6 – pp.299-313 – 2006

poiché ritenuta valida. Il rischio di quest'approccio è la possibilità di allontanamento del cliente, qualora ci siano proposizioni di valore giudicate, quantomeno, di pari livello.

Nel secondo caso, quello più diffuso in letteratura, si tende ad impostare l'interazione in maniera neutrale, nel senso che ambo le parti si trovano nella condizione di influenzare il comportamento dell'altro attore, in un contesto di mutevole scambio.

Sono allineati a questa tipologia di impostazione numerosi autori, che evidenziano diversi aspetti di questa interazione, quali la volontà del consumatore di essere coinvolto<sup>71</sup>, la creazione di ambienti favorevoli<sup>72</sup> o, finanche di, apposite strutture per favorire lo sviluppo di questa interazione<sup>73</sup> e una spinta al coinvolgimento che lasci, però, la libertà di scelta del grado di partecipazione<sup>74</sup>, per garantire l'*uniqueness* del valore creato.

Il ruolo dell'impresa si espande, così, rispetto alla visione iniziale registrata durante le prime idee che miravano a soppiantare la *goods logic*, poiché non è sufficiente definire l'impresa come un soggetto che propone valore, bensì come quell'attore che supporta il cliente, effettua proposizioni di valore e ne influenza la realizzazione, per poter garantire una maggior soddisfazione, che rappresenterà il volano per la fidelizzazione del cliente e la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

La terza ed ultima impostazione da analizzare fa riferimento agli autori che sottolineano come sia il cliente a forzare l'impresa a modificare le modalità d'interazione in funzione delle caratteristiche che maggiormente si confanno alle sue esigenze. Rientrano in tale linea di pensiero quegli autori che evidenziano

---

<sup>71</sup> Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S. S. – “Consumer co-creation in new product development” – Journal of service research – 13 – pp.283-296 – 2010

<sup>72</sup> Muñiz Jr., A. M., Jensen Schau, H. – “How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content” – Business Horizons – 54 – pp.209-217 – 2011

<sup>73</sup> Holmquist, L. E. – “User-Driven Innovation in the Future Applications Lab” – European HCI Research – 2004

<sup>74</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – pp.79-87



l'importanza di un'interfaccia costruita sulla base di ciò che il cliente desidera fare<sup>75</sup>, per agevolare l'inserimento delle risorse del consumatore<sup>76</sup>, aggiornandosi costantemente in base alle attività che il cliente svolge<sup>77</sup> durante le interazioni intercorse.

Pur permanendo le diversità d'opinione con altre scuole di pensiero circa la modalità di interazione è opinione diffusa e comune che risulta essere compito dell'impresa la gestione delle interazioni<sup>78</sup> per favorire la creazione di valore e che l'attenzione da dedicare a quest'aspetto è notevole, essendo la base per la conduzione delle relazioni con gli attori esterni all'impresa. Inoltre un più elevato livello di comprensione delle opportunità disponibili per l'interazione sarà il volano per creare un valore maggiore<sup>79</sup>.

In conclusione è evidente come la *service logic* racchiuda le rinnovate visioni del cliente, dell'impresa e del relativo rapporto, in particolare nell'ambito del marketing.

Un quadro riassuntivo di questa prospettiva è offerto da Grönroos, tra i principali esponenti della scuola scandinava, che nel 2008<sup>80</sup> ha racchiuso in 10 *propositions* i principi rilevanti della *service logic*, rappresentati nella tabella alla pagina che segue:

---

<sup>75</sup> Galbraith, J. – "Designing the customer-centric organization a guide to strategy, structure and process - Jossey-Bass Business & Management – pp.15-16 – 2005

<sup>76</sup> Kohli, K. A. – op. cit. – 2006

<sup>77</sup> Wise, R., Baumgartner, P. – "Go downstream – The new profit imperative in manufacturing" – Harvard Business Review – pp.133-141 – September-October 1999

<sup>78</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

<sup>79</sup> Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. – op. cit. – 2008

<sup>80</sup> *Ibidem*

<b><i>Service logic propositions</i></b>
1 – Il marketing opera a supporto della creazione di valore per i clienti
2 – Beni e servizi sono oggetto di consumo nei processi self service unitamente ad altre risorse disponibili e competenze del cliente
3 – L'impiego di risorse e competenze del cliente è finalizzato alla generazione di valore per se stesso
4 – L'impresa non può creare valore; essa ha innanzitutto un ruolo di <i>value facilitator</i>
5 – L'impresa diventa attrice della <i>co-creation</i> allorché si impegna in attività in interazione con i clienti
6 – Una proposizione di valore è un supporto alla creazione di valore
7 – L'interazione è parte del processo di acquisizione di un bene o di un servizio
8 – Adottare la service logic è una scelta strategica per garantire supporto al cliente
9 – L'impresa non si limita a realizzare proposizioni di valore, essa coglie le opportunità sorte nell'interazione
10 – L'interazione – e non lo scambio – è il concetto fondamentale in marketing

Tabella 1 – Tratto, sintetizzato e tradotto da Grönroos, C. – op. cit. – 2008

### 1.3 Service-dominant logic

Il nuovo scenario presentatosi come evoluzione di quanto accadeva con la *goods logic* è analizzato e diffuso anche con una ulteriore visione rispetto alla *service logic*, con la quale sono evidenti alcune analogie e, allo stesso tempo, delle dissimilarità. Quest'approccio è stato definito *service-dominant logic* dagli autori della scuola americana, all'interno della quale c'è stato il più spinto sviluppo di detta visione sin dal 2004<sup>81</sup>, anno in cui venne pubblicato il "manifesto" del loro pensiero.

Uno dei concetti più importanti tra quelli richiamati dagli autori è la definizione dei *services*, che, secondo Penrose<sup>82</sup>, sono gli *inputs* del processo produttivo, poiché un ruolo centrale è assunto dai servizi che possono essere resi e non dalle risorse impiegate. Benché tale visione sia molto lontana dai tempi in cui la *service-dominant logic* si è sviluppata, il ruolo che tale concezione assume è, senza dubbio, centrale.

Altra definizione posta alla base della nuova prospettiva è la distinzione delle risorse in due categorie, *operand* e *operant*. Nel primo caso si fa riferimento a quelle risorse su cui è necessario realizzare un'operazione per produrre un effetto, mentre si parla di *operant resources* con riferimento a ciò che è necessario per le applicazioni con cui l'impresa decide di intervenire sulle risorse definite *operand*.

Guardando più da vicino a questa distinzione, rientrano tra le *operand resources* i fattori produttivi e tutto ciò che, solitamente, ha consistenza materiale, su cui è possibile identificare lo svolgimento di un'azione, mediante l'applicazione di risorse del tipo *operant* – non dotate di consistenza materiale, come ad esempio la tecnologia o le competenze – grazie alla quale l'impresa trasforma le risorse di partenza in un determinato output. Altra considerazione conseguente è legata

---

<sup>81</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F. – op. cit. – 2004

<sup>82</sup> Penrose, E. T. – "The Theory of the Growth of the Firm" – London: Basil Blackwell and Mott – 1959

alla disponibilità di tali risorse, che è di ammontare finito nel caso delle *operand*, mentre tale limite non si presenta per l'altra tipologia di risorse, caratterizzate, altresì, dalla dinamicità.

La distinzione tra le risorse appena esposta ha un ruolo determinante nello sviluppo della *service-dominant logic*, poiché le risorse di tipo *operant* sono considerate primarie, visto che, grazie al loro impiego, è possibile produrre degli effetti per far sì che il consumatore possa percepire valore nell'utilizzo degli output del processo produttivo che decide di acquisire.

Attorno alla centralità assegnata alle *operant resources* si sviluppano i fondamenti per cui la teoria della *service-dominant logic* tende a distinguersi dalla *goods logic*; difatti l'impresa non è più vista come un'entità il cui scopo è essenzialmente quello di produrre beni, immagazzinarli ed attendere la domanda, stimolata dagli strumenti di marketing, per realizzare le vendite, ma è il soggetto economico che partendo dall'individuazione delle competenze e della conoscenza di cui dispone in termini di vantaggio competitivo, identifica i soggetti che possono beneficiare di queste competenze e, con essi, punta a sviluppare delle relazioni.

Mettendo a confronto *service logic* e *service-dominant logic* si nota che per entrambe è fondamentale passare da un'economia fondamentalmente basata sullo scambio ad una in cui assume grande rilievo la relazione che intercorre tra gli attori economici.

Il *focus* sulla relazione dà particolare rilevanza all'attenzione al cliente, per cui si ritiene opportuno parlare di *market with*, cioè di realizzare delle attività di marketing che siano in combinazione con il cliente, anziché mirare al mero incremento delle vendite.

Una volta definite le modalità con cui impostare il passaggio dalla *goods logic* alla nuova visione, gli autori hanno intrapreso un percorso che ha inizio con la definizione delle *foundational premises* (FPs), che hanno, poi, provveduto ad

aggiornare nel tempo, in più occasioni, anche per effetto di un costruttivo confronto in ambito internazionale<sup>83</sup>.

Prima ancora di analizzare i capisaldi definitivi predisposti dagli autori – e , dagli stessi successivamente ridefiniti – è necessario soffermarsi su una importante trasformazione lessicale, che ha spostato l’attenzione dal termine *services* al termine *service*; tale variazione può sembrare di ridotto interesse, ma risulta fondamentale, poiché è attorno al concetto di servizio che si articola il processo di svolgimento delle azioni con la finalità di creare soddisfazione gettando le basi per la generazione di valore; fossilizzarsi sul termine servizi comporterebbe, invece, un *focus* tipico della *goods logic* e riguardante le unità prodotte in termini di fornitura di prestazioni<sup>84</sup>.

La precedente sottolineatura consente di affiancare la *service logic* e la *service-dominant logic*, poiché entrambe guardano alla creazione di valore in un’ottica che prescinde dal contrasto esistente nella precedente visione tra realizzazione di beni e prestazione di servizi.

Resta, tuttavia, forte il legame esistente fra il termine *service* e la *goods logic*, ma gli autori hanno fornito una definizione *ad hoc*, allo scopo di evitare incomprensioni nell’approccio alla nuova logica; è così che il *service* viene definito come l’applicazione di competenze specializzate (conoscenze ed abilità), attraverso opere, processi e *performances* per il beneficio di un’altra entità o dell’entità stessa<sup>85</sup>.

Conseguentemente alla ridefinizione del termine *service* emerge una diversa concezione della relazione – parallelamente<sup>86</sup> a quanto già affermato in passato

---

<sup>83</sup> Su tutti si segnala l’importanza dell’Otago Forum riportato in “Invited commentaries on the service-dominant logic by participants in The Otago Forum” – Marketing Theory – 6 – pp.289-298 – 2006

<sup>84</sup> Normann, R. – op. cit. – 2001

<sup>85</sup> Traduzione da Vargo, S. L., Lusch, R. F. – “Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements” – Marketing theory – 6 – 2006

<sup>86</sup> Michel, S., Vargo, S. L., Lusch, R. F. – “Reconfiguration of the conceptual landscape: a tribute to the service logic of Richard Normann” – Journal of the Academy of Marketing Science – 36 – pp.152-155 – 2008

da Normann<sup>87</sup> – o, per meglio dire, una estensione della stessa, come osservato anche nella *service logic*; difatti guardare al servizio come modalità di creazione di utilità per un soggetto, mediante la realizzazione di attività, significa interrelarsi con una molteplicità di soggetti che può trarre benefici dalla relazione posta in essere con l'impresa. A questo punto è utile richiamare, quindi, il concetto di stakeholder nel senso più ampio e non soltanto quello di cliente.

La rilevanza delle modifiche intervenute grazie al passaggio dall'utilizzo di *services* al termine *service* è confermata dalla FP1 che, rinnovata nel 2008<sup>88</sup>, assegna al servizio il ruolo di base dello scambio, rimpiazzando l'applicazione delle competenze specializzate e della conoscenza come unità di scambio, poiché il termine *unit* rimandava alla *goods logic* e poteva generare fraintendimenti. Il medesimo cambiamento è avvenuto nella FP2.

Parimenti, la FP3 sottolinea l'importanza della parola *service*, utilizzata al fine di definire i beni come meccanismi di distribuzione di servizio, in linea con quanto affermato dalla scuola scandinava a proposito della prevalenza del valore d'uso sul valore di scambio.

Il valore è centrale anche nella FP6, visto che è inquadrato quale risultato dell'interazione e consente, così, di inquadrare il cliente come co-creatore in ogni caso e l'impresa come soggetto che (FP7) offre proposizioni di valore e non valore *tout court*.

Leggendo con maggior attenzione la FP6 emerge uno dei punti divergenti tra *service logic* e *service-dominant logic*, visto che non è sposata la visione del cliente come "*always co-creator*"; la prospettiva della scuola nordeuropea prevede anche attività tali per cui il cliente opera come *independent value*

---

<sup>87</sup> Normann, R. – op. cit. – 2001

<sup>88</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F. – op. cit. – 2008

*creator*<sup>89</sup>, vale a dire è nelle sue possibilità la creazione di valore oltre l'interazione con l'impresa.

Da tale divergenza viene fuori anche un'ulteriore diversità d'opinione tra le due scuole di pensiero, in merito al ruolo dell'interazione, poiché nella visione della *service logic* soltanto il verificarsi di interazioni dirette comporta come risultato la possibilità di co-creare valore.

Stanti le differenze appena evidenziate, resta, comunque, un'unità di pensiero nelle due visioni circa l'orientamento alla relazione caratterizzante le imprese al giorno d'oggi e che viene affermato all'interno della FP8. Ed è proprio l'ambito della relazione a spingere gli autori della scuola statunitense a proporre una FP aggiuntiva – denominata FP10 – per evidenziare in che modo il valore sia determinato dal beneficiario e, in quanto tale, racchiuda caratteristiche di unicità, come affermato da Prahalad e Ramaswamy<sup>90</sup> con il concetto di *uniqueness*.

Altra FP sorta in una delle versioni successive del lavoro iniziale di Vargo e Lusch è la numero 9, in cui si dà evidenza alle relazioni in un'ottica più ampia rispetto a quella della *goods logic* ed in maniera simile alla *service logic*, perché si guarda al network di relazioni che si stabiliscono intorno agli attori economici che, di conseguenza, assumono le vesti di *resource intergrators*. Tale inquadramento deve, però, essere considerato in particolare, ma non in maniera esclusiva<sup>91</sup>, per le imprese.

Nel soffermarsi sull'integrazione delle risorse da parte dei diversi attori, gli autori richiamano anche il concetto di "densità" espresso in precedenza da Normann, vale a dire la miglior combinazione di risorse in determinate condizioni,

---

<sup>89</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

<sup>90</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

<sup>91</sup> Arnould, E. J., Price, L. L. and Malshe, A. – "Toward A Cultural Resource-Based Theory Of The Customer", in Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds) – "The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions" – pp. 91–104 – Armonk, NY – ME Sharpe – 2006

finalizzata all'ottenimento di un risultato ottimale nel rapporto tra valore e costi<sup>92</sup>.

La definizione di *resource integrators* rappresenta, altresì, un punto di contatto con autori della scuola scandinava<sup>93</sup> circa la necessità di considerare la rete di relazioni che si origina nelle interazioni e non il singolo legame.

Osservando con maggior attenzione il modo in cui è esposto il concetto di *resource integrators*, si realizza una sorta di sovrapposizione tra le figure di produttori e consumatori; questa commistione è molto più spinta nella *service-dominant logic*.

Il contributo dei due diversi attori è considerato allo stesso modo e, talvolta, contemporaneo; ne consegue una spinta ad analizzare le conseguenze per i soggetti che integrano le proprie risorse e se per il cliente, come già detto, si mira a predisporre le condizioni per l'ottenimento di un valore di livello maggiore, lo stesso vale per l'impresa, sia come diretta conseguenza della maggior soddisfazione del cliente<sup>94</sup>, sia per l'ottenimento di un vantaggio competitivo<sup>95</sup>.

Risulta, però, necessario un ulteriore approfondimento, dato che, avendo ampiamente sottolineato la presenza di numerosi attori nel network di relazioni, la valutazione solitamente ottenuta dal consumatore confrontando benefici e sacrifici non è sufficiente, ma vanno tenuti in conto i bilanci di questo raffronto anche per gli altri attori<sup>96</sup> su cui i risultati delle interazioni impattano.

---

<sup>92</sup> Normann, R. – op. cit. – 2001

<sup>93</sup> Grönroos, C. – “What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?” in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) “The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions” – pp. 354–64 – Armonk – NY – ME Sharpe – 2006; Gummesson, E. – “Many-to-Many Marketing as Grand Theory: A Nordic School Contribution” in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions – pp. 339–53 – Armonk, NY – ME Sharpe – 2006

<sup>94</sup> Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. – op. cit. – 2008

<sup>95</sup> Andreu, L., Sanchez, I., Mele, C. – op. cit. – 2010

<sup>96</sup> Ulaga, W., Eggert, A. – “Developing a Standard Scale of Relationship Value in Business Markets” – IMP Group – 2001



Concludendo la panoramica sulla *service-dominant logic* è d'uopo soffermarsi su un concetto da essa originatosi e definito *service-dominant orientation*<sup>97</sup> (SDO), utile ad esplorare, mediante verifica empirica, gli effetti dell'applicazione delle pratiche di *co-creation* per imprese e consumatori.

Il modello costruito dagli autori della SDO hanno definito una serie di parametri per la misurazione delle percezioni del consumatore per, poi, procedere alla rilevazione dei benefici percepiti dai responsabili del governo delle imprese con particolare – ma non unico – riferimento alle performance di mercato.

Le prime applicazioni realizzate hanno mostrato la maggior appropriatezza di approcci *service-dominant oriented* nel rispondere alle esigenze emergenti dai consumatori e, parallelamente, la minor soddisfazione da parte di coloro che hanno interagito con imprese ancorate alla *goods logic*.

---

<sup>97</sup> Karpen, I. O., Bove. L. L., Lukas. B. A. – “Empirically Investigating Service-Dominant Logic: Developing and Validating a Service-Dominant Orientation Measure” – ANZMAC – 2009

#### 1.4 Customer-dominant logic

In un contesto di produzione letteraria economica così fiorente lungo i due filoni sopra esposti si è, recentemente, inserita una terza visione, che, concettualmente e terminologicamente, sposa a tratti la *service logic* ed in altri casi *la service-dominant logic*, pur non rappresentandone, in alcun modo, una mera sintesi.

La motivazione basilare per cui gli autori<sup>98</sup> hanno deciso di dar vita ad una nuova scuola di pensiero è la parziale incompletezza dei modelli esistenti relativamente alle attività svolte dal cliente, poiché è ben chiaro come quest'ultimo sia il beneficiario del *service*, ma non è menzionato il modo in cui lo stesso soggetto si comporta per far sì che l'accettazione di determinate proposizioni di valore possa dar vita alla formazione di valore.

Punto comune con le due precedenti prospettive è la focalizzazione sull'interazione, definita come centrale e come punto di partenza per il concetto basilare di questa visione, vale a dire la considerazione di quell'area, solitamente considerata "non visibile"<sup>99</sup>, che si estende oltre gli aspetti apparenti del cliente, indagandone la sfera personale e psicologica a differenza di quanto veniva affermato nella letteratura a proposito del *service blueprinting*; alle condizioni complessivamente considerate (sfera affettiva, sociale, economica, cognitiva, fisica, psichica, biologica, ecc.) viene assegnata la definizione di "*potential value landscape*", cioè di contesto all'interno del quale può avvenire la formazione di valore che, senza l'intervento del cliente, resterebbe soltanto potenziale e, quindi, inespresso.

Dalla centralità riconosciuta alla figura del cliente nell'interazione deriva la prima caratteristica distintiva di questa prospettiva, che vede, comunque, l'emergere del valore nell'attività d'uso da parte del consumatore, ma sottolinea la necessità

---

<sup>98</sup> Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. – "Rethinking service companies' business logic: do we need a Customer-dominant logic as a guideline?" – Working paper – Hanken School of Economics – Helsinki – 2009

<sup>99</sup> Voima, P., Heinonen, K., Strandvik, T. – op. cit. – 2010

di interpretare tale valore in un'ottica più ampia, che esamini il contesto sociale e l'impatto della realtà vissuta dal soggetto; tale considerazione fa sì che gli autori possano parlare di formazione del valore prima dell'uso, durante lo stesso e dopo l'uso, e ciò accade anche per effetto del replicarsi di interazioni con soggetti terzi rispetto alla relazione focale nel *service*.

Da quanto esposto deriva una definizione del valore come formato nella realtà "cumulativa" del consumatore, vale a dire in un contesto in cui sono molteplici i fattori incidenti sulla manifestazione del valore, tra i quali anche l'influenza esercitata dai soggetti in contatto con il consumatore, la sua vita quotidiana, le pratiche e le sue esperienze.

La precedente considerazione pone il cliente in una posizione maggiormente centrale rispetto alle altre due prospettive analizzate e suggerisce come l'impresa dovrebbe focalizzarsi sul *modus operandi* dei destinatari delle loro proposizioni di valore al fine di individuare le modalità impiegate per la formazione di valore.

Si amplia il modo in cui viene analizzata la relazione focale, poiché non si guarda ai singoli soggetti e, in aggiunta, alle relazioni che essi intavolano con terzi, ma al "mondo dell'impresa" ed al "mondo del consumatore". Nel concetto di "mondo" esposto dagli autori, rientrano aspetti storici, le esperienze e le attività precedenti al *service*, quelle ad esso contemporanee, quelle successive e, infine, aspetti futuri, aprendo le porte alla determinazione del valore anche in momenti successivi all'uso, per effetto, talvolta, delle interazioni intercorrenti con soggetti terzi.

Ne deriva, da parte del consumatore, l'impiego di ogni input, presenti e passati, da cui si origina una percezione di valore influenzata sia dall'aspetto cognitivo, sia da quello emotivo; i due aspetti appena citati rappresenteranno per l'impresa

un segnale per le future interazioni e le future attività d'uso che il cliente potrà in essere<sup>100</sup>.

Da quanto appena detto si origina una diversità di opinione rispetto alla *service logic* e alla *service-dominant logic*, poiché vengono messi in discussione i concetti di *co-creation* e *co-production*, non in quanto ritenuti incompleti o errati, ma perché analizzati con la prospettiva del cliente/consumatore che, quindi, coinvolge l'impresa nelle sue attività; tale coinvolgimento non si verifica dal punto di vista operativo, ma si pone come contesto di comprensione e, conseguentemente, punto di partenza per la realizzazione di una proposizione di valore che ponga le sue basi in ciò che il cliente realizza per formare il valore e non limitatamente agli strumenti messi a sua disposizione.

In linea con quanto appena evidenziato, è conseguente l'influenza che tale diversa logica ha sulle modalità con cui l'impresa realizza la propria strategia e governa le attività necessarie per proporre valore.

In termini manageriali risulta indispensabile una più approfondita operazione di comprensione e monitoraggio delle attività realizzate dal cliente, con l'individuazione dei comportamenti derivanti dalla routine, come solitamente accade, ma, in parallelo, con un oneroso impegno per l'individuazione di quelle attività poste in essere in condizioni "straordinarie", talvolta emergenti nell'area del cliente definita "invisibile" e con contenuti mentali.

Il *focus*, quindi, si sposta da una visione *provider-centric* ad una visione *customer-centric* e, nel contempo, affianca alla rilevanza del *value-in-use* la considerazione delle attività d'uso, la cui comprensione può fornire opportunità di mercato alle imprese, anche in termini di innovazione. Gli autori concludono suggerendo, quindi, l'importanza che acquisisce un'analisi riguardante il modo in cui "i clienti vivono le loro vite".

---

<sup>100</sup> Raval, A. – "Hur uppkommer värde för kunden?" ("What causes value to the customer?") – Doctoral dissertation n.190 – Hanken School of Economics – Helsinki – 2008

Connettendo questa visione a quelle precedenti, è necessario predisporre strumenti confacenti alle necessità del cliente durante l'interazione, essendo immutata la valenza del *value-in-use*; tuttavia risultano necessaria anche strumenti utili all'impresa per generare una conoscenza approfondita del consumatore, con particolare attenzione a ciò che tale soggetto pone in essere nel momento in cui rende possibile la formazione di valore.

Gli autori affermano che tale duplice supporto risulta realizzabile mediante un maggior supporto fornito dal *provider* al *customer*, con quest'ultimo inquadrato sia nell'ambito di relazioni B2C, sia nelle interazioni B2B.

## CAPITOLO 2

### SERVICE LOGIC E CO-CREATION: UN APPROFONDIMENTO

La *service logic* ha nella pubblicazione di Grönroos risalente all'anno 2006<sup>101</sup> il suo "manifesto" e da allora è stata fiorente l'attività di ricerca intorno a questa nuova prospettiva, cercando spesso di utilizzarla come nuova chiave di lettura di concetti già diffusi in nella letteratura economica o anche in ambiti solitamente lontani dalle tematiche del marketing, della gestione d'impresa e della strategia; talvolta, inoltre, un approccio maggiormente orientato verso le implicazioni manageriali ha consentito di realizzare ricerche complesse su argomenti che, storicamente, si sono sempre scontrati con problemi di misurazione, come la percezione, ad opera del cliente, del valore e la misurazione di quest'ultimo nell'ottica dell'interazione.

Il propagarsi di considerazioni riguardanti le conseguenze per i manager d'impresa deriva dalla necessità di affrontare l'approccio alla rete di relazioni in maniera tale da rendere possibile la creazione di valore nell'ottica della *service logic*, vale a dire in riferimento al costruttivo interagire dei clienti con l'impresa stessa. Quest'impostazione comporta l'orientamento verso una visione *customer-centric* delle attività d'impresa e sprona, dunque, il provider a cambiare le proprie modalità operative, al fine di favorire la proposizione di un valore potenzialmente maggiore e, per effetto dell'interazione e dell'uso, l'emergere, per il cliente, di valore di grado superiore a quanto possibile in un contesto orientato allo scambio.

La realizzazione di attività orientate alla *service logic* genera una combinazione definibile come "auto-influenzante", poiché il valore che l'impresa aspira a

---

<sup>101</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2006

proporre al cliente è una variabile dipendente<sup>102</sup> del risultato, in termini di valore percepito, che il soggetto coinvolto otterrà, in maniera diretta, per effetto della relazione.

Nel richiamare la relazione è necessario sottolineare quanto rilevante sia il concetto di valore d'uso all'interno di questa logica e, comunque, all'interno di tutte quelle prospettive che si pongono come evoluzione rispetto alla *goods logic*, in cui il valore era considerato come caratteristica intrinseca dei beni prodotti da un'impresa o dei servizi da essa forniti.

Il valore d'uso emerge per effetto dell'interazione intercorsa tra l'impresa ed il soggetto che decide di usufruire del *service* originabile da una proposizione di valore e, per tale motivo, modifica il concetto precedentemente diffuso di cliente, poiché esso viene ora inquadrato come *value creator*, rendendosi necessaria la combinazione di risorse acquisite, risorse disponibili ed abilità personali.

Dal valore d'uso discende una fondamentale considerazione circa la determinazione e la considerazione del valore di scambio, poiché quest'ultimo è direttamente dipendente dal primo ed entrambi sono strettamente collegati in vista dell'individuazione del valore creato per l'impresa.

Seguendo la relazione appena esposta, è possibile introdurre il concetto di *mutual value creation*<sup>103</sup>, poiché l'impresa ed il consumatore collaborano nella definizione della proposizione di valore, nel far emergere la stessa e si muovono, quindi, lungo un percorso comune, che ha come destinazione l'ottenimento di un valore maggiore rispetto a quanto altrimenti ottenibile.

---

<sup>102</sup> Grönroos, C., Helle, P. – “Adopting a service logic in manufacturing – Conceptual foundation and metrics for mutual value creation” – Journal of Service Management – Vol.21 – No. 5 – pp.564-590 – 2010

<sup>103</sup> *Ibidem*

La novità introdotta in questo concetto non è la presenza di più soggetti beneficiari del valore, poiché tale logica è già presente in lavori precedenti<sup>104</sup>, bensì è la comunanza di obiettivo a rappresentare qualcosa di nuovo.

La modalità d'osservazione ed analisi del valore è, quindi, legata alla relazione e, al momento, non è ancora estesa alla rete di relazioni che solitamente si sviluppa nei contesti economici attuali; il percorso lungo il quale si muove questa linea di pensiero è stato, in parte, già tracciato dai precedenti lavori di Ulaga<sup>105</sup> ed Eggert<sup>106</sup>, il cui punto di osservazione andava ben oltre l'aspetto meramente economico esprimibile mediante indicatori sintetici, quali la quota di mercato ed il volume delle vendite; gli autori, difatti, sostituiscono di frequente al termine valore quello di valore relazionale, proprio per indicare quanto rilevante sia l'interazione nella determinazione del valore.

Secondo questa logica il valore non è più misurato come rapporto fra qualità e prezzo, ma è la risultante degli effetti di ulteriori elementi, quali il supporto fornito dall'impresa, la qualità dell'interazione personale, il *time-to-market*, il *know-how* del fornitore e la performance con cui è misurabile l'attività di messa a disposizione del *service*.

Quanto sopra esposto è stato, successivamente, oggetto di verifica empirica da parte degli stessi autori, che hanno messo in luce come in presenza di relazioni stabili il valore generato tende a crescere e tale andamento è confermato, altresì, dall'espansione dell'offerta, in quanto l'aspetto *core* genera il minor quantitativo di valore, a differenza di quanto accade con i *complements* ad esso affiancati.

La prospettiva evidenziata si conclude dando particolare evidenza al modo in cui tali considerazioni andrebbero estese all'intero network di relazioni per avere un

---

<sup>104</sup> Stampacchia, P. – “L'impresa nel contesto globale – Attività, risorse, configurazione” – Giappichelli – 2001; Gupta, S., Lehman, D. R. – “Managing customers as investments” – Wharton School – Upper Saddle River – NJ – 2005

<sup>105</sup> Ulaga, W. – “Capturing value creation in business relationships: a customer perspective” – Industrial Marketing Management – Vol.32 – No.8 – pp.677-693 – 2003

<sup>106</sup> Eggert, A., Ulaga, W., Schulz, F. – op. cit. – 2006



quadro più dettagliato, atto a fornire utili indicazioni ai manager per il rinnovamento della strategia e degli strumenti necessari all'ottimale gestione delle interazioni.

La scuola scandinava si muove verso lo stesso assunto, agendo, così, come suggeritrice di *guidelines* per i manager, il cui compito primario nella gestione delle relazioni deve essere la focalizzazione circa le pratiche d'interazione fra le parti, con un'attenta osservazione alle conseguenze che esse comportano in termini di realizzazione dei processi aziendali.

Con tale obiettivo gli autori hanno analizzato le pratiche che, solitamente, un cliente mette in atto per, poi, confrontarle con quelle che l'impresa mette in campo sia autonomamente, come parte delle proprie attività, sia *ad hoc*, in risposta alle esigenze provenienti dalle interazioni.

Dal confronto di cui sopra si origina un'area in cui avviene la verifica della corrispondenza tra le pratiche del cliente e quelle dell'impresa; in tal modo si ripropone la necessità di classificare questo orientamento sulla base della distinzione effettuata nel capitolo precedente circa il tema dell'adeguatezza degli strumenti dell'impresa alle esigenze del consumatore. L'approccio qui proposto risulta in linea con una visione tale per cui c'è un atteggiamento neutrale, di reciproca apertura, poiché l'impresa si muoverà nell'area di confronto (definita di *matching* dagli autori) per focalizzare la propria attenzione sulle pratiche proprie e, allo stesso tempo, del cliente; in tale maniera si medierà, attuando gli adattamenti derivanti dalle eventuali richieste del cliente, facendo, però, sì che anche quest'ultimo modifichi le proprie pratiche in funzione del modo in cui l'impresa opera. Ne deriva un processo definibile<sup>107</sup> come innovazione cooperativa delle pratiche.

Il modo in cui gli autori intendono delineare il supporto delle imprese risponde a tre componenti, vale a dire l'efficienza, l'efficacia e il supporto tecnico; con

---

<sup>107</sup> Grönroos, C., Helle, P. – op. cit. – 2010

riferimento ai tre elementi, l'impresa si impegnerà a favorire delle attività che possano essere gestite con semplicità, che garantiscano un adeguato rapporto fra risultato ottenuto dal cliente e sforzo sostenuto nell'intraprendere e portare avanti la relazione e, infine, che siano sostenibili sulla base delle risorse tecniche di cui dispone l'utilizzatore.

Quest'ultimo aspetto mette in luce la centralità delle risorse nelle diverse definizioni della *service logic* e, allo stesso tempo, consente di proporre un modello – rappresentato qui di seguito – che distingue ruolo e contributo del cliente nella creazione del valore, rispetto ai seguenti fattori: presenza ed intervento dell'impresa e tempo in cui il valore stesso prende forma.

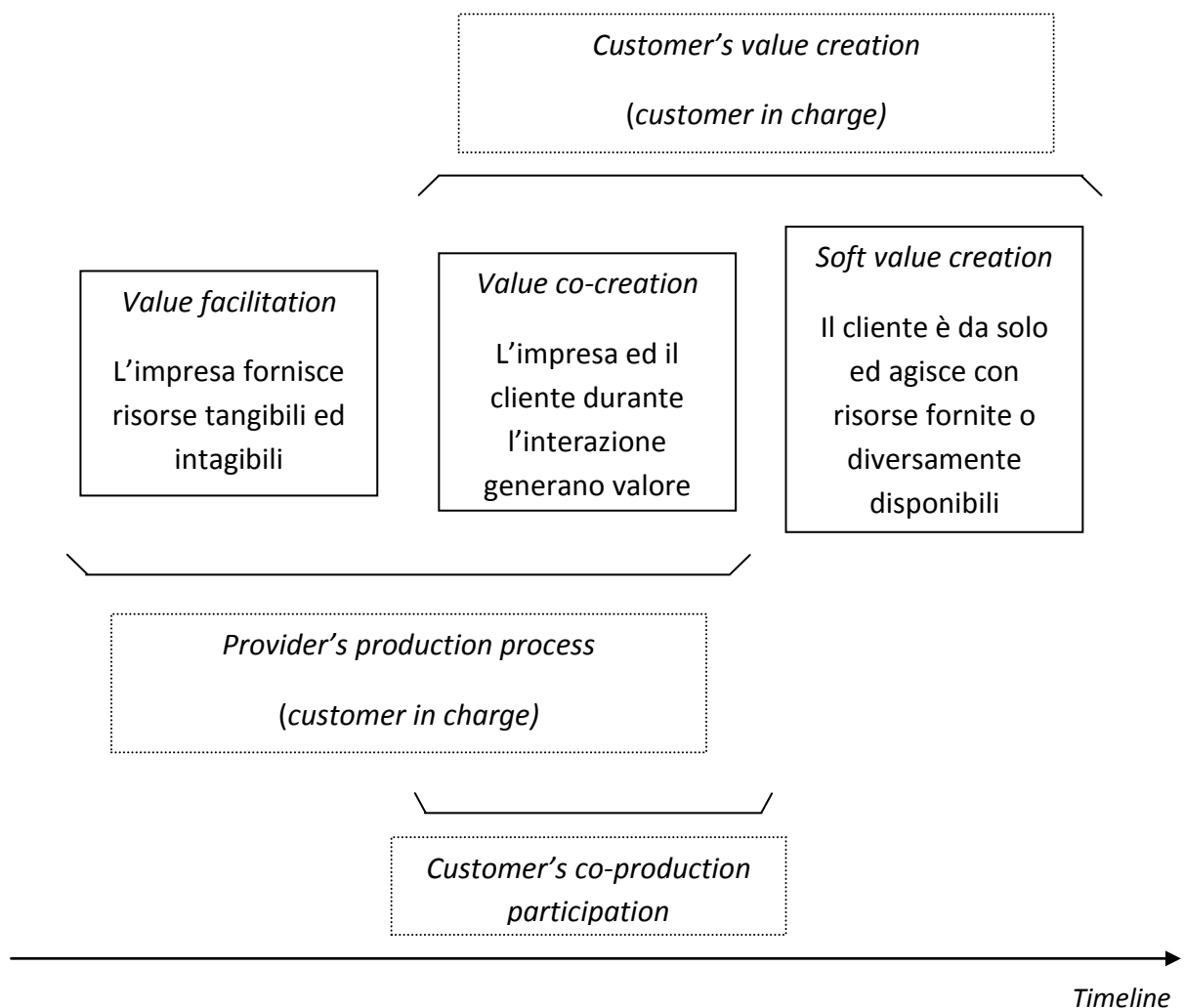


Figura 1 – Customer and supplier roles in the value-creating process – tratto da Grönroos, C., Helle, P. – op. cit. – 2010

Con tale rappresentazione gli autori hanno sintetizzato parte delle definizioni maggiormente rilevanti nella *service logic*, riuscendo, in parallelo, a fornire una visione più omogenea di quanto sino a questo momento fatto ed hanno inserito il riferimento all'aspetto temporale, che conferisce maggior chiarezza al processo di individuazione e gestione delle interazioni.

## 2.1 Ambito definitorio

Visto il quadro riassuntivo appena esposto ed allo scopo di tracciare i confini all'interno dei quali si muoverà il presente lavoro, vengono ora affrontate le tematiche della *service logic* e si fornisce una definizione per ciascuna di esse, cercando, altresì, di stabilire delle relazioni utili ad ottenere un'analisi dai caratteri maggiormente definiti.

Inquadrare la propria visione significa esprimere in maniera univoca la prospettiva in esame e districarsi, quindi, tra le differenti interpretazioni che sono state associate ad alcuni termini particolarmente diffusi in questo filone di studi, partendo proprio da quelli messi in luce al fine di proporre le connessioni esistenti tra ruolo del cliente, ruolo dell'impresa e tempo.

Il ruolo del cliente è sostanzialmente variato rispetto alla logica incentrata sullo scambio, dato che egli ha assunto maggiore centralità e svolge, inoltre, una serie di attività che ne consentono una partecipazione attiva, grazie ad un processo di *empowerment*<sup>108</sup>; la nuova veste assunta dal cliente è di *self-governing subject*, quindi di soggetto che si auto-governa, organizzando le proprie attività, per le quali sono, però, necessarie abilità, risorse e conoscenze finalizzate alla creazione di valore.

Prima di entrare nel merito di ciò che il cliente impiega e delle attività che direttamente realizza, è indispensabile specificare cosa si intende per cliente o, in alternativa, quali sono le diverse figure<sup>109</sup> che possono celarsi dietro questa definizione.

Il cliente verrà inquadrato come il protagonista di un'interazione con l'impresa e potrà, quindi, essere, in estrema sintesi, il soggetto che mette in gioco le proprie risorse e/o le proprie abilità unitamente ad altri soggetti per dare il via ad un

---

<sup>108</sup> Shankar, A., Cherrier, H., Canniford, R. – "Consumer empowerment: A Foucauldian interpretation" – *European Journal of Marketing* – 40 – (9/10) – pp.1013-1030 – 2006

<sup>109</sup> Storbacka, K., Lehtinen, J. R. – op. cit. – 2001

processo che vedrà il valore come obiettivo finale o come immediata conseguenza di un'azione, solitamente l'uso.

Avendo evidenziato tale concetto, il termine cliente risulta non più adatto o, talvolta, foriero di imprecise interpretazioni, poiché non si parla soltanto del soggetto acquirente, come accadeva in passato, ma si ha una visione più estesa, che comprende altri possibili ruoli, quali il consumatore (benché non acquirente) e l'utilizzatore di risorse messe in campo dall'impresa in una relazione diretta o indiretta.

Allo scopo di chiarire quanto appena esposto, si introduce il concetto di interazione, poiché è grazie ad essa che si possono definire i momenti di contatto tra l'impresa ed i soggetti a diverso titolo coinvolti in contesti che vanno ben oltre le operazioni di scambio e di consumo. Focalizzandosi sullo scambio si compierebbe un percorso a ritroso verso una nuova centralità della *goods logic*, mentre concentrarsi sul consumo consentirebbe di restare nella *service logic*, ma si riuscirebbe a delineare esclusivamente l'emergere del valore al momento dell'uso. L'interazione è definita<sup>110</sup> come l'azione comune o reciproca grazie alla quale due o più parti generano impatti vicendevoli e, nella logica d'impresa, in tali relazioni si trovano in contatto per una motivazione economica; in tale ambito si generano, di conseguenza, le opportunità di influenzare i processi degli altri attori.

Sul tema delle opportunità di interazione e sugli effetti delle stesse, alcuni autori hanno evidenziato<sup>111</sup> come il risultato di operazioni svolte in maniera congiunta abbia un potenziale maggiore, qualora si sia in presenza di una compatibilità di visioni tra le parti interagenti, riuscendo, dunque, a creare benefici di diversa natura, che spaziano dai valori economici di diverso ordine<sup>112</sup> a quelli immateriali, percepiti in maniera differente dalle singole imprese o dai singoli

---

<sup>110</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

<sup>111</sup> Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. – op. cit. – 2008

<sup>112</sup> Payne, A. F., Frow, P. – “A strategic framework for customer relationship management” – Journal of Marketing – 69 – pp.167–176 – October – 2005

utilizzatori; ciò non sottintende però che la realizzazione di attività in maniera congiunta conduca ad una paritaria distribuzione del valore generato.

Altri autori<sup>113</sup> si soffermano sulle interazioni con un approccio teoricamente simile a quanto appena evidenziato, ma sottolineando come la chiave per interazioni qualitativamente superiori – vale a dire rappresentanti un volano per la definizione di un valore potenziale di ordine maggiore – sia la piena comprensione delle fonti delle risorse e delle capacità dell'utilizzatore, in particolare in contesti altamente innovativi.

Poste le molteplici interazioni che intercorrono fra soggetti terzi ed imprese, nonché il modo in cui queste relazioni si manifestano nella realtà e vengono rappresentate in contesti accademici, come mostra la figura con cui si è concluso il paragrafo precedente, si evidenziano le attività connesse al valore ed al modo in cui tale grandezza inizia con l'essere un presupposto per, poi, trovare manifestazione nella realtà, come conseguenza delle azioni dell'utilizzatore svolte a contatto più o meno diretto con l'impresa.

L'individuazione e lo studio delle interazioni in esame sono agevolati dall'inserimento della linea del tempo, che, inserita nella rappresentazione grafica, opera quale "guida" nel muoversi tra i due estremi, costituiti dalla *value facilitation* alla *soft value creation*; quest'ultimo concetto è assimilabile a quanto, in precedenza, era stato inglobato nel termine di *sole creation*, prima, e con la definizione di *independent value creation*, poi, come già presentato nel capitolo precedente.

Guardare alle interazioni rispetto alla variabile "tempo", vuol dire concentrare gli sforzi di ricerca su ciò che accade prima delle attività d'uso e durante lo svolgimento delle stesse – sia nel caso in cui l'impresa è direttamente presente, sia nel caso in cui il cliente è, almeno apparentemente, da solo –, proponendo, altresì, una visione che consenta di mostrare come il valore possa trovare

---

<sup>113</sup> Bogers, M., Afuah, A., Bastian, B. – "Users as innovators: a review critique and future research directions" – Journal of Management – 36 – pp.857-876 – 2010

riscontro anche in attività successive all'uso, sebbene ad esse potrebbe non far seguito una manifestazione diretta del valore stesso, proprio come accade prima dell'uso.

Si rende, così, necessaria una definizione di *co-creation*, vale a dire di quel che accade nella diretta interazione tra utilizzatore ed impresa all'atto dell'uso e per effetto dello stesso.

La fiorente produzione di pubblicazioni nell'ambito di questo filone della ricerca negli ultimi anni, ha reso disponibili un gran numero di contributi su cosa si ritiene che la *co-creation* sia e su cosa si tende ad escludere, in maniera più o meno netta, nel definire tale concetto.

Il contributo maggiormente completo, per quanto temporalmente precedente e, finanche, anticipatorio della logica emersa è quello di Prahalad e Ramaswamy<sup>114</sup>, dato che i due autori, oltre ad individuare cosa è compreso nella nozione di *co-creation*, hanno anche delineato cosa non può essere considerato oggetto di *co-creation*, per poter evidenziare la diversità di visione con i precedenti filoni di pensiero.

La definizione fornita racchiude la visione di un'attività di creazione di valore congiunto, che consenta al cliente di intervenire nel delineare il *service*, ma prima ancora definendo il problema e le possibili soluzioni; il tutto si racchiude in un processo che prevede continuo dialogo tra le parti ed esperienze dotate di unicità.

Al contempo gli autori evidenziano cosa non rientra in questa definizione e non soltanto per mera contrapposizione, ma sottolineando come non si possa più parlare di una semplice delega allo svolgimento di alcune attività rivolta dall'impresa al soggetto con cui essa interagisce; parimenti non sono compatibili i concetti di personalizzazione di massa, varietà di prodotto e predisposizione di

---

<sup>114</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

esperienze, in quanto è l'esperienza stessa ad essere oggetto della *co-creation*, derivando dall'interazione fra le parti.

Anche a conferma di quanto esposto finora sembra opportuno soffermarsi sulla definizione fornita da Grönroos, che vede la *co-creation* in connessione alle interazioni<sup>115</sup> e, anzi, tale legame è definito come essenziale, poiché non può esserci l'una in assenza dell'altra, assegnando, così, all'interazione un ruolo di condizione necessaria. Per effetto dell'interazione le attività svolte dalle parti non percorrono due binari paralleli, ma si fondono, influenzandosi in maniera reciproca.

Nel dettagliare quanto appena presentato si evidenzia come la mera esistenza dell'interazione non conduca in maniera automatica alla *co-creation*, poiché la presenza dell'impresa rappresenta il terreno sul quale può sorgere il valore co-creato, ma, talvolta, è possibile che la comunicazione o la gestione dell'interazione non avvenga in maniera soddisfacente, comportando l'assenza di buon fine del processo congiunto e, conseguentemente, la mancanza di valore o, finanche, impatti negativi.

Tra le righe, emerge, ancora una volta, il legame tra marketing e management in questa visione, perché è fondamentale il ruolo che i soggetti preposti alla direzione aziendale impostino una modalità di gestione e di organizzazione delle attività, in modo che sia possibile ottenere interazioni di successo<sup>116</sup>, cioè relazioni all'interno delle quali l'utilizzatore si trovi in condizioni di percepire benefici maggiori rispetto ai sacrifici sostenuti e, possibilmente, anche maggiori rispetto a quelli attesi.

Lungo la stessa direttrice si muovono altri contributi che danno ancora maggior enfasi al ruolo dell'interazione, vista non solo come la base per la gestione dei rapporti con i più diretti stakeholder, ma anche come il collante per il corretto

---

<sup>115</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

<sup>116</sup> Homburg, C., Wieseke, J., Bornemann, T. – op. cit. – 2009



funzionamento di un network di relazioni<sup>117</sup>, in cui tutte le parti possano prender parte alla diffusione del valore.

È possibile individuare molti altri contributi in linea con la definizione di Grönroos, ognuno dei quali tende a puntare l'obiettivo su uno o più degli aspetti facenti parte della nuova logica. È comune a tutte le visioni la presenza degli attori e l'interazione tra essi esistente con il coinvolgimento e l'impiego di risorse ed abilità, su cui le parti stesse tendono a puntare<sup>118</sup> per raggiungere i propri obiettivi, benché talvolta rivestono un ruolo importante anche soggetti esterni alla relazione focale; questi ultimi contribuiscono all'interazione con le loro risorse e la loro provenienza si fa risalire la provenienza alla sfera dell'utilizzatore o a quella del provider<sup>119</sup>.

Tale coinvolgimento, viene inquadrato in un'ottica di collaborazione<sup>120</sup> ed è finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune<sup>121</sup>, che è necessario intravedere sin dalle fasi iniziali dell'interazione stessa. All'interno del comune obiettivo di creazione di valore, si guarda al corretto e funzionale svolgimento dell'interazione, come fonte per la realizzazione di attività di governo di successo<sup>122</sup>. L'interazione dà luogo, altresì, ad attrazione di risorse, ed in particolare di informazioni, di natura variegata ed innovativa<sup>123</sup>, emergenti grazie a pratiche poste in essere dall'impresa tendenti a favorire l'intervento dell'utilizzatore in tale direzione, anche grazie al supporto fornito dalla tecnologia e dagli strumenti all'uopo predisposti.

---

<sup>117</sup> Fyrberg, A., Jürjado, R. – “What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic” – *Journal of Service Management* – Vol.20 – No.4 – pp.420-432 - 2009

<sup>118</sup> Andreu, L., Sanchez, I., Mele, C. – op. cit. – 2010

<sup>119</sup> Cova, B., Salle, R. – “Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors” – *Industrial Marketing Management* – 37 – pp.270-277 - 2008

<sup>120</sup> Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. – op. cit. – 2010

<sup>121</sup> Polese, F., Pels, J., Brodie, R. J. – “Theoretical Underpinning to Successful Value Co-creation” – *The 2011 Naples Forum on Service*

<sup>122</sup> Russell-Bennett, R., Previte, J., Zainuddin, N. – “Conceptualising value creation for social change management” – *Australasian Marketing Journal* – 17 – pp.211-218 - 2008

<sup>123</sup> Nuttavuthisit, K. – op. cit. – 2010

L'attrazione di risorse consentirà lo sviluppo di attività innovative all'interno dell'impresa, in cui il contributo del cliente resta di particolare interesse, talché, si prospettano azioni di management, volte ad accompagnare<sup>124</sup> il cliente lungo la propria *partecipative chain*<sup>125</sup>, cioè in quella serie di azioni che il soggetto utilizzatore pone in essere prima, durante e dopo l'interazione.

---

<sup>124</sup> Zhang, X., Chen, R. – “Examining the mechanism of the value co-creation with customers” – International Journal of Production Economics – 116 – pp.242-250 – 2008

<sup>125</sup> Zhang, X., Chen, R. – “Customer participative chain: linking customer and firm to co-create competitive advantages” – Management Review – Vol.18 – No.1 – pp.173-191 – 2006

## 2.2 Co-production versus co-creation

Parallelamente alle numerose definizioni di *co-creation* è possibile trovare nell'ambito del dibattito accademico internazionale numerosi contributi circa il concetto di *co-production*, la cui collocazione teorica non è sempre univoca, al pari della definizione stessa.

Il termine *co-production* ha avuto maggior risalto allorquando è stato definito da Normann<sup>126</sup>, che figura tra i precursori delle scuole che pongono la loro attenzione alla tematica del *service*; le definizioni presenti nelle diverse pubblicazioni, al contrario di quanto accade per quelle relative alla *co-creation*, hanno pochi aspetti in comune. Tra le poche caratteristiche in condivisione c'è la netta distinzione tra ciò che prevedeva la *goods logic* circa il processo produttivo – inteso come momento in cui il valore è incorporato nei beni prodotti e nei servizi forniti – ed il riconoscimento di un ruolo attivo per chi interagisce in maniera congiunta con l'impresa impegnata nella produzione.

Sottintesa ad un così forte coinvolgimento è la rilevanza dell'interazione, inquadrata come attività e momento di incontro fra le parti per giungere alla predisposizione di modalità con cui la combinazione di risorse dei diversi attori porta all'emergere di vantaggiose condizioni di valore, incorporate all'interno di offerte (o proposizioni di valore).

Molti autori si sono allineati a quanto sostenuto da Vargo e Lusch<sup>127</sup> circa il concetto di *co-production*, benché sia necessario precisare come i due autori americani abbiano realizzato due diverse versioni di tale definizione, con la seconda rappresentante un riposizionamento di quella precedente e non una visione evoluta o più approfondita.

Inizialmente, difatti, il concetto di *co-production* venne utilizzato come vero e proprio sinonimo<sup>128</sup> del termine *co-creation*, allineandosi alla visione di Normann

---

<sup>126</sup> Normann, R. – op. cit. – 2001

<sup>127</sup> Vargo, S. L., Lusch, R. F. – op. cit. – 2006

<sup>128</sup> *Ibidem*

che aveva inquadrato essenzialmente la *co-production*, come attività sviluppata congiuntamente da diversi attori economici per far sì che il valore potesse emergere.

Prima di individuare quali autori si sono ispirati a tale prospettiva nell'ultimo quinquennio, è opportuno segnalare come, ben oltre 40 anni fa, la figura del *co-producer* venne indicata e definita<sup>129</sup> come “[...] *l’attività svolta dal soggetto che interviene a stretto contatto con un’impresa per la produzione di un determinato output*”.

Dalla definizione appena sottolineata si passò ad altre considerazioni di rilievo, quali la posizione dell'impresa nella *co-production*, vista come necessaria ma non sufficiente, poiché ogni *service system* ha bisogno di un soggetto co-produttore per proporre valore.

L'impostazione di relazioni viene vista, ancora una volta, come lo strumento indispensabile al fine di consentire ad ogni impresa di essere in grado di rientrare in contesti ed ambienti in cui prendano forma le necessarie azioni volte alla creazione di valore. Tale valore non è incorporato negli attori operanti nell'interazione, ma è la ragione d'essere, nonché l'output, dell'interazione stessa<sup>130</sup>.

La centralità assegnata alle relazioni sposta il *focus* degli studiosi, rispetto alla *goods logic*, dall'attore (o dalle attività) all'interazione, per effetto della quale si formalizzano delle proposizioni di valore in cui è compresa la conoscenza, che, insieme alle attività svolte, è, in senso figurato, “incorporata” nell'offerta; ciò significa che la positiva risposta ad una proposizione di valore è, quindi, un'acquisizione di accesso a risorse anziché di risorse in senso stretto<sup>131</sup>.

---

<sup>129</sup> Ackoff, R. L., Frey, E. E. – “On purposeful systems” – Aldine-Atherton – Chicago, Illinois - 1972

<sup>130</sup> Ramirez, R., Wallin, J. – “Prime movers: define your business or have someone define it against you” – Chichester, England – Wiley – 2000

<sup>131</sup> Normann, R., Ramirez, R. – op. cit. – July/August 1993

Il valore generabile grazie a tali proposizioni di valore sarà commisurato all'omogeneità riscontrabile nel confronto con il sistema di creazione di valore del cliente, cioè rispetto alle modalità attuative del destinatario della proposizione di valore che decide di intervenire per la soddisfazione di un bisogno; ne deriva la necessità di comporre offerte<sup>132</sup> in maniera diversa per ciascun utilizzatore e, conseguentemente, risultati diversi per ognuno di essi in termini di valore creato e percepito. La visione dell'output appena esposta è in linea con quanto, negli anni successivi, sarebbe poi stato affermato e sintetizzato con il concetto di *uniqueness*<sup>133</sup>.

Il collegamento tra le visioni più lontane nel tempo e gli approcci realizzati ai giorni nostri viene fornito nel contesto della *service literature*, in cui la *co-production* veste un ruolo di particolare importanza e trova riscontro<sup>134</sup> nelle attività necessariamente svolte in collaborazione tra fruitore del servizio ed *encounter*.

L'intervento dell'utilizzatore è analizzato in termini di partecipazione alle attività svolte dall'impresa ed è dapprima fonte di efficacia in termini competitivi<sup>135</sup>, poi strumento di efficientamento in ambito aziendale, data la parziale sostituibilità del lavoro svolto dal personale con le attività svolte dal cliente in un'ottica *win-win*.

La formale collocazione del termine *co-production* in un'ottica diversa dalla *goods logic* avviene, però, successivamente ai contributi finora analizzati, poiché il concetto viene inserito in una delle 10 FP di Vargo e Lusch<sup>136</sup>, affermando che il cliente è sempre il *co-producer* del valore; successivamente, è intervenuta una modifica a tale impostazione, che inquadra il cliente come soggetto *co-creator* in

---

<sup>132</sup> Ramirez, R., Wallin, J. – op. cit. – 2000

<sup>133</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

<sup>134</sup> Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. – “Services marketing: integration customer focus across the firm” – McGraw-Hill – New York – 2006

<sup>135</sup> Bendapudi, N., Leone, R.P. – op. cit. – 2003

<sup>136</sup> Nella FP6, poi successivamente modificata, come evidenziato in Vargo, S. L., Lusch, R. F. – op. cit. – 2008

ogni caso e non più nelle vesti di *co-producer*, mantenendo, però, in vita entrambe le definizioni.

Nel realizzare la variazione terminologica appena esposta, difatti, gli autori evidenziano che la motivazione retrostante è la necessità di allontanarsi dal punto di vista lessicale dalla *goods logic*.

I due autori sottolineano che i concetti di *co-creation* e *co-production* restano per alcuni versi separati e, certamente, distinti da ciò che indicava il concetto di produzione nella *goods logic*, in quanto il cliente è parte dell'attività produttiva in entrambi i casi.

Diversa è, invece, la prospettiva di altri autori, che vedono la *co-creation* come concetto universalmente valido e come contenitore di tutte le attività classificabili come svolte in collaborazione e, quindi, definibili mediante l'utilizzo del prefisso "co-".

Nell'approccio appena messo in mostra rientra il quadro concettuale definito "*Key co-creation activities*"<sup>137</sup>, in cui si stabilisce un *framework* che racchiude 12 possibili attività di *co-creation*, tra cui anche la *co-production*, che viene inquadrata come un rapporto tipico del contesto B2C, in cui, sulla base di quanto fornito dalle imprese, la partecipazione del cliente è finalizzata alla predisposizione di prodotti finiti.

Il concetto di partecipazione alle attività aziendali è delineato anche da Grönroos ed Helle<sup>138</sup>, ma in un'ottica diversa dalla dipendenza che traspare dal quadro di cui sopra; essi inquadrano il cliente come soggetto coinvolto nei processi produttivi aziendali e tale coinvolgimento sarà valutabile in linea con il grado di interesse ed il livello di *commitment*<sup>139</sup> mostrati dal soggetto, richiedendo,

---

<sup>137</sup> Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. – op. cit. – 2010

<sup>138</sup> Grönroos, C., Helle, P. – op. cit. – 2010

<sup>139</sup> Pini, F. M. – "The role of customers in interactive co-creation practices: the Italian scenario" – Knowledge, Technology & Policy – 22 – pp.61-69 – 2009

quindi, una preventiva analisi di abilità, necessità e talento dei clienti<sup>140</sup> ad opera dell'impresa.

La partecipazione potrà essere stimolata dall'impresa mediante l'attivazione di strumenti *open*, che avranno l'effetto presumibile di suscitare la creatività<sup>141</sup> e favorire una miglior selezione delle alternative disponibili, al fine di migliorare i benefici ottenibili e la conoscenza generata; quest'ultimo aspetto può anche essere la chiave per incrementare in maniera cooperativa la disponibilità di conoscenze, rendendo potenzialmente migliore il modo in cui si verificheranno le eventuali successive interazioni<sup>142</sup>.

Il ruolo del cliente si espande, così, ulteriormente – in linea con la definizione di *active players* espressa da Prahalad e Ramaswamy<sup>143</sup> – e, soprattutto, acquisisce un peso specifico rilevante, in particolare in quelle modalità operative di partecipazione alle attività aziendali strutturate in maniera modulare<sup>144</sup>, poiché è richiesta al cliente la costituzione di combinazioni di tali moduli nel tempo.

L'attività di *co-production* viene, altresì, vista in un'ottica più ampia ed al di là dell'interazione esistente con l'impresa e lo stesso vale per la *co-creation*, allorché si afferma che essa può aver luogo nelle relazioni che si stabiliscono tra i singoli e le entità pubbliche<sup>145</sup>; si perviene alla creazione di valore anche in collaborazione con stakeholder diversi dall'impresa, come frequentemente avviene nei rapporti fra consumatori<sup>146</sup>. Tali interazioni si verificano in maniera diretta o mediata dai contenuti presenti su piattaforme virtuali, oggetto di nuove combinazioni di risorse oppure, semplicemente, di modifiche volte ad

---

<sup>140</sup> Mooney, K., Rollins, N. – “The open brand” – AIGA New riders – Berkeley – 2008

<sup>141</sup> Lang, K. R., Shang, R. D., Vragov, R. – “Designing markets for co-production of digital culture goods” – Decision support system – 48 – pp.33-45 – 2009

<sup>142</sup> Wikström, S. – op. cit. – 1996

<sup>143</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – pp.79-87

<sup>144</sup> Ordanini, A., Pasini, P. – “Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)” – European Management Journal – 26 – pp.289-297 – 2008

<sup>145</sup> Whitaker, G. – “Coproduction: Citizen participation in service delivery” – Public Administration Review – 40 – pp.240-246 – May-June 1980

<sup>146</sup> Etgar, M. – “A descriptive model of the consumer co-production process” – Journal of the Academy of the Marketing Science” – 36 – pp.97-108 – 2008

aggiornamenti resisi necessari nel tempo; altra prassi di intervento è la destinazione a diversi utilizzi, ma il comune denominatore delle modalità appena esposte è l'introduzione del concetto di *consumer-generated content*<sup>147</sup>, vale a dire di un contributo frutto delle attività svolte dal cliente.

A testimonianza di quanto detto poc'anzi circa la possibilità di interazioni in ambiti differenti dal rapporto esistente tra impresa e consumatore, si presenta un caso tratto dalle recenti cronache, in cui è stata realizzata un'apposita piattaforma per garantire la realizzazione di interventi degli enti locali in favore del pubblico, su segnalazione di questi ultimi.

---

<sup>147</sup> Muñiz Jr., A. M., Jensen Schau, H. – op. cit. – 2011



### Box n.1

#### Udine – I cittadini collaborativi

##### ***Udine, i cittadini segnalano i problemi un clic da casa e la strada si aggiusta – Il progetto ePart***

Il messaggio che arriva dai cittadini di Udine è preciso: "Sarebbe opportuno rendere più visibile l'attraversamento pedonale posto alla fine di via Leonardo da Vinci". Ed è anche argomentato: "Essendo distaccato dal semaforo spesso viene ignorato dalle auto in transito che vanno di fretta". Propositivo: "Una soluzione potrebbe essere quella di rendere le strisce a sfondo rosso ruvido, che sono più visibili e meno scivolose anche in presenza di pioggia". Detto - anzi, scritto sulla tastiera del pc - e fatto. La segnalazione del disservizio partita sul web arriva in tempo reale all'attenzione dell'ufficio competente; viene valutata e approvata; nel giro di pochi giorni una squadra interviene sul campo e risolve il problema. E tutto, dal giorno della segnalazione, fino al momento della soluzione, viene segnalato sul sito. Il Comune di Udine, pioniere in Italia, ha deciso di mettere il web 2.0 a servizio dei cittadini e i risultati sono eccellenti. Dopo otto mesi di sperimentazione, la prima rilevazione sul grado di soddisfazione del servizio ha dato un risultato bulgare: il 77 per cento degli abitanti promuove a pieni voti "ePart", il sistema informatico che la città friulana ha implementato. Solo il 2 per cento resta attaccato al passato e dice che continuerà a segnalare i problemi al telefono.

È una piccola rivoluzione copernicana, che ha un obiettivo ambizioso: quello di mettere il cittadino al centro e di fargli ruotare intorno tutti i servizi. L'idea viene dal mondo anglosassone, ma è un'azienda del Sud, la Posytron Engineering di Reggio Calabria, ad averla sviluppata in Italia. Come spiega il Ceo, l'ingegner Alberto Muritano: "La nostra idea è quella della *e-participation*, di trovare cioè un modo per consentire ai cittadini di partecipare attivamente alla vita del comune. Tutti possono intervenire e segnalare delle criticità: una buca sulla strada, un lampione rotto, le strisce pedonali sbiadite, il frigorifero abbandonato per strada; e contemporaneamente tutti possono controllare l'efficienza della pubblica amministrazione perché sul sito si può vedere quanto tempo passa tra la segnalazione e la presa in carico". Il sistema ePart consiste in un software che viene venduto in abbonamento e il prezzo è in funzione del numero di abitanti della città che ne fa richiesta.

A Udine quasi la metà delle segnalazioni riguarda la manutenzione delle strade; quasi il 12 per cento la segnaletica; l'11 i rifiuti, fino a scendere allo 0,7 di fastidi legati al rumore. "La gestione tradizionale - racconta Antonio Scaramuzzi, da dieci dirigente dei servizi informativi e telematici del comune di Udine, dunque spettatore del "prima" e del "dopo" - era spesso lenta e inefficiente.

Fonti: Tg1; [www.comune.udine.it](http://www.comune.udine.it); [www.luigiboschi.it](http://www.luigiboschi.it)

Il caso appena presentato mostra come anche entità diverse dalle imprese tendano ad utilizzare le nuove tecnologie e la volontà di essere coinvolti da parte dei singoli – i cittadini in questo esempio – per creare un ambiente collaborativo al fine di generare valore di grado maggiore, poiché, con riferimento a questa evidenza empirica, i residenti potranno beneficiare di una città più funzionale e le amministrazioni potranno rendere un servizio migliore e dare un positivo impatto al giudizio che riceveranno per il loro operato.

Per quanto la co-production venga opportunamente incoraggiata dalle imprese, vista la mole di vantaggi reciproci che essa può comportare, accade talvolta che i consumatori tendono a sviluppare contesti di collaborazione produttiva anche in assenza di spinte da parte dell'impresa e ciò si verifica, in particolare, nelle community.

L'entità ed il dettaglio dei vantaggi, soprattutto in termini informativi, che si genereranno in tali ambiti sarà tanto maggiore, quanto maggiore sarà la diversità dei soggetti concorrenti all'attività di *co-production*, poiché maggiori saranno le fonti informative, gli approcci e le competenze che confluiranno. È, quindi, nell'interesse dei soggetti preposti al management delle interazioni porre in essere iniziative di diversa provenienza, volte a costituire un ambiente *open-minded* nell'utilizzo degli strumenti predisposti.

In sintesi è possibile affermare che esistono differenze tra *co-creation* e *co-production*, sebbene inizialmente i due concetti siano stati utilizzati in maniera interscambiabile e ciò ha generato, talvolta, confusione; la caratteristica principale per cui è possibile realizzare questa distinzione è l'interazione e, in particolare, il momento in cui essa si verifica, nonché i soggetti attori della relazione. Difatti, la *co-creation* ha luogo nel momento in cui c'è un'interazione durante l'uso<sup>148</sup>, mentre attività di *co-production* sono individuabili in quei momenti che precedono l'uso e, naturalmente, prevedono la realizzazione di una relazione tra le parti, volta, ad ogni modo, all'ottenimento di un valore che potrà

---

<sup>148</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

trovare realizzazione qualora se ne verifichi l'uso. Concludendo, il valore generato nelle attività definibili di *co-production* assume una veste potenziale, poiché la mancata applicazione delle attività d'uso o, prima ancora, l'assenza di risposte positive alla proposizione di valore, non consentirebbero la manifestazione del valore stesso.

### 2.3 Oltre la co-creation

La diffusione e l'importanza raggiunte dal tema della *co-creation* sono testimoniabili in diversi modi; innanzitutto facendo riferimento alla grande mole di lavori pubblicati su queste tematiche negli ultimi anni, poi guardando al modo in cui una tematica originatasi nell'ambito del marketing ha trovato sviluppo dapprima in discipline con diretta connessione, quali il management e, in seguito, anche con campi scientifici solitamente distanti, come l'ingegneria, la medicina e via discorrendo. Tale espansione non si è realizzata soltanto in contesti di ricerca, dove è possibile trovare temi come la *service logic* e la *co-creation* all'interno di riviste solitamente ospitanti argomenti culturalmente lontani, ma è riscontrabile anche nella realtà, dove il contributo degli utilizzatori si diffonde sempre più nei contesti più eterogenei.

A testimonianza di quanto appena esposto, vengono presentati, nei box che seguono, due casi di partecipazione degli utenti, nell'ambito di contesti artistici, diffusi recentemente dai *media*.

Oltre che allo scopo di esemplificazione, i due casi presentati consentiranno anche di consolidare quanto sinora detto in merito alla distinzione esistente dal punto di vista meramente teorico fra l'attività di *co-production* e quella di *co-creation*.

**Box n.2**  
**“DAS GIFT”: Yoko Ono in Berlin**

L'artista giapponese, naturalizzata statunitense, Yoko Ono, moglie di John Lennon, ha organizzato e realizzato un'esposizione a Berlino. Era la sua raffigurazione della violenza, tema che ha colpito da vicino la donna in occasione dell'omicidio di suo marito.

“Das gift” è stata un'installazione all'interno di una sala della “Haunch of Venison” a Berlino dal 10 settembre al 13 novembre 2010; essa è stata realizzata con una serie di elementi sculturali, sonori, audiovisivi e si è caratterizzata per una composizione partecipatoria, appositamente concepita per quest'esibizione.

Il tema della violenza era già stato trattato in passato dall'artista nipponica e spesso associato ad altri temi forti, quali l'odio, la trasformazione, l'amore e le sensazioni personali e di gruppo.

“Un foro”, tanto brutale quanto fragile, è stato il punto focale di questa esibizione. Esso è apparso agli occhi dei visitatori come una lastra di vetro perforata da un proiettile, con un'istruzione presente su una targa di marmo, contenente la seguente indicazione: “Vai dall'altra parte del vetro e guarda attraverso il foro”. L'istruzione è stata collocata allo scopo di spingere i visitatori a guardare la prospettiva dal lato dell'assassino e della vittima, ponendosi, a distanza di poco tempo, da due punti di vista completamente opposti.

Inoltre l'esibizione ha previsto la possibilità per tutti i visitatori di arricchire la rappresentazione portando scritti, opere, installazioni personali, oggetti e stampe per testimoniare la propria esperienza di violenza.

Yoko Ono ha aggiunto che lo scopo della rappresentazione è stato quello di consentire lo sviluppo di una maggior consapevolezza nei confronti della violenza che si verifica nel mondo ed è per tale ragione che ha chiesto ai partecipanti di portare degli oggetti che mostrassero la loro idea o la loro esperienza di violenza. Gli oggetti sono stati collocati lungo il muro in fondo alla sala, in maniera tale da poter diventare parte dell'esposizione, conferendole un significato ancora maggiore.

Al piano superiore rispetto alla sala che ospita “Das Gift”, è stata collocata l'“area sorriso”, in cui tutti i visitatori sono stati invitati a sorridere e i loro sorrisi, raccolti da uno strumento di cattura, sono stati utilizzati al fine di produrre un video mostrato in streaming durante l'esibizione.

*Fonti: Radio Dimensione Suono; [www.haunchofvenison.com](http://www.haunchofvenison.com); [imaginepeace.com](http://imaginepeace.com)*

L'esposizione artistica del box precedente è utile in quanto permette di evidenziare, contemporaneamente la *co-production*, che si verifica nel momento in cui i visitatori presentano in sala gli oggetti da loro selezionati, e la *co-creation*, che prende forma nel momento in cui ognuno di loro si posiziona nei due punti di osservazione indicati dall'artista. In quel momento l'utilizzatore sta ponendo in essere i comportamenti che rendono manifesto il valore che, fino ad allora, era soltanto potenziale. L'interazione con l'impresa è presente in entrambi i casi, sia per le attività fisiche da realizzare, sia perché in entrambi i momenti ci sono delle informazioni che attivano le abilità del visitatore e spingono quest'ultimo ad impiegare delle risorse.

La *co-production* e la *co-creation* prendono forma in due momenti immediatamente consecutivi; l'orizzonte temporale lungo il quale si sviluppa la *co-production* ha inizio allorché il soggetto viene a conoscenza della possibilità di partecipare all'esposizione in qualità di contributore per l'apporto di contenuti e di significato.

Al fine di evidenziare come le due attività possano essere distinte sebbene si svolgano in uno stesso orizzonte temporale – per giunta sovrapposto –, a differenza di quanto accaduto per l'evento "Das Gift" di Yoko Ono, si riporta la notizia riguardante un evento simile, svoltosi di recente e diffuso dagli organi di stampa regionali.

**Box n.3**  
**Giocofuori @ L'arteritivo**

GloCofUoRI è il sorprendente progetto personale di Fabio Massimo Caruso che è stato rappresentato a "L'arteritivo" a Napoli da venerdì 21 ottobre a venerdì 18 novembre 2011. Si tratta di un'opera composta da 35 tele di cm 24x18, i visitatori possono addentrarsi nella combinazione, farne parte, diventarne protagonisti, e in piena libertà espressiva "mescolare le carte" (i piccoli dipinti), come in un gioco. Le tele sono allestite in un apposito tabellone, che permette ai visitatori di manovrarle con fluidità e poter creare nuove formazioni.

Gli ospiti poi seguendo un libero percorso all'interno dello spazio espositivo sono entrati in dialogo con 25 opere di grandi, medie e piccole dimensioni allestite sulle pareti de "L'arteritivo", partecipando così al "misterioso colloquio". Oppure trasferirsi in un'altra stanza e "visitare" l'installazione, percorrerne l'andatura che si materializza dalla parete, si posiziona sul pavimento a diversi livelli e spostarne gli elementi della composizione perché ognuno quando gioca non incontri limiti.

Dal testo "GloCotra" di Annalisa Caputo, docente di Filosofia presso l'Università degli Studi di Bari A. Moro: "Questo è un play: un giocare "s-corniciato", posto 'fuori' di uno spazio delimitato; un giocare la cui logica si va a definire nel momento stesso in cui si gioca; un giocare, un creare, un mettersi in opera che modifica le proprie regole nel momento stesso in cui le crea. E perciò è un "gioco-fuori", la cui struttura non è interna, ma esterna; non è fissata dall'opera, ma è ogni volta scomposta e ricomposta dalla libertà delle mani e degli occhi di chi ne fa esperienza."

Dal testo "Glocafuori" di Francesca Maione ideatrice de "L'arteritivo": "Nei suoi lavori rinasce la misteriosa illusione, frutto di una composizione evolutiva, che accarezza da sempre tutti noi: il gioco. Giocofuori, obbliga a nascere ed a vivere; è il controllo delle forze esterne ed ineluttabili, un mondo fragilmente fantasioso ma al tempo stesso contenente nella sua forza l'esigenza prenatale che spinge verso la luce di un'esistenza nuova."

Dal testo "Io Giocofuori" di Fabio Massimo Caruso: "Giocofuori perché l'arte, quella buona, quando si muove trasporta solo leggerezza sollevandosi dalla pesantezza del mondo. Per la scarsa agilità propositiva, l'inerzia, l'opacità generale, l'assenza di contemporaneità non c'è posto nelle valigie. Sono d'ostacolo! Giocofuori è una trasferta in un campo dove le porte sono senza rete e quando ci tiri la palla che azzechi un tiro fatto bene si perde nell'infinito spazio della fantasia. E tutti guardano perché da felicità: è davvero un'opera riuscita!"

*Fonti: Tg3 - Edizione Campania; [www.fabiomassimocaruso.com](http://www.fabiomassimocaruso.com); [www.arteritivo.com](http://www.arteritivo.com)*

In questo secondo esempio, anch'esso tratto dal mondo dell'arte, ci sono sia attività di *co-production*, sia di *co-creation*, ma rispetto all'esempio precedente il loro verificarsi è differente, poiché contemporaneo e vicendevolmente influenzante; quanto appena rilevato emerge dal fatto che la composizione dell'opera mediante lo spostamento delle "mini tele" è inquadrabile come *co-production*, ma la fruizione di quanto prodotto è immediata, cioè il *value-in-use* si manifesta nello stesso tempo.

La contemporaneità delle attività in questione, nonché la possibilità di rimodellare la combinazione realizzata dopo l'osservazione, dà luogo ad una particolare caratteristica che può essere definita come *aggiornamento iterativo*, dando vita ad un ciclo in cui *co-production* e *co-creation* possono susseguirsi più volte e, perfino, con elevata frequenza.

I contenuti evidenziati nei due esempi tratti dalla realtà sono in linea con quanto venuto alla luce dall'analisi della teoria, ma non sono sufficienti a mostrare un ulteriore aspetto che consente di porre l'attenzione sullo sviluppo di questa tematica; si sono, difatti, diffuse delle prospettive che, partendo dalle considerazioni che la *co-creation* consente di realizzare aprono nuovi scenari, sia in termini di implicazioni di ricerca, sia in contesti imprenditoriali.

Gli sviluppi e gli approfondimenti realizzati si dirigono verso aspetti poco battuti, proponendo, così, possibilità di aggiornamento delle prospettive esistenti e nuove soluzioni per i manager.

Tra le tematiche risultanti dallo sviluppo della base scientifica a disposizione c'è la *value co-destruction*, che partendo da un'impostazione teorica, si inquadra nelle due nuove prospettive, ma mostra una logica che va ad analizzare l'interazione in maniera opposta.

Pochi sono gli autori che si sono spinti in approfondimenti circa la *value co-destruction*, ma, nonostante ciò, è possibile considerarla come quell'attività che ha un output di tipo negativo, vale a dire con la percezione di un ammontare



maggior di sacrifici rispetto ai benefici o, comunque, una condizione finale peggior rispetto a quella iniziale.

I primi autori promotori di una definizione di *value co-destruction* sono Plé e Chumpitaz<sup>149</sup>, che riprendevano un tema fino a quel momento poco considerato, ma non del tutto nuovo. L'argomento in questione viene visto come un processo di interazione tra impresa e clienti (o, comunque, tra *service systems*) che comporta il declino del benessere di almeno uno degli attori.

Alla base di tale interazione e del risultato da essa conseguente si colloca un processo classificabile come involontario o voluto, ma, in entrambi i casi, caratterizzato da un errato uso delle risorse messe a disposizione dall'impresa o di quelle già possedute dall'utilizzatore.

La visione presentata si allinea a quanto era stato sottolineato all'interno di lavori precedenti<sup>150</sup>, con riferimento all'utilizzo indesiderato di risorse, la cui conseguenza risulta essere il verificarsi di conseguenze indesiderate e, per giunta, inattese. In questa analisi, però, si considera la possibilità che gli effetti negative della *co-destruction* si manifestino anche in contesti diversi da quelli in cui operano i soggetti attori dell'interazione.

Complessivamente emerge la necessità di evidenziare su cosa impatta la *co-destruction* e se essa va a colpire le attività di *co-production*, quelle di *co-creation* o, addirittura, entrambe. Le pubblicazioni al momento disponibili non consentono di individuare una risposta univoca e certa, per tale ragione è preferibile affrontare un'ulteriore modalità con cui si è sviluppata la tematica della *co-creation*, che analizza i casi in cui tale attività non va in porto nelle modalità attese.

---

<sup>149</sup> Plé, L., Chumpitaz, R. – “Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009

<sup>150</sup> Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. – op. cit. – 2010

Il contributo di cui sopra si origina dalle analisi realizzate da Davidson<sup>151</sup>, risalenti ad un'epoca addirittura precedente a gran parte dei lavori più influenti nelle due nuove prospettive considerate sinora.

Il risultato negativo derivante dalla *co-creation* si verifica allorché c'è una condizione di insoddisfazione per l'utilizzatore dopo aver realizzato con l'impresa delle attività derivanti dall'accettazione di proposizioni di valore dell'impresa stessa.

L'emergere di questo tema in un momento in cui la *co-creation* non era ancora così diffusa, è spiegabile poiché è stretta la connessione che tale tema ha con il *service recovery*. Secondo l'autore è necessario un intervento ancor più forte rispetto a quanto accadeva allorché la visione del marketing era incentrata sullo scambio.

Il motivo di tale distinzione è la presenza di un grado di insoddisfazione maggiore, poiché l'utilizzatore si trova con un livello di benefici inferiore rispetto ai sacrifici sopportati che, per giunta, risultano maggiormente gravosi rispetto a quanto accadeva in passato, considerata la necessità di svolgere attività in relazione con l'impresa e, quindi, di impiegare le proprie risorse, le proprie abilità e il tempo necessario.

L'evidenza data a tale analisi ed alle attività che l'impresa deve conseguentemente porre in essere, rappresenta uno strumento per il management delle imprese; le successive interazioni devono orientarsi in tal senso, basandosi, quindi, su strumenti comunicativi innovativi o, quantomeno, migliorati per evitare il ripetersi degli effetti negativi ed al fine di ricostruire ciò che il consumatore potrebbe aver valutato in maniera altrettanto negativa, in termini, ad esempio, di immagine aziendale e fiducia.

---

<sup>151</sup> Davidson, A. – “When co-creating value with a customer goes wrong” – Strategy & Leadership – 32 – pp.14-15 – 2004

Infine l'aggiuntivo tema sviluppato in letteratura partendo dalla *co-creation* è un utilizzo della stessa come strumento per la segmentazione, poiché alcuni degli studi realizzati con evidenza sui consumatori hanno dimostrato come questi ultimi si comportino in maniera differente circa le opportunità di *co-production* e *co-creation* offerte dalle imprese.

Le imprese possono inserire la volontà di *co-creation*<sup>152</sup> da parte dei potenziali clienti ed il livello di coinvolgimento<sup>153</sup> fra i parametri impiegabili per la segmentazione e ciò può accadere sia per ottenere una miglior personalizzazione delle proposizioni di valore, sia in casi di eccessiva complessità nello svolgere attività in collaborazione con l'impresa, al fine di predisporre strumenti più adatti.

In quest'ultimo caso l'impresa valuterà, intrinsecamente, anche altri aspetti, quali la propensione all'uso di strumenti tecnologici<sup>154</sup> ed il livello culturale, al fine di predisporre diversi canali di interazione con i clienti in linea con le loro competenze e le loro abilità<sup>155</sup>. In tal modo l'impresa può dare forma a diverse proposizioni di valore.

---

<sup>152</sup> Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. – op. cit. – 2010

<sup>153</sup> Etgar, M. – op. cit. – 2008

<sup>154</sup> Pini, F. M. – op. cit. – 2009

<sup>155</sup> Dabholkar, P. A. in Swartz, T. A., Iacobucci, D. – “Handbook of services marketing & management” – SAGE – 2000

## CAPITOLO 3

### DEFINIZIONE DELLE RESEARCH QUESTIONS

La letteratura economica disponibile sulle tematiche della *service logic* e sulla *service-dominant logic* è molto corposa e tali prospettive si stanno radicando nel panorama internazionale, dando vita ad un dibattito acceso ed interessante, caratterizzato anche da molti aspetti in attesa di essere inquadrati con rigore o intorno ai quali confluiscono definizioni contrastanti.

Le proposte di ricerca sono sempre più frequenti e stanno consentendo un'analisi alquanto dettagliata di una logica che, nonostante il forte interesse suscitato nella comunità internazionale, presenta ancora spazio per la generazione di nuove conclusioni.

Lo spettro d'azione per la ricerca si espande se si prende in considerazione il modo in cui le nuove logiche, come dimostrato nella parte conclusiva del capitolo precedente, stanno dando vita ad una *cross fertilization* con altri settori scientifici e con numerosi ambiti imprenditoriali, anche in virtù del ruolo, sempre più importante, che sta svolgendo la tecnologia.

I nuovi strumenti di comunicazione e di interazione registrano un tasso di utilizzo in continua crescita ed il legame con *service logic* e *service-dominant logic* è ben saldo, come affermato da molti autori, sia nel presentare la loro visione teorica<sup>156</sup>, sia nel realizzare verifiche empiriche nei diversi ambiti economici nella sfera del cliente<sup>157</sup> (o meglio, per restare in linea con il pensiero sinora espresso,

---

<sup>156</sup> Lusch, R. F., Vargo S. L., Tanniru M. – op. cit. – 2009

<sup>157</sup> Fujioka, Y. – “A consideration of the process of co-creation of value with customers” – Artificial life and robotics – 14 – pp.101-103 – 2009

dell'utilizzatore) ed in quella delle imprese<sup>158</sup>, indifferentemente dalla considerazione di contesti B2B<sup>159</sup>, B2C<sup>160</sup> o C2C<sup>161</sup>.

Il rilevante impatto dell'IT non è giustificabile solo con i rapidi tassi di sviluppo che questi mezzi stanno registrando, ma per la loro particolare adeguatezza alla gestione dell'interazione<sup>162</sup>, intesa, oltre che in senso strettamente comunicativo, anche con riferimento alla predisposizione di *tools* per la *co-production* e la *co-creation*. In alcuni casi è possibile, finanche, parlare di dipendenza<sup>163</sup> delle interazioni e del loro corretto svolgimento dalle strumentazioni IT.

A conferma di ciò è possibile analizzare un caso di cui si è avuto riscontro recentemente nella realtà e che, nel contempo, mostra, ancora una volta, quanto la logica della *co-creation*, stia pervadendo le modalità con cui vengono analizzate le attività facenti parte di settori scientifici che, solitamente, non sono affini all'ambito economico d'impresa.

Nel dettaglio si evidenzia come una piattaforma elettronica atta a garantire l'interazione fra più soggetti, abbia consentito la realizzazione di avanzamenti in campo medico, laddove, in precedenza, le consuete tecniche di ricerca erano state meno impattanti, conducendo a risultati caratterizzati da livelli di efficienza di gran lunga inferiori.

---

<sup>158</sup> Mele, C., Russo Spena T., Colurcio M. – “Alternative Logics for Innovation: a call for service innovation research” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-Dominant Logic, Service Science and Network Theory

<sup>159</sup> Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. – op.cit. – 2008; Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. – op. cit. – 2010

<sup>160</sup> Arantola-Hattab, J. – op. cit. – 2011

<sup>161</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

<sup>162</sup> Etgar, M. – op. cit. – 2008

<sup>163</sup> Wikström, S. – op. cit. – 1996

**Box n.4**  
**“Foldit” – Utenti-scienziati**

***Un gioco online scopre la forma di una proteina  
Condotta da migliaia di utenti-scienziati in tutto il mondo***

Grazie a un gioco online a cui hanno partecipato migliaia di persone da tutto il mondo, è stato possibile ricostruire in sole tre settimane la struttura tridimensionale di una proteina che per anni aveva rappresentato un vero e proprio rompicapo per gli scienziati. L'importante risultato, che potrebbe dare una svolta alla ricerca di nuovi farmaci contro l'Aids, è stato presentato a Seattle dai ricercatori dell'Università di Washington sulla rivista *Nature Structural & Molecular Biology*.

Il gioco online che ha permesso di trasformare qualsiasi utente di internet in uno scienziato si chiama “Foldit”, ed è stato creato da un gruppo di informatici dell'Università di Washington per far sì che i giocatori collaborassero ed entrassero in competizione tra loro per prevedere la struttura 3D delle molecole. Le loro proposte sono quindi state inviate ai biochimici per aiutarli a perfezionare i loro modelli teorici. Proprio questo procedimento ha permesso di definire la forma di una particolare proteina (un enzima prodotto dal virus della scimmia di Mason-Pfizer) che appartiene alla classe delle cosiddette “proteasi retro virali”. Queste molecole hanno un ruolo critico nella maturazione e nella proliferazione dei virus come quello dell'Aids, perciò conoscere con esattezza la loro struttura e i loro punti deboli sarà un aiuto fondamentale per sviluppare nuovi farmaci sempre più efficaci.

La ricostruzione della struttura della proteasi grazie a “Foldit”, scrivono gli autori dello studio, "dimostra la capacità dei giochi online di incanalare l'intuizione umana e le abilità nel combinare modelli 3D per risolvere difficili problemi scientifici". Lo stesso sistema potrà essere usato per definire la struttura di altre proteine coinvolte nei tumori o in malattie come l'Alzheimer.

*(Fonti: [www.ansa.it](http://www.ansa.it); F. Khatib, University of Washington - Nature Structural and Molecular Biology)*

Il caso appena presentato contiene diversi risvolti interessanti con riferimento ai contenuti teorici della *co-production* e della *co-creation*, oltre al già citato contributo fornito dall'IT alle interazioni ed all'espansione dell'ottica di analisi in chiave *service logic*.

La piattaforma online si è dimostrata utile, non solo per il coinvolgimento della *community* scientifica, ma ha anche consentito di attingere ad un patrimonio di risorse di conoscenza completamente differente e disponibile in quantità ingenti, data l'accessibilità su scala globale, garantita dal web.

Si denota, inoltre, il verificarsi della *resource integration*<sup>164</sup>, che è presente su due livelli, dato che, da un lato, nell'ambito dello svolgimento del gioco online gli utenti con diverso background culturale hanno fatto confluire le loro conoscenze nella determinazione della struttura 3D e, dall'altro, il risultato ottenuto è stato oggetto di perfezionamenti da parte di esponenti del mondo della biochimica, al fine di garantirne l'applicabilità.

Allo stesso modo, questo duplice passaggio, favorisce la considerazione della continua iterazione che può verificarsi tra *co-production* e *co-creation*, in quanto la prima fase di interazione, svolta online, ha consentito l'emergere di un valore potenziale incorporato nel prodotto della ricerca, che ha trovato applicazione nell'uso messo in pratica dai ricercatori, in ambito offline; tale analisi critica non rappresenta il punto d'arrivo della conoscenza generata, bensì il punto di partenza per costituire, a sua volta, un valore potenziale ulteriore, dato che potrà entrare a far parte del processo produttivo di prodotti farmaceutici, il cui *value-in-use* verrà ad evidenza dapprima in nuovi contesti di ricerca medica e, poi, nell'interazione con il consumatore/paziente.

Nel complesso, così come nel caso appena affrontato, il ruolo del cliente o, per meglio dire, dell'utilizzatore è in continua espansione, poiché c'è una

---

<sup>164</sup> Grönroos, C. in R.F. Lusch and S.L. Vargo – op. cit. – 2006

convergenza di tre impulsi: la facilitazione offerta dalle tecnologie, il comportamento delle imprese e quello del consumatore stesso.

L'apporto delle tecnologie è rilevante e grazie alla loro analisi si comprende come le nuove prospettive non avrebbero avuto la possibilità di sorgere in passato; le interazioni sono dirette e, spesso, in *real time*, fornendo, così, qualità al canale interattivo. Anche l'interazione è oggetto di personalizzazione, non solo nel senso di predisposizione di più canali per poter considerare le diverse abilità e propensioni degli utilizzatori, ma anche perché molti dei canali online prevedono la registrazione al website, con l'attivazione di profili personalizzati per ogni singolo utente. In questo modo si riproduce meglio la realtà, in cui ogni attore ha la propria identità e si consente anche all'impresa di accumulare dati sui clienti, migliorando i *tools* disponibili<sup>165</sup>. Gli investimenti che le imprese realizzeranno nella predisposizione e nello sviluppo dell'interfaccia online saranno tanto più elevati quanto elevata è l'attenzione che vorranno dedicare alle pratiche di *customer relationship management* e, allo stesso modo, quanto più ampio sarà il ruolo di *enablers* che si intenderà assegnare alla tecnologia<sup>166</sup> per favorire l'intervento dei diversi utilizzatori.

Le imprese gradiscono un coinvolgimento del consumatore per beneficiare della generazione di nuove idee, favorire le positive conseguenze derivanti dalle pratiche della personalizzazione e gestire al meglio l'interazione e gli impatti da essa derivanti.

L'impostazione dell'impresa compie, così, più facilmente il passaggio indicato da Bendapudi e Leone<sup>167</sup>, secondo i quali non si guarda più a cosa si può fare "per il cliente", ma a cosa si può realizzare "con il cliente", all'interno di un contesto favorevole<sup>168</sup> all'intervento del consumatore.

---

<sup>165</sup> Galbraith, J. – op. cit. – 2005

<sup>166</sup> Berthon, P.R., Pitt, L.F., Campbell, C. – op. cit. – 2008

<sup>167</sup> Bendapudi, N., Leone, R.P. – op. cit. – 2003

<sup>168</sup> Muñoz Jr., A. M., Jensen Schau, H. – op. cit. – 2011



Il consumatore è sempre più informato e vuole mettere in pratica le proprie abilità al fine di beneficiare di personalizzazioni di grado elevato, nonché di interagire con i terzi a diverso titolo presenti, usufruendo del maggior potere negoziale<sup>169</sup> che ha acquisito negli ultimi anni.

---

<sup>169</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2000

### 3.1 Riferimenti alla letteratura

Oltre all'effetto di *resource integration* la proposizione di un modello di ricerca partecipata online – come quello illustrato nel box precedente – ha consentito di sviluppare aspetti motivazionali, sia in coloro che solitamente lavorano all'interno degli ambiti di riferimento, sia tra coloro che si occupano di altre tematiche, ma che si sono sentiti chiamati in causa.

La motivazione che ha spinto numerosi internauti a partecipare, sebbene andrebbe adeguatamente indagata in dettaglio, è individuabile, con buon grado di certezza, nella sfida che è sorta con la creazione del gioco, nella predisposizione di un ambiente creativo e di *learning*, nella creazione di uno spazio in cui mettere a frutto ed a sistema le proprie conoscenze con quelle di altri, nonché in un contesto caratterizzato da nobiltà di scopo, generando, così, *commitment*.

Le motivazioni alla *co-creation* sono spesso state oggetto di analisi, in ambiti collocati a cavallo tra gli aspetti strettamente legati al *consumer behaviour* e quelli connessi al marketing relazionale e alla sfera psicologica e sociologica degli utilizzatori.

Nel tempo sono state enucleate diverse proposte in merito ad una possibile classificazione delle motivazioni alla partecipazione e molti di questi modelli sono stati, successivamente e fruttuosamente, messi in atto all'interno di indagini svolte nella realtà.

L'analisi delle motivazioni per mezzo di indagini è un'attività che ha come obiettivo quello di garantire uno studio del consumatore per la determinazione della soddisfazione delle attività da esso e con esso realizzate, tenendo conto dei benefici e dei sacrifici attesi sulla base della tipologia di spinta motivazionale a partecipare. Inoltre, i risultati delle indagini sono utili al fine della predisposizione

degli strumenti di partecipazione degli utilizzatori<sup>170</sup>, poiché le caratteristiche da conferire ai mezzi di interazione devono essere confacenti alle motivazioni di partecipazione, nonché, come già detto, alle abilità ed alle conoscenze del soggetto.

Inoltre, è opportuno evidenziare come una dettagliata conoscenza delle motivazioni che spingono a partecipare consenta ai manager ed ai loro delegati, di porre in essere delle politiche atte a favorire il coinvolgimento<sup>171</sup> dei potenziali utilizzatori, poiché tale attività rappresenta uno strumento per il raggiungimento di condizioni di successo<sup>172</sup>.

Molti autori hanno concentrato i propri sforzi di ricerca nella realizzazione di indagini volte all'individuazione di modelli all'interno dei quali categorizzare le motivazioni alla partecipazione da parte di tutti quei soggetti che decidono di impiegare risorse proprie unitamente a quelle fornite dall'impresa ed alle proprie abilità.

La contribuzione che può essere considerata come più completa, visto che racchiude gli aspetti considerati da altri autori anche in epoche successive, è stata realizzata da Holbrook, in cui le motivazioni del consumatore sono individuate come veicoli di percezione del valore da parte degli stessi soggetti coinvolti.

Il modello in parola è stato realizzato negli anni Ottanta e, lo stesso autore, ne ha messo a punto aggiornamenti in diverse occasioni – ben quattro a cavallo degli anni Novanta e della prima parte del nuovo millennio –, per poi giungere ad una versione sintetizzata e leggermente rivista<sup>173</sup>, in cui individua l'efficienza,

---

<sup>170</sup> Dong, B., Evans, K. R., Zou, S. – “The effects of customer participation in co-created service recovery” – *Journal of the Academy of Marketing Science* – 36 – pp.123-137 – 2008

<sup>171</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

<sup>172</sup> Wise, R., Baumgartner, P. – op. cit. – 1999

<sup>173</sup> Holbrook, M. B. – “ROSEPEKICECIVECI versus CVV – The resource-operant, skills-exchanging, performance-experiencing, knowledge-informed, competence-enacting, co-producer-involved, value-emerging, customer-interactive view of marketing versus the Concept of Customer Value: <<I can get it for you wholesale>>”, in Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds) – “The Service-Dominant

l'eccellenza, lo status, la stima, il divertimento, l'estetica, l'etica e la spiritualità, come gli 8 vettori motivazionali che consentono l'emergere di valore per il cliente.

Il più volte richiamato confronto tra benefici e sacrifici trova realizzazione sottoforma di *ratio* o di differenza all'interno del concetto di efficienza, che descrive l'utilizzo di un *service* per un fine specifico ed orientato alla soddisfazione personale. Se l'ottica si restringe alla sola considerazione di benefici e sacrifici economici, l'efficienza viene ridenominata come efficienza economica.

Il sopra citato utilizzo del *service* per le sue performance assume un significato affievolito nella visione del secondo vettore, vale a dire l'eccellenza, poiché alle caratteristiche di tipo operativo della proposizione di valore si affianca un diverso impatto positivo, di tipo intrinseco, legato alla qualità, peculiarità fondamentale di quanto utilizzato, che tende a spingere verso un uso non completo delle performance operative ottenibili.

Un contenuto altamente qualitativo è tipico anche dello status, terza tipologia di valore per il cliente, in quanto l'utilizzo del *service* è orientato ancor meno alla realizzazione delle performance operative e si avvicina alla volontà di impressionare soggetti terzi, influenzandone le opinioni per comunicare una determinata immagine di se stesso.

Allo status si accosta, in maniera alquanto simile, la stima, in quanto i due vettori del valore differiscono per un maggior senso di soddisfazione conseguibile nel secondo caso, per effetto della condivisione di pensiero che ne deriverà dal confronto con i soggetti terzi. Conseguentemente ci si allontana sempre più dall'accettazione di proposizioni di valore finalizzate all'utilizzo operativo di un *service*.

Nel passare al successivo veicolo di definizione del valore per il cliente ci si sposta da una prospettiva maggiormente individualista ad una visione che prevede un più diretto coinvolgimento di terzi, poiché il divertimento spesso si estrinseca in connessione alle attività di altri soggetti.

Continuando il percorso di allontanamento dall'utilizzo di *service* per finalità strettamente operative, si giunge al sesto parametro individuato da Holbrook, vale a dire l'estetica, che, spesso, si manifesta nella semplice contemplazione di un oggetto o nell'ostentazione dello stesso. Assume posizione centrale in tale veicolo del valore l'apprezzamento che deriva dall'osservazione dell'oggetto in questione, con possibili connessioni allo status, in caso di condivisione con terzi.

La considerazione dei terzi è molto più spinta e rilevante nel mettere al centro della valutazione di ciò che viene percepito dal cliente l'etica, un concetto in continuo sviluppo, giunto ormai ad essere un capiente contenitore di aspetti di rilevanza sociale, quali l'attenzione all'ambiente, alle condizioni di vita degli esseri umani e degli animali ed al rispetto della diversità, intesa nel senso più ampio possibile.

La relazione con i terzi in termini di percezione del valore raggiunge il suo apice allorché si affronta l'ultimo vettore contenuto nel modello di Holbrook, vale a dire la spiritualità; in tale concetto si racchiudono le conseguenze derivanti dai comportamenti posti in essere al fine di uniformarsi alla visione altrui. Il soggetto terzo è visto come fonte di ispirazione per la ricerca della soddisfazione di un bisogno che può essere inquadrato come indotto dall'esterno.

Il dettaglio della categorizzazione appena esposta consente di guardare agli altri contributi sul tema come approfondimenti e non in qualità di modelli da comparare o utili al completamento di quanto affermato da Holbrook nella sua più recente sintesi.

È proprio in termini di approfondimento contestuale che opera il contributo di ricerca messo a punto, mediante l'utilizzo della tecnica delle *in-depth interviews*,

da Dahl e Moreau<sup>174</sup>, allorché affrontano il tema delle motivazioni dei soggetti impegnati come contributori volontari in compiti caratterizzati da elevata creatività.

Nel modello da loro proposto vengono messe in luce 7 motivazioni di base, che spingono al coinvolgimento in attività di creazione e sono: competenza, autonomia, apprendimento, coinvolgimento e relax, *self-identity*, riconoscimenti pubblici e spirito di comunità.

Con competenza si intende la soddisfazione che ci si aspetta deriverà dal completamento di un processo con successo e, qualora ciò accada in un contesto che consenta un'ampia libertà d'espressione dei propri gusti, si manifesterà anche l'autonomia.

Realizzare queste attività vuol dire anche incrementare l'esperienza fino a quel momento accumulata ed acquisire nuove competenze, attivando così un processo di apprendimento, che consentirà di svolgere in maniera migliore le successive attività di creazione.

All'impiego di risorse di conoscenza ed abilità si affianca anche l'utilizzo del proprio impegno, che genererà soddisfazione per la totale immersione nel processo da svolgere ed il relax da essa derivante. Parimenti, emergerà valore per la percezione del proprio ruolo in termini di creatività, come proposto nel quinto tipo di motivazione individuati da Dahl e Moreau.

Le due restanti tipologie di motivazione sono emergenti in relazione a soggetti terzi, difatti i riconoscimenti pubblici e lo spirito della *community* derivano, rispettivamente, dall'espressione di giudizi positivi da parte di terzi circa il contributo fornito e dalla condivisione di esperienze con soggetti che presentano interessi e motivazioni similari.

---

<sup>174</sup> Dahl, D. W., Moreau, C. P. – “Thinking inside the box: why consumers enjoy constrained creative experiences” – Journal of Marketing Research – 44 – 3 – pp.357-369 – August 2007

Le motivazioni definite da Dahl e Moreau sono state riprese e reinterpretate in un altro lavoro<sup>175</sup>, in cui vengono accorpate in tre categorie: piacere intrinseco, auto-promozione e modifiche nelle percezioni.

Nello specifico lo svolgimento di attività da parte dei consumatori può avvenire per il mero fine della creazione e tutti gli altri aspetti sono secondari; nel caso dell'auto-promozione gli utilizzatori promuovono le proprie competenze ed abilità con il fine di dare il via ad una carriera, quindi la creazione diventa un mezzo e non l'obiettivo principale. Il terzo ed ultimo tipo di motivazione è connesso alla presenza di altri attori, che, in qualità di audience, possono generare soddisfazione, gratificazione personale e riconoscimento sociale al soggetto attore della creazione.

Altri autori si sono concentrati su diverse caratteristiche delle motivazioni e su diversi contesti in cui si sono manifestate tali particolarità; alcuni si soffermano a sottolineare che non ci sono obiettivi economici o di mercato<sup>176</sup> dietro la partecipazione volontaria, ma la scintilla che favorisce la partecipazione è la volontà di applicare le proprie abilità o di contribuire alla realizzazione di uno scopo comune e condiviso<sup>177</sup>.

Una simile giustificazione è fornita da altri autori, ma vale la pena di sottolinearla nonostante non si discosti di molto da quelle precedenti, poiché lo scopo di condivisione con la *community* è classificato con un termine molto più netto, cioè devozione<sup>178</sup>, a testimoniare il forte *commitment* che si presenta nell'ambito del rapporto che il soggetto ha con il gruppo di cui è parte.

Infine alcuni autori intersecano il tema delle motivazioni con le considerazioni circa il *learning*, in quanto si ritiene che in quei contesti in cui è maggiormente

---

<sup>175</sup> Cova, B., Dall'Aglio, D. – op. cit. – 2009

<sup>176</sup> Benkler, Y. – “The Wealth of Networks” – New Haven, CT – Yale University Press – 2006

<sup>177</sup> Banks, J., Potts, J. – “Co-creating games: a co-evolutionary analysis” – New Media and Society – 12 – 2 – pp.253-270 – 2010

<sup>178</sup> Ritzer, G., Jurgenson, N. – op. cit. – 2010

spinto l'apprendimento si originano forti motivazioni a collaborare<sup>179</sup>, soprattutto se tale interazione prevede la presenza di altri utilizzatori e non soltanto dell'impresa.

In conclusione i contributi analizzati mostrano concordanza circa la possibilità che in un'operazione di partecipazione da parte di un utilizzatore si assista alla combinazione di una o più delle motivazioni elencate dai diversi autori, sulla base della personalità dei singoli.

Ai benefici che si originano dalle differenti motivazioni, in termini di creazione del valore, si perviene mediante l'impiego delle proprie risorse ed è quindi necessario che l'impresa non distolga l'attenzione dai livelli di conoscenza ed abilità di cui dispongono gli utilizzatori, al fine di rendere possibile l'accettazione delle proposizioni di valore.

Ne consegue che quest'approccio alle motivazioni rappresenta uno strumento utile per l'impresa, qualora venga affiancato dalla focalizzazione sull'analisi dei potenziali utilizzatori, perché consente di sottolineare la necessità e i vantaggi che si originano da una segmentazione dei consumatori, basata sia sulla volontà a partecipare, sia sulle risorse di conoscenza e sulle abilità disponibili.

L'assenza di pratiche d'attenzione al livello culturale e alle caratteristiche del consumatore, può rendere poco utile l'attività di ricerca delle imprese circa le motivazioni e sfociare finanche in un rischio di insoddisfazione<sup>180</sup> o di mancata creazione di valore.

Dalle considerazioni circa le diverse motivazioni, si origina un quadro descrittivo del cliente e del proprio ruolo che, oltre ad essere fortemente diverso da quello delineato nella *goods logic*, risulta difficile da definire<sup>181</sup> in quanto, per alcuni aspetti va a sovrapporsi a quello dell'impresa, senza che l'uno prevalga sull'altro

---

<sup>179</sup> Kangas, M. – “Creative and playful learning: Learning through game co-creation and games in a playful learning environment” – *Thinking skills and creativity* – 5 – pp.1-15 – 2010

<sup>180</sup> Cova, B., Dall'Aglio, D. – op. cit. – 2009

<sup>181</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011



e con il verificarsi della possibilità che interazioni tra determinati soggetti possano avere luogo in maniera diversa in differenti orizzonti temporali.

Parallelamente alle diverse configurazioni che il ruolo del cliente può assumere, si manifesteranno diverse attività da esso svolte e, conseguentemente, l'impiego di diverse risorse, il cui utilizzo varierà sulla base delle proposizioni di valore aziendali e sul grado di accettazione delle stesse.

### 3.2 Individuazione della RQ1: gap delle competenze

Le attività svolte dal cliente sono, quindi, funzione della proposizione effettuata dall'impresa, dal grado di coinvolgimento ritenuto opportuno dai due attori, dal valore che si attende come percepibile per effetto del proprio intervento, dalle competenze necessarie da impiegare e, infine, dalle abilità che consentiranno di far emergere valore dalle risorse utilizzate.

Dall'analisi della letteratura si evidenzia una forte attenzione all'omogeneità che, necessariamente, si deve riscontrare fra le risorse del soggetto utilizzatore e quelle richieste dall'impresa per effetto della modalità interattiva allo scopo predisposta.

Dirette derivazioni di tale omogeneità sono una miglior fruibilità del canale comunicativo-interattivo e la possibilità che il potenziale di sviluppo delle attività da porre in essere sia quanto più elevato possibile.

Risulta essere, dunque, compito del management, la realizzazione di sistemi d'interazione dotati di omogeneità, nonché la continua verifica del permanere di questa condizione, dato che essa permette la *mutual value creation*<sup>182</sup>, con effetti positivi circa la prosecuzione della relazione.

L'attività di monitoraggio dell'omogeneità da parte dell'impresa deve essere realizzata per poter definire gli eventuali correttivi da apportare agli strumenti messi a disposizione, nonché per intervenire mediante la predisposizione di attività di *teaching*, qualora necessarie.

Nel caso in cui sia necessario intervenire a supporto del cliente, senza, però, sostituirsi ad esso, l'impresa predisporrà apposite interazioni – con operazioni svolte dal personale o con l'assistenza virtuale offerta per mezzo della tecnologia

---

<sup>182</sup> Grönroos, C., Helle, P. – op. cit. – 2010

– finalizzate ad educare all'utilizzo di determinati comportamenti<sup>183</sup> che consentano l'emergere del valore.

Dal *teaching* e dal continuo monitoraggio si origina un processo di comune apprendimento<sup>184</sup>, in cui le competenze delle parti interagenti possono cumularsi ed aggiornarsi reciprocamente.

Talvolta le competenze possono essere anche connesse, dal punto di vista sia teorico sia empirico, al tema del *service recovery*; ciò si rileva da due diversi punti di osservazione<sup>185</sup>, poiché, da un lato, il gap di competenze può essere l'origine del fallimentare andamento di una relazione, dall'altro, possono essere l'oggetto dell'intervento di *recovery* da parte dell'impresa, ferma restando la collaborazione con l'utilizzatore.

In quest'ultima ipotesi il cliente potrà assumere tre diversi ruoli<sup>186</sup> di partecipazione che, muovendosi lungo un *continuum*, sono differenziati sulla base del grado di coinvolgimento con cui decidono di intervenire e vengono denominati: *firm recovery*, *joint recovery*, *customer recovery*.

Nel primo caso l'intervento da parte del cliente è nullo o pressoché pari a zero, in quanto il cliente si limita a fornire informazioni minime<sup>187</sup> e connesse soltanto al tipo di *failure* registrato. In condizioni di interattività tale caso prevederà quantomeno un contributo minimo, poiché sarà il cliente ad attivare il canale d'interazione grazie al quale riceverà l'intervento atto a garantire il *service recovery*.

Nel secondo caso il contributo del cliente è affiancato a quello dell'impresa e c'è apporto di un maggior numero di risorse, sotto forma, per lo più, di informazioni,

---

<sup>183</sup> Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. – op. cit. – 2008

<sup>184</sup> Ballantyne, D., Varey, R. J. – op. cit. – 2006

<sup>185</sup> Dong, B., Evans, K. R., Zou, S. – op. cit. – 2008

<sup>186</sup> *Ibidem*

<sup>187</sup> Claycomb, C., Lengnick-Hall, C. A., Inks, L. W. – “The customer as a productive resource: A pilot study and strategic implications” – *Journal of Business Strategies* – 18 (1) – pp.47–69 – 2001

nonché l'impiego di tempo, per far sì che il personale preposto possa intervenire al meglio.

In presenza di canali ad elevata interattività tale intervento può avvenire secondo un processo per stadi, risultando, così, in un iter migliore, finalizzato anche alla riduzione di eventuali ulteriori rischi di *failure*.

Infine, il terzo tipo di *recovery* è basato totalmente sull'intervento dell'utilizzatore, che svolgerà attività in maniera autonoma, senza poter escludere del tutto la presenza dell'impresa, sebbene questa si manifesti in maniera indiretta con, ad esempio, dei *tools*, la cui operatività è rivolta completamente all'utente.

Il *service recovery* si rende, talvolta, necessario, secondo alcuni autori, in presenza di proposizioni di valore altamente innovative<sup>188</sup>, le quali pongono il potenziale utilizzatore in condizioni di difficoltà e, persino, di disagio, generando così insoddisfazione.

La letteratura permette di riscontrare particolare interesse degli autori agli interventi che devono essere posti in essere nel momento in cui si verifica un *failure* causato da un gap di competenze durante le attività di utilizzo delle risorse messe in gioco dall'impresa, così come è molto diffusa la visione secondo cui, alla base dei processi interattivi di creazione del valore, deve esserci omogeneità tra le risorse e le abilità richieste dall'impresa e quelle possedute dall'utilizzatore.

Tuttavia sembra mancare la considerazione circa il comportamento del consumatore che, nell'approcciarsi ad una proposizione di valore, riscontra un gap di competenze. In tal senso l'evidenza empirica potrebbe offrire numerosi esempi delle modalità con cui si garantisce supporto al verificarsi delle condizioni

---

<sup>188</sup> Eggert, A. – “The value of customer co-creation during the innovation process” in 39<sup>th</sup> EMAC Conference – The Six Senses: The Essentials of Marketing, European Marketing Academy (EMAC) – Copenhagen – 1-4 June 2010

appena esposte, ma l'approccio teorico sembra aver tralasciato, almeno finora, tale tema.

Da detta considerazione emerge la prima *research question*, che verrà analizzata tenendo conto anche del concetto di interazione e che è esprimibile nel seguente modo:

Come reagiscono i consumatori allorché percepiscono un gap tra le competenze disponibili e quelle necessarie?  
Abbandonano la proposizione di valore? Oppure decidono di colmare il gap autonomamente o mediante l'attivazione di nuove interazioni?

L'obiettivo di tale *focus* della ricerca è, quindi, quello di analizzare il comportamento del consumatore di fronte ad una condizione di mancata omogeneità del proprio patrimonio di risorse o delle proprie abilità rispetto a quanto richiesto dall'impresa che ha diffuso la proposizione di valore. L'utilizzatore potrà rientrare tra coloro che decidono di virare verso diversi percorsi di creazione di valore oppure potranno scegliere di persistere nella loro scelta iniziale ed attivare un comportamento atto a colmare il gap precedentemente emerso.

In quest'ultima ipotesi il cliente potrà agire in maniera autonoma oppure attivando canali interattivi idonei, che potrebbero essere già messi a disposizione dall'impresa o che prevedano la presenza di soggetti terzi, dotati delle risorse necessarie per offrire tale supporto.

Proseguendo in quest'ottica si espande ulteriormente il ruolo del cliente, poiché nel *service recovery* veniva già inquadrato come *partial employee*<sup>189</sup>, ma, con le premesse appena realizzate si delineano nuovi scenari. Difatti, nel caso in cui il cliente riuscisse a trovare l'adeguato supporto da parte di un soggetto esterno rispetto all'impresa, quest'ultimo sarebbe classificato come se fosse una unità di

---

<sup>189</sup> Dong, B., Evans, K. R., Zou, S. – op. cit. – 2008

personale dell'impresa, ancorché operante in maniera del tutto volontaria e, conseguentemente, senza alcuna forma di retribuzione.

Un intervento della tipologia sopra prospettata è giustificabile con il modello delle motivazioni di Dahl e Moreau, qualora lo scopo principale dovesse risultare l'utilizzo di una competenza, finalizzato anche al *training* per ottenere maggior padronanza di quanto già è nelle proprie possibilità. Parimenti è ipotizzabile una motivazione di *community*, qualora si decida di intervenire in favore di un soggetto facente parte dello stesso gruppo e con cui si condividono i medesimi interessi.

Da quanto detto emergono due tematiche rilevanti: il consumatore che "lavora" per l'impresa e l'ampio spettro di interazioni attivabili.

Il primo argomento è conosciuto in letteratura con la definizione, tra le altre, di *working consumer*<sup>190</sup>, che consente di tracciare il percorso lungo il quale il cliente si è evoluto da soggetto svolgente un'attività di affiancamento per l'*encounter* ad attore che, per effetto dell'*empowerment*, ha la possibilità di mettere in gioco competenze di livello quali-quantitativo più elevato, che gli consentono di ottenere valore generato da motivazioni diverse dal consumo e, quindi, dalle caratteristiche operative del *service*.

Il fenomeno del *working consumer* sta trovando sempre maggior diffusione nella realtà delle imprese e, secondo alcuni autori, sta spingendo verso la disoccupazione svariati professionisti<sup>191</sup>, la cui attività risulta sostituibile con quella dei consumatori.

Peraltro, le imprese otterrebbero, in questa maniera, una riduzione dei costi del personale e un maggior coinvolgimento del cliente, che porta, nel contempo, a valutazioni positive circa l'interazione in corso con l'azienda, nonché ad una

---

<sup>190</sup> Cova, B., Dall'Aglio, D. – op. cit. – 2009

<sup>191</sup> Banks, J., Deuze, M. – "Co-creative labour" – International Journal of Cultural studies – 12 – 5 – pp. 419-431 – 2009

maggior propensione al consumo e all'identificazione del soggetto con l'impresa e con il suo *brand*.

La figura del *working consumer* è ancora più netta allorché si analizzano contesti interattivi sviluppati online, poiché si espande la platea di potenziali contributori di cui l'impresa può beneficiare, garantendo una tipologia di supporto che può operare in tempo reale e, perfino, con un affiancamento in ogni fase dell'attività da svolgere.

Il contributo che potrà essere offerto dagli altri utilizzatori si muove nell'ambito della struttura immateriale predisposta dall'impresa<sup>192</sup>, che potrà presentare delle limitazioni, inquadrabili come uniche barriere esistenti allo sviluppo di tale tipologia di supporto.

Fondamentale in tale attività di supporto risulta essere la seconda tematica poc'anzi anticipata, vale a dire l'interazione, poiché è il canale che si sviluppa tra consumatori, che garantisce la diffusione di quello che è stato definito *working consumer*.

Tali attività sono finalizzate alla creazione di valore e, per tale motivo, risulta interessante considerare i contributi scientifici al concetto di interazione, intesa in un senso generale, poiché sia il B2C, sia il C2C sono stati finora oggetto di osservazione.

L'interazione può essere inquadrata come un'attività a supporto della creazione di valore<sup>193</sup>, in linea con quanto affermato anche dalla scuola americana – nella FP6 ad opera di Vargo e Lusch –, da quella scandinava – con Grönroos<sup>194</sup> che lega i due concetti di interazione e creazione di valore in maniera inscindibile, facendo dipendere dall'una l'esistenza dell'altra – e da Prahalad e Ramaswamy<sup>195</sup> – con

---

<sup>192</sup> Jeppesen, L. B., Molin, J. M. – “Consumers as co-developers – Learning and innovation outside the firm” – *Technology Analysis & Strategic Management* – 15 – 3 – pp.363-384 – 2003

<sup>193</sup> Andreu, L., Sanchez, I., Mele, C. – op. cit. – 2010

<sup>194</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

<sup>195</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2000

l'inquadramento del concetto di interazione come *locus* per la creazione del valore.

La definizione che sembra meglio sposare le finalità di ricerca sinora presentate è fornita da Grönroos, secondo cui essa è "un'azione reciproca o mutuale in cui due o più parti generano effetti sulle altre. Le parti coinvolte sono in qualche modo in contatto con le altre. [...] Le interazioni sono situazioni in cui le parti interagenti sono coinvolte nelle pratiche degli altri ed hanno l'opportunità di influenzarsi vicendevolmente"<sup>196</sup>.

Il concetto appena presentato permette di guardare alle interazioni in maniera più ampia, poiché non c'è un *focus* specifico sulle relazioni condotte in contesti B2C, ma si lascia come concetto basilare la presenza di più attori, senza dettagliarne la provenienza o il ruolo, poiché ciò che interessa in questo contesto è la formazione di valore. L'interazione è, di conseguenza, il necessario supporto per far sì che ciò accada.

---

<sup>196</sup> Tradotto e sintetizzato da Grönroos, C. – op. cit. – 2011



### 3.3 Analisi dei modelli esistenti

Le interazioni generano la possibilità che il valore emerga per effetto delle attività svolte da più parti, a prescindere dal ruolo svolto dagli attori coinvolti, e inoltre, a patto che si verifichino le necessarie condizioni di omogeneità delle risorse da mettere in gioco.

All'analisi delle interazioni è d'uopo affiancare le opportune considerazioni circa le motivazioni retrostanti alla realizzazione di determinate attività – soprattutto qualora si parli del volontario coinvolgimento di soggetti che non operano in qualità d'impresa, né di cliente – e, parallelamente, i destinatari del valore conseguentemente creato.

In letteratura sono presenti numerose considerazioni circa questa tematica ed anche alcuni modelli, tra i quali rientra un'analisi delle pratiche di *co-creation* dei consumatori, realizzato dalla Nuttavuthisit<sup>197</sup>.

La redazione del modello è stata possibile partendo da due interrogativi, posti, poi, come variabili all'interno della rappresentazione grafica; si tratta, dell'"*how*" e del "*why*" della *co-creation*, entrambi riscontrabili in due diverse modalità, indicanti il soggetto prevalentemente destinatario del valore creato per effetto delle attività svolte.

L'autrice, dopo aver ripreso le tematiche della volontà di essere coinvolto da parte del consumatore e dell'influenza che l'impresa può esercitare su di esso, sottolinea che lo scopo del modello è definire le combinazioni delle due variabili dalle quali scaturiranno quattro possibili comportamenti del consumatore e, di conseguenza, quattro possibili strategie che le imprese dovrebbero intraprendere per favorire l'emergere di tali pratiche.

---

<sup>197</sup> Nuttavuthisit, K. – op. cit. – 2010

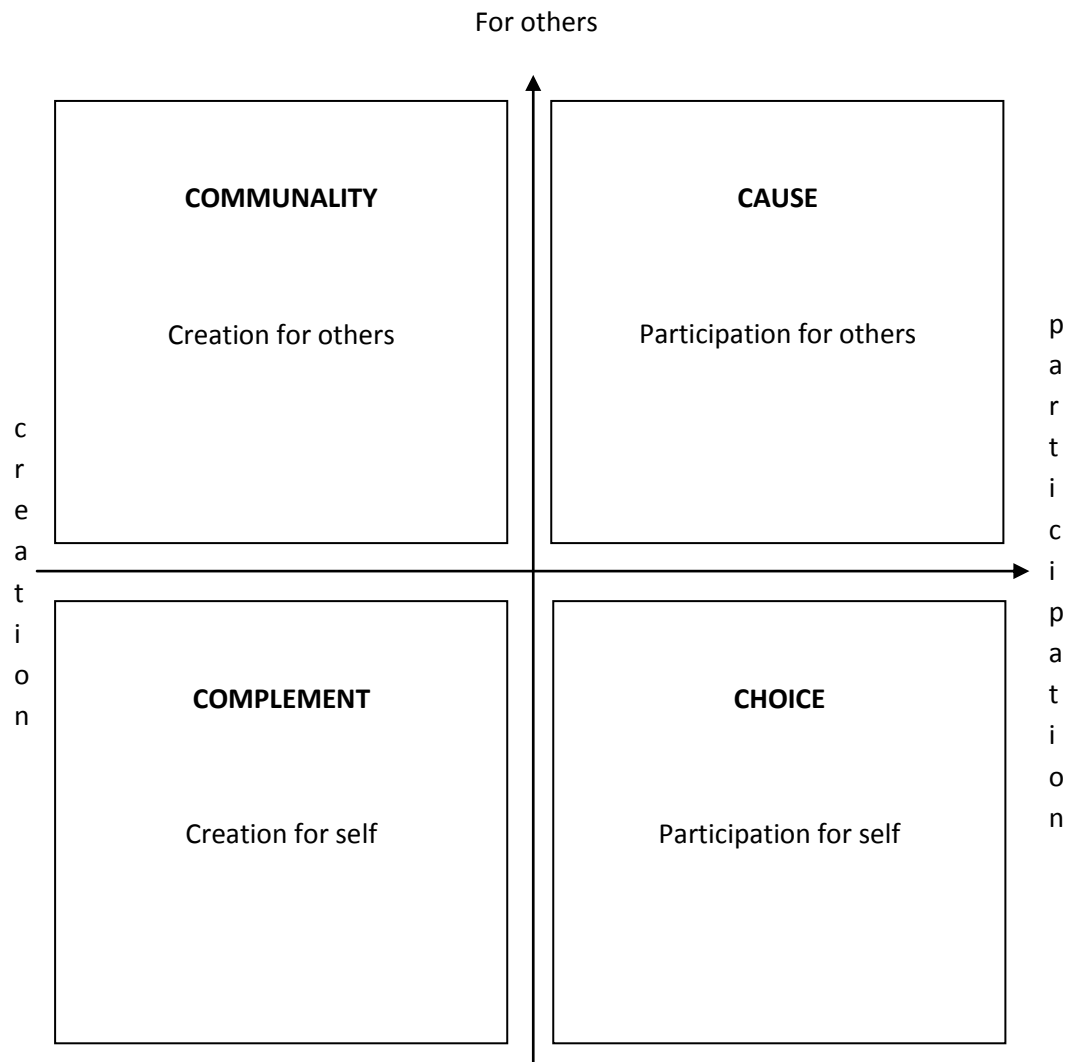


Figura 2 Typology of co-creative practices –  
Nuttavuthisit, K. – op. cit. – 2010

Le quattro tipologie di pratiche raffigurate nel modello derivano dalle due variabili prese in esame che, come si può notare, sono state distinte in due categorie in base, rispettivamente, al destinatario, per quanto concerne la domanda “*why*”, e guardando alla tipologia di coinvolgimento, per quanto riguarda la domanda “*how*”.

La prima tra le pratiche emergenti che l’autrice desidera porre in evidenza è la “*participation for self*”, secondo cui il consumatore si comporta in maniera tale da avvicinarsi quanto più possibile alla modalità migliore con cui soddisfare un proprio bisogno. In tal caso si fa riferimento, quindi, ad attività personalizzate, caratterizzate, solitamente, da costi superiori, ma, in un’ottica connessa all’applicazione dell’IT, si guarda a tale pratica come la modalità con cui, per effetto della partecipazione l’utente ottiene ciò che vuole e a costi minori, sia in termini economici, sia in termini di impiego di tempo. La partecipazione si esplica nel trasferimento di lavoro dall’impresa al beneficiario e per far sì che tale proposizione di valore funzioni è necessario che siano percepibili benefici superiori rispetto alle pratiche abituali e che i rischi derivanti non siano di ammontare eccessivo.

Muovendosi lungo l’asse orizzontale si sposta l’ottica dalla *participation* alla *creation*, avvicinandosi all’idea di quella filosofia conosciuta come “*do it yourself*”, che spinge gli attori a muoversi autonomamente in cerca della soluzione adatta alle proprie esigenze. Tale approccio presuppone la volontà del soggetto di essere impegnato in attività che abbiano come scopo la creazione di valore per se stesso, delineando, così, un ruolo proattivo e le dovute capacità di *learning*.

Come nella totalità degli studi realizzati circa i bisogni che i soggetti intendono soddisfare, anche in questa visione sono presenti la propensione all’affiliazione e l’esigenza di appartenenza a gruppi sociali; questi due aspetti consentono di spostare l’attenzione dai riquadri connessi alla parte inferiore dell’asse verticale

a quelli collocati, invece, nell'area superiore, vale a dire in connessione con gli "others" come destinatari principali del valore.

Il concetto di *participation for others* definisce l'intervento dell'utilizzatore volto ad interagire con l'impresa per far sì che soggetti terzi possano percepire dei benefici. Oltre al senso di appartenenza che può spingere verso tali comportamenti, c'è anche l'intenzione di condividere le proprie esperienze o la volontà di garantire supporto all'impresa, soprattutto in caso di elevati livelli di soddisfazione, come affermato da Sundaraman, Mitra e Webster alla fine del secolo scorso<sup>198</sup>.

Infine l'ultima area da analizzare è la *creation for others*, che sta avendo sempre maggior riscontro grazie alla riduzione dei costi di interazione per effetto dell'IT, in quanto ciò che viene creato è più rapidamente e facilmente condivisibile nelle *online communities*.

L'attività di condivisione non è utile soltanto al fine di consentire l'utilizzo di una creazione anche ad altri soggetti, ma anche per far sì che si rendano possibili interventi migliorativi in senso assoluto o secondo le esigenze riscontrate dai singoli.

L'autrice sottolinea come le quattro diverse pratiche individuate siano, almeno parzialmente, sovrapponibili, come può verificarsi, ad esempio, nella *creation for self* e nella *creation for others*, in quanto quest'ultima attività può diventare una diretta derivazione della prima, grazie ad una semplice procedura di condivisione online.

Come già anticipato nella presentazione del modello, dall'individuazione di tali pratiche dovranno derivare, secondo l'autrice, delle strategie d'impresa coerenti, volte a garantire il coinvolgimento e l'interazione; il livello di complessità delle

---

<sup>198</sup> Sundaram, D. S., Mitra, K., Webster, C. – "Word-of-Mouth communications: A motivational analysis" – *Advances in Consumer Research* – 25 (1) – pp.527–531 – 1998

strategie da realizzare sarà tanto maggiore quanto maggiore sarà il grado di partecipazione del consumatore.

Il modello appena presentato risulta di particolare interesse per le implicazioni di ricerca e per quelle manageriali, in quanto è contestualizzato in un'epoca attuale e racchiude considerazioni circa diversi temi rilevanti, quali il *consumer behaviour*, la *co-creation*, le motivazioni del consumatore e le strategie d'impresa.

### 3.4 Proposizione di un nuovo modello

Vista l'enfasi che in letteratura viene posta intorno al concetto di interazione, è possibile proporre una visione più ampia del modello che, partendo dalle due domande in esso già inserite ("why" e "how"), ne aggiunga una terza, rivolta, appunto, alle interazioni, con particolare riferimento, al momento in cui esse si verificano.

Ripercorrendo lo stesso campo semantico, la terza domanda, da porre come variabile nello sviluppo del modello, è individuabile come "when".

L'importanza di considerare le interazioni non deriva soltanto dall'attenzione posta da numerosi autori nel tempo intorno a tale concetto, ma appare anche utile al fine di approfondire ulteriormente la distinzione tra *co-production* e *co-creation* e le relazioni esistenti tra queste due attività; inoltre in letteratura è diffusa l'opinione per cui il concetto di *co-creation* non sia ancora completamente definito<sup>199</sup> – almeno in termini di dettaglio del processo ad esso inerente – e, parallelamente, si sottolinea come sia emergente il contributo che gli utenti danno ad altri utenti<sup>200</sup>. Un concetto simile a quest'ultimo<sup>201</sup> è contestualizzato nell'ambito delle online *communities*, che sono diventate luogo d'interazione tra gli utenti, le cui azioni sono abilitate dalla disponibilità di strumenti prodotti dall'impresa; il valore emerge, quindi, nelle interazioni che si stabiliscono fra utenti che interagiscono fra loro o, comunque, all'interno di un contesto sociale, talvolta in assenza del provider<sup>202</sup>.

Al fine di procedere alla redazione del modello da proporre, è stato ritenuto opportuno prendere come base di partenza le risultanti del modello della Nuttavuthisit, ponendolo sulla dimensione verticale, per poi considerare le

---

<sup>199</sup> Vargo, S. L., Maglio, P. P., Akaka, M. A. – "On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective" – European Management Journal – 26 – pp.145-152 - 2008

<sup>200</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2011

<sup>201</sup> Cova, B., Dall'Aglio, D. – op. cit. – 2009

<sup>202</sup> Ravald, A. – op. cit. – 2009

interazioni sull'asse orizzontale, su un duplice livello, necessario per considerare i soggetti attori dell'interazione ed il momento in cui essa si manifesta.

Tenere conto dei soggetti dell'interazione significa focalizzarsi sulla prospettiva B2C e su quella C2C, visto che il valore emerge in quei contesti in cui l'utilizzatore, punto d'osservazione focale per questo approfondimento, è in contatto con un'impresa o con soggetti terzi rispetto ad essa e di diversi possibili tipologie.

Numerosi autori incentrano le proprie considerazioni sul peso che, nel tempo e con ritmo crescente, stanno assumendo gli interattori terzi nella formazione del valore, come all'interno della *customer-dominant logic*<sup>203</sup> o nella maggior apertura al dialogo<sup>204</sup> fornita da alcune imprese prima per migliorare la comunicazione nel B2C e poi per favorire le interazioni con i terzi.

Guardare, invece, al tempo è utile per riprendere la definizione di *value co-creation*, che non può prescindere dall'attività d'uso e, dunque, si evidenziano tre diversi momenti, rispettivamente precedente, contemporaneo e successivo all'uso, in linea con quanto realizzato anche da alcuni autori<sup>205</sup> che assumevano, però, come riferimento centrale il momento in cui si svolgeva l'attività di consumo.

Come specificato dall'autrice del modello presentato in precedenza, ci sono delle considerazioni da effettuare prima ancora di procedere con la proposta di questa più estesa visione, allo scopo di evitare interpretazioni fuorvianti o distorte. In particolare, anche in questo caso, le determinanti che verranno fuori dall'intersezione tra le due variabili – pratiche dell'utilizzatore e tempo e momento dell'interazione – non saranno mutualmente esclusive, in quanto le motivazioni con cui operano i soggetti sono diverse e, di conseguenza, diverse

---

<sup>203</sup> Voima, P., Heinonen, K. and Strandvik, T.– op. cit. – 2010

<sup>204</sup> Mathieu, V. – “Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client” – Journal of Business & Industrial Marketing – 16 – 1 – pp.39-58 – 2001



<sup>205</sup> Etgar, M. – op. cit. – 2008

saranno le interpretazioni da dover fornire a determinate attività, al fine di una corretta classificazione.

In particolare al modello in questione può essere assegnata la caratteristica di *shifting ability*, vale a dire che il modello potrà scorrere lungo la sua dimensione orizzontale allorché si procederà alla considerazione di attività per le quali può esserci commistione tra i momenti che precedono l'uso e quelli che lo configurano.

Inoltre va evidenziato come si parlerà di risorse presenti in misura prevalente, poiché è sempre necessaria una combinazione di risorse provenienti da diversi soggetti e tra questi figurerà sempre l'impresa, la cui presenza potrà essere più o meno diretta, ma sarà sempre indiscutibile.





Tipologie di interazione: tempo e soggetti							
Pratiche dell'utilizzatore		Before use		In-use		After use	
		B2C	C2C	B2C	C2C	B2C	C2C
	<b>Creation for self</b>	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi	Co-creare valore per se stesso con prevalenza delle risorse proprie	Co-creare valore per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
	<b>Creation for others</b>	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi	Co-creare valore per terzi con prevalenza delle risorse proprie	Co-creare valore per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
	<b>Participation for self</b>	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
	<b>Participation for others</b>	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per terzi con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi

Al fine di chiarire con maggior dettaglio il contenuto del modello proposto, è opportuno iniziare soffermandosi sull'“ovale” presente in corrispondenza delle interazioni che si verificano “*in-use*”; esso ha la funzione di individuare la connessione esistente tra il valore potenziale emergente dalla *participation* e le occasioni di *co-creation*. Prima di far ciò è necessario spiegare cosa si intende per valore potenziale; tale concetto richiama l'attività di *co-production*, in quanto nelle fasi precedenti all'uso, la combinazione di risorse in questione ha la finalità di far sì che emergano delle proposizioni di valore e, per tale ragione, si crea una potenzialità di valore, che si manifesterà soltanto con l'uso.

Sarà possibile, però, individuare delle attività di *co-production* anche durante l'uso, qualora il soggetto attore non corrisponde con chi sta, invece, generando valore d'uso con le proprie attività. E per tale motivo il valore potenziale potrà trasformarsi immediatamente in *value co-creation*, poiché l'attività d'uso è ancora in corso.



Nel seguito si presenta il modello con riferimento alle possibili combinazioni ottenute, abbinando ad esse degli esempi, in maniera tale da fornire riscontro nella realtà alle idee ed alle definizioni che sono state sinora presentate solo dal punto di vista teorico.

Tale quadro di dettaglio avverrà muovendosi lungo la dimensione orizzontale, in maniera tale da mettere in luce anche la *shifting ability* del modello, condizione necessaria per le modifiche che le motivazioni possono manifestare con il passare del tempo.

	<b>Before use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Creation for self</b>	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Realizzare un design online e salvarlo nel proprio account	Realizzare un design online, salvarlo nel proprio account e condividerlo all'interno di una <i>community</i> , chiedendo suggerimenti

In questa prima porzione del modello si evidenziano due attività di *co-production*, realizzate dal soggetto utilizzatore per se stesso con due diverse tipologie di supporto; nel caso della *creation for self* nel B2C le risorse impiegate sono essenzialmente dell'utilizzatore, mentre l'impresa è un *value facilitator* poiché mette a disposizione la piattaforma informatica ed il software per il design in esso contenuto.

Qualora all'attività precedente venisse aggiunta la condivisione online con la richiesta di suggerimenti da parte di attori terzi, si chiederebbe a questi ultimi di impiegare risorse.

	<b>In-use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Creation for self</b>	Co-creare valore per se stesso con prevalenza delle risorse proprie	Co-creare valore per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Chiedere ad un cameriere un condimento insolito per condire una pietanza <b>durante</b> il pasto	Chiedere ad un cliente di interrompere la conversazione telefonica <b>durante</b> la proiezione di un film al cinema

Le attività rappresentate in questa sezione sono classificabili come *co-creation* e ciò vale, senza dubbio per il caso B2C, poiché è l'interazione con l'impresa a fornire il *locus* per la manifestazione del valore per l'utilizzatore; nel caso del C2C è, comunque, necessario evidenziare che l'impresa è presente, seppur in maniera indiretta, facendo da contesto all'interazione tra l'utilizzatore ed il soggetto terzo.



Ciò che contraddistingue le attività svolte in corrispondenza dell'orizzonte temporale identificato come *in-use* è il fatto che l'azione sia in corso di svolgimento ed è per tale motivo che la parola "durante" ha avuto evidenza, a garanzia di incomprensioni con attività simili svolte in momenti differenti, che verrebbero, invece, classificate come *co-production*.

Avendo affrontato le prime due sezioni è già possibile chiarire il concetto di *shifting ability*; per far ciò si riprenda in considerazione l'esempio formulato in precedenza, vale a dire un'operazione di design online: essa può essere realizzata con lo scopo di dare evidenza alle proprie competenze (motivazione *competence*

secondo Dahl e Moreau – oppure *community* nel caso C2C<sup>206</sup> –, *divertimento* secondo Holbrook) oppure nelle vesti di attività preparatoria ad un processo d’acquisto.

Al variare della motivazione basterà far scorrere il modello lungo la dimensione orizzontale, poiché se la motivazione è realizzare un design fine a se stesso, il modello realizzato sarà un risultato classificabile come *co-creation*.



Nel caso in cui, invece, l’attività di design è strumentale all’acquisto, si parlerà di *value-in-use*, soltanto al verificarsi dell’operazione di acquisto, mentre il modello disegnato rappresenterà un prodotto della *co-production*.

	<b>After use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Creation for self</b>	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Lavorare su un software rilasciato da un’impresa e già utilizzato per migliorare i benefici ottenibili nei propri futuri utilizzi	Lavorare insieme ad altri soggetti su un software rilasciato da un’impresa e già utilizzato o chiedere suggerimenti per migliorare i benefici ottenibili nei propri futuri utilizzi

<sup>206</sup> Kelleher, C., Helkkula, A. – “Virtually speaking-customer to customer communication in blogs” – Journal of Applied Management and Entrepreneurship – 15 – 3 – July 2010

Le attività realizzate dopo l'uso beneficiano di un più elevato livello di conoscenza da parte del soggetto utilizzatore che, proprio per effetto dell'uso, potrà impiegare le proprie risorse al fine di realizzare versioni aggiornate di una qualsivoglia proposizione di valore. In tal caso il valore potenziale potrà trovare espressione nel caso di futuri utilizzi.



L'esempio fornito mostra come possano entrare in gioco attori terzi, che agiranno da *resource integrators* e favoriranno la *creation for self*; in tale occasione è, altresì, possibile individuare possibili sovrapposizioni delle attività, visto che i soggetti terzi partecipanti, potrebbero a loro volta beneficiare della nuova proposizione di valore, ottenendo, quindi, una propria fonte di potenziale valore, che, in tale caso, corrisponderebbe anche a *creation for others* per il soggetto utilizzatore che ha dato inizio al processo di aggiornamento partecipativo.

	<b>Before use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Creation for others</b>	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Realizzare un design online e pubblicarlo all'interno del sito aziendale	Realizzare un design online e pubblicarlo all'interno di una community

Nei due esempi qui presentati, l'utilizzatore impiega le proprie risorse per il beneficio di soggetti terzi e lo fa insieme a questi ultimi, qualora l'interazione è di



tipo C2C, oppure con l'impresa, nel caso in cui operi da solo, vale a dire esclusivamente con risorse proprie e dell'azienda.

Questi esempi mostrano come si possa creare la base per far sì che il valore si manifesti durante l'uso, di cui si dà evidenza nella successiva porzione del modello.

	<b>In-use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Creation for others</b>	Co-creare valore per terzi con prevalenza delle risorse proprie	Co-creare valore per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Suggerire ad uno steward di cedere il posto personalmente occupato ad un genitore seduto lontano dal proprio figlio <b>durante</b> il volo	Consentire ad un genitore di occupare il posto personalmente occupato per collocarsi accanto al proprio figlio <b>durante</b> il volo



Come anticipato grazie alla sezione precedente del modello riguardante le attività prima dell'uso, l'utilizzatore è qui nelle vesti di attore che mobilita le proprie risorse con o senza l'impresa al fine di garantire a terzi la manifestazione di valore o, talvolta, di un valore maggiore di quello che durante l'uso si sta presentando sotto forme inferiori rispetto a quelle attese.

Anche in questi due esempi è stata data evidenza particolare al termine "durante", che sottolinea lo svolgimento dell'interazione quando l'attività d'uso è già in corso.



	<b>After use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Creation for others</b>	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie	Creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Lavorare su un software rilasciato da un'impresa e già utilizzato per testare ed allenare le proprie conoscenze; poi inviare il risultato così ottenuto all'impresa	Lavorare su un software rilasciato da un'impresa e già utilizzato per testare ed allenare le proprie conoscenze; poi condividere il risultato così ottenuto all'interno di una <i>community</i>

Nei due esempi sopra citati tornano di nuovo in gioco le motivazioni di *competence* e *community*; la prima è presente in entrambi i casi, poiché la finalità non è l'ottenimento di un software migliore che, invece, rappresenta soltanto lo strumento mediante il quale raggiungere l'obiettivo personale, vale a dire testare le proprie competenze, proprio come affermato da Holbrook, allorché si evidenzia che passando dall'efficienza verso motivazioni di ordine diverso si dà sempre meno peso alle prestazioni operative che quella proposizione di valore può fornire.





	<b>Before use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Participation for self</b>	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Fare richieste circa una proposizione di valore <b>prima</b> dell'uso, riempiendo un modulo presente sul sito dell'azienda proponente	Fare richieste circa una proposizione di valore <b>prima</b> dell'uso, pubblicando un messaggio all'interno di una <i>community</i>

Con questi due esempi ha inizio l'area della matrice in cui, scorrendo la dimensione verticale, si entra nell'area della partecipazione; le attività svolte hanno come finalità la creazione di valore potenziale, così come accadeva in precedenza, ma il ruolo dell'utilizzatore è marginale ed è classificato come co-operazione all'attività di proposizione di valore per l'impresa. I destinatari di tale collaborazione possono essere lo stesso soggetto utilizzatore oppure soggetti terzi.



	<b>In-use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Participation for self</b>	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa
<i>Esempi</i>	Chiedere ad un cameriere le modalità con cui gustare a pieno una pietanza, <b>durante</b> il pasto	Chiedere ad un altro cliente le modalità con cui gustare a pieno una pietanza, <b>durante</b> il pasto

Nelle esemplificazioni qui utilizzate c'è interazione tra l'impresa e l'utilizzatore, ma, pur trovandoci durante l'attività d'uso, non si può parlare di *co-creation*; sarà, difatti, oggetto dell'informazione una richiesta che, qualora trovasse un'adeguata risposta e la conseguente applicazione, darebbe vita alla *co-creation*, comportando all'interno del modello uno spostamento lungo la dimensione verticale o, meglio, lungo il percorso descritto dall'ovale, a testimonianza di come il potenziale di valore possa essere classificato come immediato, proprio perché tale è la sua possibile applicazione.

Discorso simile vale per l'esempio nella colonna dell'interazione C2C, con la differenza che la richiesta viene effettuata nei confronti di un soggetto terzo rispetto all'impresa, che resta, però, l'attore che ospita la relazione qui evidenziata.



	<b>After use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Participation for self</b>	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per se stesso con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Fare richieste circa una proposizione di valore <b>dopo</b> averla valutata per effetto dell'uso, riempiendo un modulo presente sul sito dell'azienda proponente	Fare richieste circa una proposizione di valore <b>dopo</b> averla valutata per effetto dell'uso, pubblicando un messaggio all'interno di una <i>community</i>

In questa porzione del modello si evidenziano le modalità con cui la condivisione di risorse successiva all'uso avvenga come conseguenza dello stesso e generi valore potenziale per eventuali futuri utilizzi, destinati, in questo caso, al soggetto utilizzatore. Anche qui, come in precedenza, è possibile che l'attività svolta all'interno della *community*, diventi oggetto di una migliore proposizione di valore anche per soggetti terzi, dando così spazio ad una classificazione come *participation for others*.



	<b>Before use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Participation for others</b>	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Suggerire ad un'impresa di rilasciare la versione <i>beta</i> di un software <b>prima</b> del lancio, anche se non sono interessato all'utilizzo o non ne ho bisogno	Commentare una notizia circa un nuovo prodotto di un'impresa all'interno di una <i>community</i> , spronando alla lettura o al commento

Nell'ultima riga del modello si guarda, invece, alle interazioni finalizzate alla *participation for others*, vale a dire ad attività svolte dall'utilizzatore in connessione con l'impresa o con soggetti terzi, a beneficio di destinatari diversi dall'utilizzatore.

Il contributo fornito è ridotto al minimo – un suggerimento o la pubblicazione di un link – e vede un maggior coinvolgimento, rispetto alla *creation*, dell'impresa o dei soggetti terzi, ferma restando l'importanza da assegnare a ciascun contributo, come in un mosaico in cui ogni tassello è necessario per pervenire al completamento dell'opera.

	<b>In-use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Participation for others</b>	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per terzi con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale <u>immediato</u> per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Segnalare ad una guida turistica montana che <b>durante</b> l'escursione uno dei partecipanti mostra segni di assideramento	Suggerire ad un cliente in un ufficio postale di servirsi dei <i>ticket</i> progressivi per l'attesa in coda, <b>durante</b> il periodo di permanenza in fila

In entrambi i casi il soggetto utilizzatore, durante lo svolgimento di un'attività d'uso, interviene con l'impresa o direttamente con altri soggetti presenti, al fine di suggerire interventi necessari per il beneficio di un soggetto terzo, anch'esso presente durante la realizzazione dell'attività d'uso.

	<b>After use</b>	
	<b>B2C</b>	<b>C2C</b>
<b>Participation for others</b>	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse d'impresa	Co-operare nel creare valore potenziale per terzi con prevalenza delle risorse proprie e di terzi
<i>Esempi</i>	Dare giudizio circa un albergo in cui si è soggiornato sul corrispondente <i>website</i> dopo la richiesta di valutazione ad opera della stessa struttura	Dare giudizi circa un albergo in cui si è soggiornato all'interno di una <i>community</i> , anche in assenza di richiesta di valutazione ad opera della stessa struttura

L'ultima sezione del modello mostra come in seguito all'uso possano essere svolte delle attività in combinazione con l'impresa o con soggetti terzi, al fine di generare valore potenziale, sotto forma di informazioni, destinato ad attori diversi dall'utilizzatore.

In conclusione va sottolineato come, all'interno del modello, il tempo sia stato suddiviso allo scopo della ricerca e per consentire l'individuazione distinta di *co-creation* e *co-production*, nonché dei relativi collegamenti. Tale precisazione è necessaria per ribadire come le attività possano essere *overlapping* e trovare, quindi, diverse possibili collocazioni (solitamente due) all'interno del modello stesso. Questo aspetto si presenta in linea con quanto affermato da Normann<sup>207</sup>, circa la simultaneità, la sincronia e la reciprocità delle attività realizzate in condizioni di collaborazione. La stessa modalità con cui *co-production* e *co-creation* si intrecciano nel modello è riscontrabile anche nel caso presentato all'interno del box n.3, quando la composizione della combinazione di tele da parte del visitatore è contemporanea alla sua fruizione e può dar vita all'iterazione di entrambe le attività.

Parimenti va messo in luce il possibile legame con Ritzer e Jurgenson<sup>208</sup>, allorché i due autori sottolineano come sia importante individuare il soggetto, facente parte della collaborazione, che detiene la prevalenza di risorse, ruolo, talvolta, spettante all'impresa.

---

<sup>207</sup> Normann, R. – op. cit. – 2001

<sup>208</sup> Ritzer, G., Jurgenson, N. – op. cit. – 2010

### 3.5 Individuazione della RQ2: la consapevolezza nelle interazioni

Come è possibile evincere dalla letteratura, dalle esemplificazioni presentate all'interno dei box, dal modello presentato e, infine, dalla realtà, i consumatori – meglio inquadrati come utilizzatori, nozione frequente all'interno di questo lavoro, impiegata ai fini dell'onnicomprendività – rivestono, al giorno d'oggi, un ruolo fortemente diverso dal passato, frutto delle evoluzioni tecnologiche, nonché delle nuove modalità partecipative indotte dall'impresa o, talvolta, dagli stessi potenziali clienti.

In molti casi i contributi da parte dei singoli utilizzatori hanno spinto alcuni autori della letteratura sulle due nuove prospettive a coniare il termine *working consumer*<sup>209</sup>, a testimonianza della grande rilevanza che assume il lavoro svolto in collaborazione con l'impresa.

All'interno dei numerosi lavori pubblicati negli ultimi anni si affronta il tema della valenza dei contributi del cliente e si cerca di darne una lettura sotto l'aspetto della consapevolezza dell'utilizzatore, circa le conseguenze che l'impresa può trarre dalle sue attività.

Non è possibile distinguere un'opinione condivisa circa la dicotomia tra consapevolezza ed inconsapevolezza e, per di più, i contributi connessi a tale tematica non sono numerosi.

In alcuni casi si evince, perfino, la difficoltà ad assumere una posizione specifica circa il tema, come accade nel definire le pratiche, la cui ripetitività porta alla realizzazione di *tasks* in maniera spontanea e “più o meno” consapevole<sup>210</sup>.

Altrettanto non schierati sono Cova e Dalli, secondo i quali i consumatori intervengono a prescindere dalla consapevolezza<sup>211</sup>.

---

<sup>209</sup> Cova, B., Dalli, D. – op. cit. – 2009

<sup>210</sup> Schatzki, T.R. – “Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social” – Cambridge, MA – Cambridge University Press – 1996

<sup>211</sup> Cova, B., Dalli, D. – op. cit. – 2009

Lo stesso punto di vista poco definito è presentato da Korkman<sup>212</sup>, che definisce la creazione di valore come “un processo che talvolta dà l’impressione di essere esplicitamente considerato e di cui si è coscienti”, ma che “in molte situazioni prevede un valore esperienziale in maniera non cosciente, che emerge lontano dall’uso di beni e servizi”.

Altro contributo che si schiera con l’inconsapevolezza, ma senza forzare eccessivamente tale concetto, deriva dalle definizioni dell’attività del consumatore nella *co-creation*, realizzata da Andreu, Sanchez e Mele<sup>213</sup>.

Talvolta si propende per atteggiamenti che lasciano intendere comportamenti inconsapevoli, poiché realizzati in maniera forzosa, per effetto della spinta dell’impresa<sup>214</sup> oppure perché spronato dalla volontà di supportare altri consumatori<sup>215</sup>.

In maniera più latente è considerato altrettanto involontario l’intervento dei consumatori “Lego” che hanno favorito la creazione del mercato per gli adulti, mediante l’inserimento della robotica accanto al business storico della società danese<sup>216</sup>.

I contributi maggiormente orientati verso l’inconsapevolezza sono presentati in connessione con la *value formation*<sup>217</sup> nella *customer-dominant logic* e nelle attività innovative realizzate in contesti come le online *communities*, dove la motivazione a partecipare è fornita dal senso di appartenenza ad un gruppo, nonché ad altri benefici di carattere psicologico<sup>218</sup>.

---

<sup>212</sup> Korkman, O. – “Customer value formation in practice – A practice-theoretical approach” – Doctoral Thesis – Svenska handelshögskolan – Helsinki – 2006

<sup>213</sup> Andreu, L., Sanchez, I., Mele, C. – op. cit. – 2010

<sup>214</sup> Raval, A. – op. cit. – 2009

<sup>215</sup> Pini, F. M. – op. cit. – 2009

<sup>216</sup> Kotro, T. – “Methods for new consumer involvement” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009

<sup>217</sup> Voima, P., Heinonen, K. and Strandvik, T. – op. cit. – 2010

<sup>218</sup> Banks, J., Deuze, M. – op. cit. – 2009



Raramente sono riscontrabili autori che affermano in maniera netta la realizzazione di attività con consapevolezza<sup>219</sup>, collegando tale atteggiamento alla motivazione dell'auto-promozione, come modalità di ricerca di un'occupazione, in linea con quanto indicato – per giunta nello stesso anno – da Cova e Dalli<sup>220</sup>.

In ogni caso, quel che si evince è la mancanza di visione univoca, ma ulteriore elemento da cui traspare una scarsa chiarificazione dell'argomento è l'assenza di verifica empirica circa la consapevolezza o l'inconsapevolezza che contraddistingue l'utilizzatore allorché si appresta a svolgere attività in collaborazione con l'impresa.

Da tali considerazioni si origina la seconda *research question*, che è formulata nel modo che segue:

Gli utilizzatori sono consapevoli delle conseguenze derivanti dalle azioni con l'impresa ed a beneficio di queste ultime?  
Modificheranno il loro atteggiamento futuro allorché tale inconsapevolezza emerge?

Nel prosieguo del lavoro si procederà alla presentazione delle modalità selezionate per testare empiricamente le due *research questions*, le *sub-questions* connesse e le relative conseguenze sia sotto il profilo della ricerca sia in termini manageriali.

In dettaglio si evidenzierà dapprima la modalità con cui si decide di indagare il fenomeno, poi si procederà alla presentazione dei contesti in cui l'indagine avrà luogo e dei casi selezionati per l'individuazione dei partecipanti alla verifica empirica.

---

<sup>219</sup> Milner, R. M. – “Working for the text: fan labor and the new organization” – International Journal of Cultural studies – 12 – pp.491-510 – 2009

<sup>220</sup> Cova, B., Dalli, D. – op. cit. – 2009

Successivamente si presenteranno i risultati delle rilevazioni effettuate, nonché i limiti dell'approccio selezionato e le proposte per proseguire lungo tale filone di ricerca.

## CAPITOLO 4

### METODOLOGIA DI ANALISI

La letteratura economica sul tema della *service logic* e sulla *service-dominant logic* presenta, come già illustrato nelle precedenti parti del lavoro, un vasto numero di produzioni, tutte di recente realizzazione, allorché il dibattito internazionale è stato attivato e stimolato da *call for paper*, forum e, soprattutto, dall'interesse che il confronto sviluppatosi tra le diverse *logic* ha suscitato nel mondo della ricerca.

Gran parte dei lavori pubblicati affrontano i temi più ricorrenti (*co-creation*, valore, ruoli degli attori e loro relazioni per citare quelli maggiormente riscontrabili) con un approccio strettamente teorico, con cui si cerca di fornire una risposta agli interrogativi posti da altri ricercatori o con cui ci si inserisce nel dibattito internazionale fornendo la propria visione con riferimento a teorie già esistenti e, talvolta, diversamente combinate. Ne deriva che, spesso, molte delle pubblicazioni non presentano approfondimenti applicativi o verifiche empiriche, neppure quando i soggetti operanti nei processi di *creation* e *co-creation* sono l'oggetto principale dell'analisi.

In molti altri casi, però, gli studiosi si sono spinti oltre, soprattutto dopo un primo periodo in cui si era alla ricerca di capisaldi definitivi, e hanno realizzato analisi approfondite sui soggetti coinvolti nelle attività rientranti in questi filoni della letteratura, proponendo approcci di ricerca basati su metodologie qualitative e quantitative.

Pur riconoscendo l'importanza di scegliere di volta in volta la metodologia maggiormente confacente alle *research questions* ed al campione

conseguentemente individuato come idoneo all'osservazione da porre in essere, si sottolinea come sia più frequente<sup>221</sup> la scelta di analisi di tipo qualitativo.

Le metodologie qualitative sono rivolte all'individuazione ed allo studio di elementi quali il contesto in cui operano i soggetti intervistati, i "significati" emergenti dalla realtà indagata e l'interpretazione lessicale dei dati, grazie alla collaborazione alla comprensione che si è manifestata durante il processo di raccolta.

Le caratteristiche sopra esposte rendono questa metodologia confacente alle analisi da attuare nell'ambito della *service logic*, poiché, come emerge dall'approfondimento teorico realizzato, numerosi temi – quali le diverse interazioni sviluppate dagli utilizzatori, il coinvolgimento, la condivisione di risorse, la valutazione dell'adeguatezza delle proprie abilità, la percezione del valore emerso, la consapevolezza delle conseguenze di ciò che si realizza in collaborazione con i terzi e l'aspetto motivazionale – risultano indagabili con un approccio che ponga il ricercatore all'interno della logica con cui operano i soggetti selezionati per la raccolta dei dati.

Le procedure qualitative si caratterizzano per un approccio che prevede una strategia nel porre i quesiti e dei metodi per la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati che, pur presentando similarità nel processo, rispetto alle metodologie quantitative, si incentrano sul testo originatosi dall'indagine; l'interazione volta alla raccolta dati tende a svolgersi nell'ambiente naturale<sup>222</sup> in cui i soggetti partecipanti sono abitualmente impegnati, evitando la creazione di contesti artificiali, in cui il rispondente potrebbe non trovarsi a proprio agio e fornire delle risposte fuorvianti.

---

<sup>221</sup> Pari a circa il doppio dei casi in cui, invece, si è utilizzata una metodologia di analisi quantitativa, all'interno di un elevato range di pubblicazioni consultate nella preparazione del presente lavoro

<sup>222</sup> Creswell, J. W. – "Research Design – Qualitative, quantitative and mixed methods approaches" – SAGE – Third edition – 2009

Nella ricerca qualitativa è possibile, altresì, impiegare diverse fonti combinate tra loro, rendendo fruibile un mix di informazioni – anche su diversi supporti – che potranno essere, successivamente, accorpate in categorie o, ad ogni modo, raccolte al fine di ottenere un quadro maggiormente significativo per le deduzioni da realizzare.

Il procedimento con cui le fonti vengono raccolte, incrociate ed interpretate prevede continui aggiornamenti, frutto anche dell'interazione con il rispondente, visto che è possibile – e, talvolta, suggerito – un confronto volto ad ottenere indicazioni circa il modo in cui sono stati combinati i diversi temi e il percorso in cui sono state realizzate le prime considerazioni.

Il ruolo dei partecipanti risulta di grande importanza, poiché, oltre alla funzione di *consultants* appena esposta, il dialogo consentirà al ricercatore di mettere a fuoco i significati che si connettono alle tematiche indagate e che emergono dalle espressioni raccolte e non dal significato che in letteratura si è soliti dare al tema in oggetto.

Ne consegue un disegno della ricerca “emergente”, in quanto esso si materializza sulla base dei contenuti derivanti dalla raccolta dati, andando a modificare il piano iniziale creato dal ricercatore; in questo modo nuove caratteristiche della tematica di ricerca saranno apprese in corso d'opera, proprio grazie al coinvolgimento dei soggetti partecipanti all'indagine.

Da quanto detto è evidente che la ricerca qualitativa ha la caratteristica della necessità di interpretazione dei dati, intesi in senso ampio, vale a dire di ciò che il ricercatore vede, ascolta e comprende. Su tali informazioni incideranno il background, il contesto e le determinazioni precedenti, che daranno luogo a visioni da affiancare a quelle dei partecipanti.

Le prospettive delineate potranno essere multiple e dar luogo, così, a rappresentazioni complesse, la cui sintesi è affidata alla predisposizione di un modello olistico, impostato in maniera tale da non causare distorsioni

nell'informazione, ma garantendo conclusioni significative rispetto alla problematica precedentemente individuata.

A tale scopo, nonché ai fini della raccolta dei dati, si presentano alcune alternative in termini di strategia di indagine, tra cui le più diffuse<sup>223</sup> sono: tecnica narrativa, fenomenologia, etnografia, *case study* e *grounded theory*. Le prime due prevedono il *focus* su singoli soggetti, l'etnografia, invece, sul comportamento di individui o gruppi, mediante il quale si esprimono gli elementi di una cultura; i due restanti metodi si basano sull'esplorazione di processi, attività ed eventi.

---

<sup>223</sup> Creswell, J. W. – “Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches” – Thousand Oaks – SAGE – Third Edition – 2007

#### 4.1 Metodologie qualitative: approccio etnografico e netnografico

Nell'ambito delle tecniche qualitative di indagine si inserisce, dunque, l'etnografia, nata ben quattro secoli fa<sup>224</sup>, in ambiti diversi da quello dell'analisi economica e con finalità altrettanto diverse, in quanto rivolta<sup>225</sup> agli studi sui comportamenti delle popolazioni, recandosi all'interno del territorio da esse occupate, con la finalità di collezionare dati atti a consentire la raffigurazione dettagliata della cultura rappresentativa di quel popolo mediante modalità di ricerca dirette, quali l'intervista.

In una visione più estensiva, l'etnografia viene definita come la scienza che *"studia i significati provenienti dalle persone"*<sup>226</sup> e ciò ha aperto le strade alla sua applicazione in ambiti diversi da quello originario.

Il processo di ricerca alla base di tale metodologia è caratterizzato da flessibilità e, solitamente, si sviluppa contestualmente alla raccolta dei dati<sup>227</sup> – presenti sotto forma di risposte direttamente fornite dai soggetti individuati –, che si verifica in risposta alle realtà incontrate del contesto considerato.

Studiare i significati provenienti dalle persone significa analizzare una popolazione nelle sue differenti unità da diverse prospettive e sulla base di diversi elementi, tra i quali giocano un ruolo fondamentale, in particolare, ciò che la gente dice, il modo in cui essi si comportano e gli artefatti che usano (Spradley, 1979).

I comportamenti umani sono la componente di più difficile analisi tra le tre tipologie di elementi sopraelencati, poiché i significati ad essi sottostanti vanno scoperti e valutati tenendo conto del background culturale, che va analizzato – nella sua interezza – a livello di gruppo e, nel contempo, a livello individuale. Tale

---

<sup>224</sup> Si fanno risalire al 1607 i primi utilizzi di questa tecnica

<sup>225</sup> Rabinow, P. – "Beyond Ethnography: Anthropology as Nominalism", in *Cultural Anthropology*, Vol. 3, Issue 4, November 1988, pp.355-364, Wiley

<sup>226</sup> Spradley, J. P. – "The Ethnographic Interview", Wadsworth Cengage Learning – 1979

<sup>227</sup> LeCompte, M. D., Schensul, J. J. – "Designing and conducting ethnographic research" – Walnut Creek – CA – AltaMira – 1999

informazione ha un potenziale maggiore rispetto alle altre e per questo motivo va ottenuta ed utilizzata con la dovuta cautela; l'etnografia mette a disposizione gli strumenti necessari per un intervento che distorca la comprensione del comportamento nella maniera minore possibile.

Un aspetto ulteriore da tenere in considerazione, poiché potenzialmente foriero di incomprensioni, è il linguaggio<sup>228</sup>, che, in qualità di caratteristica di una popolazione, va studiato al fine di evitare interpretazioni errate frutto delle differenze semantiche che potrebbero palesarsi.

Sulla base di quanto detto circa l'importanza del linguaggio, si passa dal generico concetto di intervistato – o di partecipante all'indagine – alla definizione di *informant*, che nell'ambito della linguistica sta ad indicare il ruolo del soggetto che, essendo parte di una cultura, ha il linguaggio adatto a spiegarne le peculiarità.

Caratteristica principe per il raggiungimento dello scopo appena illustrato è il coinvolgimento del soggetto osservato, in quanto, secondo Spradley, ad un più elevato grado di coinvolgimento del rispondente corrisponderà una maggior trasparenza dei comportamenti e dei significati ad essi intrinseci, interpretabili dal ricercatore con minor rischio di distorsione.

L'interazione con l'*informant* può avvenire mediante intervista o con osservazione partecipata, ma non si esclude la combinazione delle due, visto che, nella metodologia qualitativa, è apprezzata la presenza di più fonti, da cui consegue la necessità di interpretare le connessioni derivanti; l'applicazione di un simile approccio è anche riscontrabile nella letteratura economica<sup>229</sup>, perfino in presenza di un numero di fonti ancora maggiore.

---

<sup>228</sup> Spradley, J. P. – op. cit. – 1979

<sup>229</sup> Muñiz Jr., A. M., Jensen Schau, H. – op. cit. – 2011



Ancor prima di realizzare l'intervista o la partecipazione osservata, è necessario che il ricercatore si ponga delle domande, circa le informazioni attese dagli *informants*.

A tale scopo sono due gli approcci diffusi<sup>230</sup>, uno definito "ricerca con argomenti", l'altro detto "ricerca con *informants*". Nel primo caso si parte dalle conoscenze acquisite per formulare un'ipotesi da testare, utilizzando alcuni dei concetti a disposizione da rendere operativi ai fini della raccolta dati; si definiscono, poi, le teorie attraverso cui interpretare i dati e, concludendo, inserirli all'interno di un report predisposto in maniera tale da giungere a delle conclusioni espresse nel linguaggio economico e non in quello della cultura indagata, presupponendo, dunque, una fase di trasposizione delle informazioni. Nel secondo caso, il punto di partenza è rappresentato dall'individuazione di ciò che non si conosce a proposito di una cultura e che è comprensibile mediante l'interazione con gli *informants*, con i quali si entrerà in contatto soltanto dopo averne approfonditamente studiato il linguaggio per meglio comprendere come vengono classificate e presentate le esperienze dei singoli. Si ricerca, in seguito, una teoria ai quali, eventualmente, si associano gli *informants*, per definire l'esperienza oggetto d'indagine che rappresenterà il dato utile alla determinazione delle conclusioni, per le quali sarà, infine, necessaria una trasposizione semantica, proprio come evidenziato nel presentare la "ricerca con argomenti".

Dopo aver selezionato uno dei due approcci appena citati si procederà alla preparazione dell'intervista etnografica, che, talvolta, può anche essere inconsapevole, poiché si instaura un rapporto di familiarità con l'*informant* e, in tal caso, sarà ancora più immediato e non problematico l'ottenimento di informazioni. Gli elementi oggetto della ricerca vanno introdotti in maniera rilassata e sempre con tono amichevole, evitando qualsiasi impostazione di tipo inquisitorio.

---

<sup>230</sup> Spradley, J. P. – op. cit. – 1979

La fase iniziale dell'interazione con il soggetto individuato prevederà 3 elementi centrali: esplicitazione dello scopo, breve spiegazione della tecnica etnografica e realizzazione delle domande. I primi due elementi serviranno a mantenere il tono amichevole dell'intervista e, nel contempo, a presentare in maniera generale il progetto per sottolineare l'importanza di acquisire informazioni circa la cultura oggetto d'indagine, sensibilizzando il soggetto circa l'importanza delle informazioni che fornirà.

Le domande etnografiche possono essere classificate in tre modi: descrittive, strutturali e di contrasto. Nel primo caso si riesce a raccogliere esempi circa il linguaggio dell'intervistato, confrontando queste informazioni con quelle già raccolte in fase preparatoria. Le domande strutturali, invece, consentiranno di analizzare i "*domains*", cioè le basi della cultura di un *informant*. Infine le domande di contrasto consentiranno di approfondire le differenze tra due o più elementi, quali i significati e i comportamenti.

La struttura delle domande deve consentire, tuttavia, un percorso elastico, sia per mantenere il tono informale necessario in tale approccio etnografico, sia per lasciare spazio ad eventuali informazioni latenti, che potrebbero essere spontaneamente fornite dall'*informant*. All'elasticità del dialogo contribuirà la flessibilità del tempo dell'intervista, che non dovrà essere imposto dal ricercatore.

Un possibile schema di intervista viene proposto da Spradley, ferma restando la possibilità di sfruttarne la modularità sulla base di quanto proposto dal soggetto intervistato.

1 – Salutare l' <i>informant</i>
2 – Fornire spiegazioni circa l'etnografia
3 – Sottoporre le domande
4 – Cambiare argomento se necessario
5 – Esprimere interesse
6 – Esprimere la non conoscenza di un argomento
7 – Ripetere i termini usati dall' <i>informant</i>
8 – Riformulare i termini usati dall' <i>informant</i>
9 – Incorporare nelle proprie espressioni i termini utilizzati dall' <i>informant</i>
10 – Creare situazioni ipotetiche
11 – Porre domande amichevoli
12 – Lasciare libertà nelle conclusioni

Tabella 2 – Schema di intervista – tratto da Spradley, J. P. – op.cit. – 1979

Nel corso di svolgimento dell'intervista è opportuno che sia agevolata la creazione di un clima armonioso, a prescindere dai legami eventualmente già esistenti fra le parti, in modo tale da rendere agevole il processo di comprensione delle informazioni.

L'armonia creata sarà evidenziata dalla reciproca compiacenza dell'intervista e va raggiunta secondo un percorso specifico, che può partire dall'apprensione del soggetto circa la motivazione per cui vengono poste le domande e, successivamente, muoversi verso l'esplorazione, cioè quel processo congiunto per cui le parti cercano di comprendere insieme le tematiche indagate, cooperando mediante il dialogo. Alle due fasi precedenti farà seguito la piena cooperazione, che avverrà qualora ci sia piena apertura da parte dell'*informant* e consentirà l'ottenimento di informazioni più utili per culminare, infine, nella

partecipazione, fase in cui c'è una totale devozione allo scopo dell'intervista e la collaborazione è totalmente aperta fino al raggiungimento di un rapporto amichevole, che spingerà l'*informant* a fornire una propria analisi della cultura di cui è parte. L'ultima fase descritta potrebbe non verificarsi sempre, ma è nell'interesse del ricercatore che almeno le prime tre fasi trovino realizzazione, a garanzia della qualità dei dati raccolti.

Nell'ambito del clima creato è opportuno che, nei momenti in cui vengono poste le domande si chiedano spiegazioni circa alcune affermazioni, in particolare qualora esse siano ritenute particolarmente importanti o fortemente distanti da quanto sino ad allora individuato con altri soggetti.

Oltre alla modalità con cui porre le domande è d'uopo che il ricercatore si soffermi anche sul processo con cui costruire e classificare tali domande, per meglio focalizzare lo scopo raggiungibile. A questo proposito Spradley ha categorizzato 5 tipologie di domande:

- *grand tour questions*: tipiche di contesti in cui c'è un ampio ambiente fisico da esplorare; ma possono anche essere intese come domande generiche: *typical grand tour questions*, riguardanti le abituali caratteristiche di un aspetto; *specific grand tour questions*, simili alle precedenti ma con riferimento ad un orizzonte temporale appena trascorso; *guided grand tour questions*, in cui ci si muove lungo un percorso delineato dall'*informant*; *task-related typical grand tour questions*, in cui si assegna un compito, durante il cui svolgimento vengono richieste anche spiegazioni di dettaglio;

- *mini tour questions*: incentrate su un concetto venuto fuori da una domanda precedente, su un aspetto che si intende approfondire;

- *example questions*: chiedere di fornire un esempio per approfondire un concetto;

- *experience questions*: richiedere di fornire esempi di accadimenti reali, specificando se sono routinari o meno;

- *native-language questions*: minimizzare i problemi di “espressione/traduzione” dell’*informant*, ponendo le domande in riferimento ai termini usati nel proprio linguaggio, possibilmente riprendendo termini utilizzati dal soggetto stesso. Possono essere: dirette (per chiedere di esprimere un concetto o un termine), di interazioni ipotetiche (circa il legame tra un termine ed un comportamento rispetto ad una persona o ad un evento), tipiche (riferite ai contesti in cui si utilizzano determinate espressioni).

Infine, una volta raccolti i dati, si procederà alla fase di interpretazione degli stessi e, per far ciò, sarà necessario utilizzare una modalità d’analisi già diffusa per quella particolare cultura o quel particolare contesto, evitando di impiegare metodiche appartenenti ad altri ambiti, il cui utilizzo comporterebbe una errata comprensione della realtà.

Alla tecnica dell’intervista si possono affiancare le altre possibili metodologie sopra citate; tra esse rientra l’osservazione partecipata<sup>231</sup>, il cui abbinamento all’intervista è sostenuto in letteratura<sup>232</sup>.

Per poter garantire l’applicabilità di più metodologie è necessario evitare limitazioni nell’impostazione iniziale del disegno della ricerca; per effetto dell’abbinamento realizzato, potrebbero emergere, solo in un momento successivo rispetto alla pianificazione dell’indagine, delle nuove categorie all’interno delle quali classificare i possibili risultati. Per effetto delle informazioni emergenti dalla realizzazione delle interviste, si dovrà procedere all’individuazione di eventuali relazioni tra esse.

La categorizzazione sarà un elemento importante non soltanto in fase di stesura delle implicazioni di ricerca e manageriali e delle considerazioni conclusive, ma anche nel momento in cui, durante lo svolgimento dell’indagine, si vorrà individuare la numerosità dei soggetti da intervistare, evitando di tralasciare

---

<sup>231</sup> Burgess, R. G. – “Field research: a sourcebook and field manual” – Unwin Hyman Ltd - 1982

<sup>232</sup> Strauss, A., Corbin, J. – “Basics of qualitative research – Techniques and procedures for developing grounded theory” – SAGE – 1998

informazioni potenzialmente rilevanti. A questo scopo, la saturazione delle categorie ipotizzate e di quelle eventualmente emergenti rappresenterà il raggiungimento di una numerosità sufficiente<sup>233</sup>, posto che, comunque, l'obiettivo è specificare determinati aspetti e non generalizzare<sup>234</sup>. Il mancato raggiungimento delle categorie ipotizzate comporterà l'ottenimento di un apporto teorico inadeguato.

Infine, si segnala come sia possibile combinare metodologie quantitative con metodologie qualitative, ma è importante che non si ponga l'analisi qualitativa come conferma di quella quantitativa, bensì che si operi in maniera opposta se l'obiettivo è garantire un avanzamento teorico.

L'etnografia, al pari degli aspetti strettamente economici trattati nelle prime parti del lavoro, ha subito l'impatto delle nuove tecnologie, rendendo, così, necessario un aggiornamento teorico e delle tecniche, che ha portato alla nascita della netnografia.

Il passaggio da una tecnica all'altra non va inteso nel senso sostituivo, poiché le due metodologie sono del tutto attive e, pur essendoci riferimenti teorici e tecnici pressoché identici, gli ambiti di applicazione sono differenti.

Lo sviluppo della netnografia si è registrato nel primo decennio del nuovo millennio e, nei primi anni, alcuni contributi letterari hanno consentito di creare un vero e proprio ponte tra le due impostazioni metodologiche, garantendo una solida base teorica a quella nascente e rendendo consolidata ed attuale quella storica.

Tra i diversi contributi che cercano di rafforzare questo legame tra le due metodologie, sottolineando come giustificare le eventuali diffidenze emergenti,

---

<sup>233</sup> Glaser, G. B., Strauss, A. L. – “The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research” – Aldine Transaction – 1967; Glaser, G. B. – “Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory” – Sociology Press – 1978

<sup>234</sup> Strauss, A., Corbin, J. – op. cit. – 1998

risulta significativa la pubblicazione di Murthy<sup>235</sup>, che evidenzia come la netnografia possa consentire di rendere meno marginale la voce dei rispondenti, ripercorrendo la lunga elencazione dei vantaggi che sono ottenibili mediante la realizzazione di analisi etnografiche in contesti elettronici.

L'autore indica, tra i contributi preesistenti, i più significativi approcci alle ricerche connesse alle nuove tecnologie come ambito di applicazione e, ne sottolinea sia la scarsa quantità, sia lo spinto livello di dettaglio raggiunto nella descrizione delle possibili proposte metodologiche. In particolare cita le indicazioni favorevoli di Flick<sup>236</sup>, in merito ai vantaggi derivanti dall'espansione dello spettro dei rispondenti raggiungibile, e di Sharf<sup>237</sup>, che mette in luce vantaggi e svantaggi di analisi svolte all'interno del gruppo. Quest'ultima problematica risulta essere superabile mediante interazioni più dettagliate nelle fasi di intervista e, al contempo, è fonte di informazione da cui possono discendere nuove categorie.

L'autore richiama, inoltre, analisi empiriche già realizzate online<sup>238</sup> e l'aggiornamento della definizione di *field research*<sup>239</sup>, visto come slegato dall'aspetto meramente fisico, in quanto tale approccio risulta limitativo rispetto all'osservazione delle pratiche quotidiane dei soggetti individuabili per la raccolta di informazioni.

Allo scopo di fornire una pratica guida all'utilizzo della netnografia, Murthy evidenzia quali sono i possibili punti critici nei confronti dei quali il ricercatore deve intervenire per giustificare le proprie scelte metodologiche ed i contenuti

---

<sup>235</sup> Murthy, D. – “Digital Ethnography: an examination of the use of new technologies for social research” – *Sociology* – 42 – pp. 837-855 – 2008

<sup>236</sup> Flick, U. – “An introduction to qualitative research” – SAGE – London – 2006

<sup>237</sup> Sharf, B. F. – “Beyond netiquette: the ethics of doing naturalistic discourse research on the internet” in Jewkes, Y., “Dot.cons: crime, deviance and identity on the internet” – pp. 36-52 – Cullompton, Devon – Willan Publishing – 1999

<sup>238</sup> Magnet, S. – “Feminist sexualities, race and the internet: an investigation of suicidegirls.com” – *New Media & Society* – 9 – 4 – pp. 577-602 – 2007

<sup>239</sup> Bailey, C. A. – “A guide to qualitative field research” – Thousand Oaks – CA – Pine Forge Press – 2007

operativi, per respingere i dubbi che potrebbero emergere circa alcuni aspetti dell'applicazione.

I punti in questione sono in parte legati all'etica della ricerca, poiché il soggetto che decide di analizzare un contesto elettronico, potrebbe farlo senza chiedere l'autorizzazione agli autori dei contenuti multimediali disponibili e, al contempo, occuperebbe una posizione invisibile, nonché esterna, rispetto alla *community* presa in esame. Inoltre segnala la possibilità che possa risultare contraria alla tutela dell'anonimato l'eventuale pubblicazione nei propri prodotti della ricerca di citazioni di testi o di contenuti di diverso genere tratti dalla piattaforma elettronica individuata.

Il contributo preso in esame è stato realizzato successivamente alla pubblicazione dei primi lavori sulla *netnography*<sup>240</sup>. Esso getta le basi per collegare le due metodologie e si raccorda facilmente ad un altro successivo scritto, che individua le *online communities* come contesti in cui si manifesta la presenza di un gran numero di persone, connesse tra loro per la condivisione di valori, cultura o aspetti di ordine diverso.

Le *online communities* vengono definite come “[...]gruppi sociali realmente esistenti e, in quanto tali, impattanti su molti aspetti comportamentali, compresi quelli di consumo”<sup>241</sup>.

Kozinets fornisce una precisa definizione della netnografia, intesa come: “una nuova metodologia di ricerca qualitativa per lo studio di culture e comunità emergenti attraverso comunicazioni mediate dalle nuove tecnologie”<sup>242</sup>.

---

<sup>240</sup> Kozinets, R. V. – “The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities” – Journal of Marketing research – 39 – pp.61-72 – 2002

<sup>241</sup> Muñiz Jr., A. M., O’Guinn, T. C. – “Brand community” – Journal of consumer research – 27 – 4 – 2001

<sup>242</sup> Kozinets, R. V. – “Netnography. Doing ethnographic research online” – Thousand Oaks – CA – SAGE – 2010



Nell'applicare la netnografia si riesce ad assumere un comportamento meno intrusivo, poiché l'analisi realizzabile sui contenuti online risulta dalla consultazione dei dati presenti sulla piattaforma, senza il contatto con gli utenti.

In aggiunta la netnografia consente anche di fornire interessanti indicazioni circa lo sviluppo di linguaggi comuni, di nuove pratiche di comunicazione e dell'emergere di simboli.

La realizzazione di un'analisi netnografica è indicata sulla base di un iter che ripercorre la struttura dell'etnografia; tale omogeneità è fondamentale anche al fine di garantire rigore metodologico alla tecnica emergente<sup>243</sup>.

Con riferimento ad una delle fasi con cui realizzare l'indagine netnografica, emerge la necessità di un più approfondito orientamento al rispetto degli aspetti etici dell'indagine, il contributo di Rafaeli<sup>244</sup> consente di dirimere la questione circa l'utilizzo dei dati pubblicati online, in quanto è intrinseco nell'attività di pubblicazione la condivisione del proprio pensiero. Ne consegue la non necessità della richiesta del consenso per la pubblicazione<sup>245</sup>, benché tale pratica può rientrare nella gestione dell'interazione con gli *informants* in un clima armonioso e aperto.

Ulteriore aspetto delicato da gestire è il rispetto dell'anonimato dei soggetti intervistati, sia per quanto concerne l'indicazione del *nickname* utilizzato nelle *communities*, sia per l'eventuale indicazione del nome reale<sup>246</sup>.

Per quanto concerne la messa in pratica della netnografia, è diffuso l'orientamento secondo cui l'osservazione partecipata è la tecnica più adatta da scegliere<sup>247</sup>.

---

<sup>243</sup> Kozinets, R. V. – op. cit. – 2002

<sup>244</sup> Sudweeks, F., Rafaeli, S. – “How do you get a hundred strangers to agree: Computer mediated communication and collaboration” in Harrison, T. M. and Stephen, T. D. (eds.) Computer networking and scholarship in the 21st century – pp. 115-136 – New York – SUNY University Press – 1995

<sup>245</sup> King, S. A. – “Researching internet communities: proposing ethical guidelines for the reporting of results” – Information society – 12 – 2 – pp.119-127 – 1996

<sup>246</sup> Schrum, L. – “Framing the debate: ethical research in the information age” – Qualitative Inquiry – 1 – 3 – pp. 311-326 – 1995

Infine, si suggerisce una selezione dei soggetti da inquadrare come *informants* tra coloro che mostrino coinvolgimento ed entusiasmo nell'attività che svolgono; tali caratteristiche sono solitamente riconosciute agli utenti con una consolidata presenza nella *community*, talvolta inquadrabili con la denominazione di *insiders* o devoti<sup>248</sup>, anche in relazione al numero elevato di informazioni a loro disposizione.

---

<sup>247</sup> Kozinets, R. V. – op. cit. – 2010

<sup>248</sup> *Ibidem*

## 4.2 Impostazione dell'indagine

Sulla base di quanto evidenziato nell'analisi della metodologia esistente, si prospetta l'applicazione della netnografia per indagare le tematiche connesse alle *research questions*. Per far ciò sarà necessario selezionare l'ambito di applicazione, i criteri di selezione degli *informants*, la struttura di intervista da utilizzare parallelamente all'osservazione partecipata e le modalità di realizzazione.

Le tematiche da approfondire sono connesse alla prospettiva *service logic* e, in dettaglio, alle attività di *co-production* e *co-creation*, come evidenziato nei capitoli precedenti. In particolare il riferimento è all'analisi delle risorse da impiegare nelle attività da svolgere in connessione con l'impresa o, comunque, durante le interazioni con soggetti terzi, e la consapevolezza degli effetti di tali interazioni.

Lo scopo dell'analisi è, quindi, approfondire due aspetti che, pur essendo presenti in letteratura dal punto di vista teorico, mancano di un approfondimento empirico. Nello specifico per il tema della consapevolezza si riscontra anche la presenza di una visione non condivisa in letteratura nell'affrontare tale tematica.

Al fine di fornire un contributo alla teoria esistente, sono state realizzate le seguenti *research questions*:

**RQ1:** Come reagiscono i consumatori allorché percepiscono un gap tra le competenze disponibili e quelle necessarie?  
Abbandonano la proposizione di valore? Oppure decidono di colmare il gap autonomamente o mediante l'attivazione di nuove interazioni?

RQ2: Gli utilizzatori sono consapevoli delle conseguenze derivanti dalle azioni con l'impresa ed a beneficio di queste ultime?

Modificheranno il loro atteggiamento futuro allorché tale inconsapevolezza emerge?

La RQ1 mira, dunque, ad indagare la percezione di un eventuale gap per l'utilizzatore tra abilità, risorse disponibili e risorse necessarie alla realizzazione di attività di *co-production* o *co-creation*. Da tale spunto deriva anche una ulteriore domanda riguardante le conseguenze dell'emergere di tale gap e l'eventuale modalità con cui il soggetto intende far fronte a questa condizione di incompletezza delle proprie risorse.

Analizzare le competenze e la presenza di uno scopenso tra quanto è nella disponibilità dell'utilizzatore e quanto richiesto dall'impresa, sia intesa come *value facilitator*, sia come *value co-creator*, è un tema per il quale esistono spinte<sup>249</sup> alla ricerca anche all'interno della letteratura. A questa valutazione fanno seguito due concetti di management di non trascurabile importanza: la differenziazione e la soddisfazione dell'utilizzatore<sup>250</sup>. Il primo tema si connette alle risorse richieste, poiché fornire un'occasione di formazione ed informazione all'utilizzatore può costituire per l'impresa un elemento di differenziazione alla concorrenza, garantendo, così, anche benefici appartenenti a sfere diverse da quella monetaria. Il raggiungimento di un adeguato grado di formazione sarà, inoltre, strumentale alla registrazione di elevati livelli di soddisfazione, visto il valore creato.

La RQ2 mira, invece, ad un approfondimento circa il tema della consapevolezza degli utilizzatori rispetto alle conseguenze per le imprese delle azioni poste in essere durante l'interazione. Da questo *focus* deriva un'ulteriore tematica da

---

<sup>249</sup> Dabholkar, P. A. – op. cit. – 2000; Grönroos, C. – op. cit. – 2000

<sup>250</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

approfondire e ad esso conseguente, vale a dire la reazione dell'utilizzatore in termini di comportamento futuro.

Nell'affrontare la RQ2 verrà ripreso anche il modello proposto, cioè la matrice rappresentante la risultante dell'effetto combinato di pratiche, tempi e soggetti dell'interazione, come dettagliato all'interno del capitolo 3.

Al fine di indagare gli aspetti appena enunciati si pone l'attenzione sulle attività, sui comportamenti e sulle percezioni che gli utilizzatori evidenzieranno rispetto a diversi casi.

### 4.3 Individuazione dei casi e degli informants

I casi oggetto di studio saranno tre e per ognuno di essi si eviterà di proporre un'analisi generica, bensì verrà preferito un approccio orientato alla selezione di una particolare caratteristica, grazie alla quale sarà possibile mettere in luce gli aspetti teorici oggetto d'indagine.

Nella scelta dei casi sono stati presi a riferimento i contributi della letteratura analizzata e, in particolare, le indicazioni circa le modalità di selezione; a tale proposito si sottolinea come la prospettiva *service logic* sia affrontabile in modo migliore in settori con bisogni degli utilizzatori in rapido cambiamento, come l'*high-tech* e gli sport estremi<sup>251</sup>, oppure le attività in cui è possibile soffermarsi sulle strumentazioni rese disponibili per attività innovative<sup>252</sup>.

Le considerazioni di casi in cui hanno particolare rilevanza i *toolkits* messi a disposizione degli utilizzatori determina una ulteriore necessaria considerazione, utile alla definizione dell'ambito di applicazione delle stesse e, quindi, del contesto più opportuno per la realizzazione dell'indagine; tale spazio è rappresentato dalle *communities*, poiché è il "*luogo in cui i consumatori possono facilmente scambiare opinioni ed esperienze*"<sup>253</sup>. La stessa opinione espressa nella precedente definizione è confermata da Mathwick<sup>254</sup>, che, inoltre, conferisce alle attività di condivisione con altri consumatori una funzione di *problem solving* e non di solo apprendimento.

Svolgere, inoltre, un'analisi empirica all'interno di *online communities* è un approccio già sperimentato in letteratura e, peraltro, consigliato dagli stessi autori, in quanto apre lo spazio alla considerazione del ruolo dell'utilizzatore come parziale sostituto dei dipendenti dell'impresa<sup>255</sup>, consentendo uno stretto legame con quanto detto a proposito del concetto di consapevolezza delle azioni

---

<sup>251</sup> Bogers, M., Afuah, A., Bastian, B. – op. cit. – 2010

<sup>252</sup> Jeppesen, L. B., Molin, J. M. – op. cit. – 2003

<sup>253</sup> *Ibidem*

<sup>254</sup> Mathwick, C., Wiertz, C., de Ruyter, K. – "Social capital production in a virtual P3 community" – Journal of Consumer Research – 34 – pp.832-849 – 2008

<sup>255</sup> Banks, J., Potts, J. – op. cit. – 2010

svolte in interazione. Gli autori appena citati hanno attuato un'attività di ricerca in merito alla creazione di contenuti online per videogames già esistenti in commercio e oggetto di *restyling* sia su richiesta degli utilizzatori stessi, sia su proposta dell'impresa.

Milner<sup>256</sup> imposta il suo lavoro con un approccio simile a quanto appena evidenziato, ma con un diverso *focus*, poiché si concentra sulle modalità di interazione con cui gli utilizzatori riescono a contribuire all'innovazione di prodotti del comparto *gaming* già esistenti, anche con riferimento ai commenti degli stessi a seguito dell'applicazione delle nuove caratteristiche proposte. L'analisi si incentra, quindi, maggiormente sui comportamenti dei singoli all'interno della *online community* di riferimento di cui, tra l'altro, anche l'autore è parte.

L'analisi netnografica risulta confacente a quanto sinora detto, vista la sua adattabilità allo studio dei consumatori in contesti online e nelle interazioni che essi possono intraprendere con l'impresa o con altri consumatori grazie alle nuove tecnologie.

Poste queste considerazioni, sono stati individuati tre casi cercando di rispecchiare nel miglior modo possibile gli elementi messi in luce dopo l'analisi della letteratura.

Il primo dei tre casi è connesso ad un *online game*, nello specifico ad un sito che ospita un gioco manageriale legato al calcio; come anticipato prima, il *focus* non è sull'impresa nel suo complesso, ma su uno o più aspetti connessi e, soprattutto, sui soggetti utilizzatori.

Il gioco in questione è Hattract<sup>257</sup>, creato e gestito da una società svedese denominata Hattract Limited, sorta nel 1997 proprio in relazione al lancio del sito in cui prende vita l'idea e nel quale si presenta al pubblico come "*il principale*

---

<sup>256</sup> Milner, R. M. – op. cit. – 2009

<sup>257</sup> [www.hattract.org](http://www.hattract.org)

*manageriale calcistico sul web, gratuito e che coinvolge una comunità di centinaia di migliaia di utenti da ogni angolo del mondo*<sup>258</sup>.

Ai fini dell'indagine la realizzazione dell'osservazione partecipata si concentrerà sulle *online communities* correlate al gioco, sul ruolo svolto dagli utilizzatori in tali contesti e, nello specifico, all'interno delle aree destinate all'innovazione del gioco.

L'individuazione delle *communities* ha reso necessario, ancora una volta, un richiamo alla letteratura, poiché, come per molte imprese, sono presenti nel mondo di internet contesti aggregativi di diverso genere, distinti tra loro per diverse caratteristiche, ma è una su tutte ad essere particolarmente rilevante, vale a dire il soggetto che si è occupato della creazione di tale spazio virtuale e che è impegnato nell'attività di gestione dello stesso. Tale distinzione si rende necessaria per il diverso comportamento che assumono gli utilizzatori allorché si trovano all'interno di una *community* governata dall'impresa o di una predisposta e gestita da altri utilizzatori, definita anche *community* spontanea, con riferimento al modo in cui è sorta.

Nel confrontare il comportamento degli utilizzatori nei due diversi contesti è stato, difatti, messo in luce che le azioni poste in essere sono maggiormente autonome<sup>259</sup> negli spazi spontaneamente sorti, rispetto a quanto accade nelle altre *communities*.

L'aspetto, invece, comune tra le due tipologie di realtà è l'emergere di una motivazione di diffusa partecipazione e condivisione, come richiamato in letteratura dagli autori che si sono occupati di classificare le spinte motivazionali sottostanti ai comportamenti<sup>260</sup> di ciascun soggetto.

Il *focus* sull'area destinata all'innovazione del gioco sulla base dei suggerimenti degli utilizzatori è giustificabile sia guardando alle ricerche già realizzate, sia per

---

<sup>258</sup> *Ibidem*

<sup>259</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – op. cit. – 2004

<sup>260</sup> Dahl, D. W., Moreau, C. P. – op. cit. – 2007



riuscire a sottoporre anche le tematiche di consapevole contribuzione presenti nella RQ2.

Poste queste ulteriori considerazioni si analizzerà la *community* ufficiale del gioco, contenuta all'interno del sito e tra le numerose *communities* esistenti e connesse al gioco, è stata selezionata quella più frequentata in Italia, denominata "Hatrick Mentalità"<sup>261</sup>, di cui chi scrive è uno degli utenti, nonché moderatore di alcune sezioni. Tale ruolo, considerato quanto affermato in letteratura, non inficia la significatività dei risultati, bensì consente di superare alcune delle problematiche sottolineate nelle pubblicazioni riguardanti la metodologia della netnografia. Difatti, si supera uno dei primi problemi, presenti anche nella ricerca etnografica, rappresentato dalla conoscenza del linguaggio<sup>262</sup> utilizzato dagli utenti – e quindi dagli *informants* –, una delle caratteristiche distintive dei contesti online e, in dettaglio, delle *communities*. Inoltre la seconda fase dell'analisi netnografica, la cosiddetta *entrée*, è superata, poiché risulta già svolto il duplice compito di inserirsi nel contesto di interazione e di entrare in contatto con gli utenti.

Inoltre, il ruolo svolto consente di affrontare con successo il problema dell'osservazione "passiva", poiché non si occupa una posizione terza rispetto alla *community*. Parimenti non si ricopre una collocazione invisibile nell'osservazione dei contenuti presenti, in quanto gli utenti sono ampiamente consapevoli della presenza del soggetto che realizza la ricerca e, per di più, in fase di realizzazione della tecnica netnografica, sono stati messi al corrente dell'attività di studio precedentemente svolta.

I punti focali dell'indagine su Hatrick saranno, quindi, due: primo fra questi è l'analisi delle competenze necessarie per la realizzazione di proposte di variazione al funzionamento del gioco; successivamente si indagherà la consapevolezza circa le potenziali conseguenze delle azioni eventualmente

---

<sup>261</sup> [www.mentalita.org](http://www.mentalita.org) e [mentalita.forumcommunity.net](http://mentalita.forumcommunity.net)

<sup>262</sup> Lindlof, T.R., B.C. Taylor – "Qualitative Communication Research Methods" – Second Edition – Thousand Oaks – CA – Sage – 2002

realizzate in interazioni volte a determinare contenuti innovativi e, quindi, nuove occasioni di proposizioni di valore mediante le attività svolte dall'impresa operante mediante il sito.

L'attenzione posta alle risorse da mettere in gioco e alle conseguenze potenzialmente registrabili nelle attività d'impresa saranno di grado di complessità crescente nel secondo caso preso in esame; difatti, nell'ambito di un'osservazione partecipata, si chiederà ai soggetti individuati di utilizzare i *toolkit* predisposti da due multinazionali operanti nel comparto dell'abbigliamento e, in dettaglio, nella produzione di scarpe.

Analizzando il ventaglio delle imprese che propongono tale possibilità di personalizzazione del prodotto, è stato effettuato, in fase preparatoria dell'indagine, una comparazione tra i *websites* delle multinazionali operanti in questo business, per poter selezionare due casi il cui confronto sia utile all'evidenziazione di possibili differenze, oltre che di considerazioni di carattere più generale sull'attività da svolgere.

Le imprese selezionate per tale confronto da svolgere all'interno dell'osservazione partecipata sono Nike<sup>263</sup> e Converse<sup>264</sup>, viste le differenze tra esse esistenti e, invece, non emergenti nel caso in cui fossero state prese in esame altri *brand*<sup>265</sup>.

Dal confronto realizzato in fase di preparazione alla predisposizione della modalità d'indagine, sono emerse alcune rilevanti differenze, legate ai seguenti aspetti:

- prezzo: viene mostrato in momenti diversi del processo di personalizzazione da parte delle imprese e con collocazioni diverse all'interno del sito;

---

<sup>263</sup> <http://nikeid.nike.com/nikeid/index.jsp>

<sup>264</sup> <http://www.converse.com/>

<sup>265</sup> Tra quelli considerati nell'analisi preselettiva figuravano Reebok ed Adidas.

- pubblicazione del modello: il comportamento circa la riservatezza del design realizzato è a del tutto differente, poiché Nike utilizza quanto disegnato dall'utilizzatore come "fonte di ispirazione" per gli altri utenti, mentre Converse non pubblica il risultato della personalizzazione, consentendone, tuttavia, il salvataggio all'interno del sito per eventuali utilizzi futuri, al pari di Nike;
- processo di personalizzazione: avviene in modalità differenti; difatti, pur permettendo entrambe di partire da modelli neutri o da modelli già presenti sul sito aziendale, il funzionamento pratico, i livelli di dettaglio, le competenze richieste e l'impostazione grafica sono diversi sotto più punti di vista.

Il confronto dei due casi appena citati mira a consentire l'analisi del gap delle competenze – con riferimento all'impiego dei *toolkit* – e la comparazione circa le conseguenze delle proprie azioni nell'ambito dell'interazione – in linea con la differente impostazione mostrata all'interno dei due siti, circa la pubblicazione dei modelli –, consentendo, così, di indagare anche le *sub-questions* sia per la RQ1, sia per la RQ2, come accade anche per il caso Hatrick.

La stessa linea d'indagine, ma con un grado di dettaglio ancor più avanzato, è presente anche nel terzo caso selezionato, la cui individuazione è frutto dell'osservazione della realtà. Si tratta di Wikipedia<sup>266</sup>, che ha fornito lo spunto per l'analisi del concetto approfondito nella teoria di *working consumer*<sup>267</sup>, mediante la pubblicazione di un appello sul proprio sito, avvenuta, particolarmente negli ultimi mesi, circa la richiesta di donazioni, per supportare la prosecuzione dell'attività.

Il collegamento fra la notizia apparsa ed il concetto espresso in letteratura giace proprio nella RQ2, in quanto c'è un contributo derivante dall'interazione, del quale si approfondire la consapevolezza da parte dell'utilizzatore, anche se, a

---

<sup>266</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

<sup>267</sup> Cova, B., Dalli, D. – op. cit. – 2009

tratti, sembra l'impresa a mostrare inconsapevolezza. Ma quest'aspetto sarà oggetto di discussione durante i contatti con gli *informants*, insieme ai quali sarà anche approfondito, in caso di utilizzo di Wikipedia come contributori alla realizzazione del contenuto presente in una o più pagine del sito, il tema del confronto tra le risorse da impiegare e quelle necessarie, evidenziato nella RQ1 e nella susseguente *sub-question*.

Alla definizione dei casi da analizzare fa seguito l'individuazione degli *informants*, uno dei parametri da definire in base a quanto indicato negli scritti riguardanti la metodologia qualitativa. Difatti, il cambiamento semantico da "intervistati" a "*informants*" segnala la necessità di una selezione più accurata rispetto alle altre metodologie, prime fra tutte quelle quantitative, ed altrettanto ragionata, al fine di poter ottenere una mole di informazioni tale da consentire l'individuazione e la saturazione delle possibili categorie in cui classificare i soggetti cui verranno poste le domande.

Per i casi in esame la modalità di individuazione degli *informants* non sarà la stessa, poiché per il primo caso è già stata indicata in precedenza la *community* di riferimento ed i criteri con cui è stata selezionata, in quanto è stato necessario individuare soggetti che avevano già svolto attività d'uso legate all'utilizzo del sito dell'impresa prescelta; invece, per gli altri due casi, dovendo indagare competenze più complesse, ma non connesse ad una particolare attività di uso già svolta in passato, sono stati inquadrati, come possibili soggetti cui porre le domande previste e da coinvolgere nell'osservazione partecipata, coloro che risultassero iscritti ad una qualsivoglia *community*, in modo da poter dialogare con soggetti avvezzi alla gestione di interazioni online, nonché all'utilizzo del web in senso, almeno, generico.

Ne consegue che la selezione dei soggetti cui chiedere la disponibilità per la realizzazione di intervista e osservazione partecipata è stata profondamente differente. Nel caso di Hattrick la *community* rappresentava già, per sua conformazione, una porzione degli utenti del sito ufficiale, pari a circa 4.000, vale

a dire uno su venti degli utilizzatori italiani del sito. Tale aggregato non è apparso, però, significativo ai fini dell'indagine, visto che nella letteratura si sottolinea che è necessario prendere in considerazione coloro che avessero pubblicato, al momento in cui la rilevazione empirica ha avuto inizio, almeno 1.000 messaggi; si è passati, così, ad un aggregato composto da utenti esperti, con una permanenza minima pari a 18 mesi e per un quantitativo complessivo di 110 unità, comprendendo tra essi anche i soggetti facenti parte dello staff, nonché il *founder* e gli *admin* della *community*. Il riconoscimento di questi ruoli e delle impressioni di questi soggetti è una pratica fortemente raccomandata<sup>268</sup> nella letteratura e comparabile all'individuazione degli *opinion leaders* che ha luogo, solitamente, in altri contesti.

I soggetti così individuati sono stati invitati via e-mail e con un apposito *topic* all'interno del forum a fornire il loro supporto per la realizzazione di una ricerca in ambito universitario sulle tematiche legate al gioco di cui sono parte ed al forum che frequentano.

Per gli altri casi è stato sufficiente pubblicare una richiesta di disponibilità sul portale al quale fanno riferimento le maggiori *online communities* in Italia e predisporre un periodico sollecito, con cui invitare l'utenza a supportare la necessità di realizzare nuove osservazioni sugli utilizzatori, con l'obiettivo di raggiungere la ben nota saturazione.

---

<sup>268</sup> Milner, R. M. – op. cit. – 2009

#### 4.4 Strumento di indagine: costruzione e scelte

A valle della definizione dell'ambito di indagine (*online communities*), dei casi da affrontare (Hattrick, Nike e Converse, Wikipedia) e della selezione effettuata per contattare gli *informants*, è stato realizzato il passaggio successivo, consistente nella preparazione di una traccia di intervista e dell'ideazione della modalità di attuazione dell'osservazione partecipata, sulla base dei contenuti delle *research questions* e delle relative *sub-questions*.

A differenza di quanto accade con le metodologie quantitative non è stato necessario predisporre una bozza che tenesse conto di un tempo massimo di realizzazione dell'analisi con ciascun soggetto; allo stesso modo non è stata dovuta la preparazione di alternative di risposta, poiché ciò sarebbe andato in netto contrasto con quanto richiesto dalla metodologia qualitativa e, in particolare, dall'intervista e dall'osservazione partecipata. Si è mirato a favorire, pertanto, la creazione di un contesto armonioso e *open*, volto all'accumulazione di informazioni provenienti dal soggetto con cui ci interagisce anche in maniera spontanea, per effetto del verificarsi della "partecipazione"<sup>269</sup>, condizione per cui c'è totale devozione all'obiettivo di ricerca, anche da parte dei soggetti intervistati.

Seguendo le indicazioni fornite dai sostenitori della netnografia, è stato realizzato un elenco di domande, formulate in maniera tale da risultare di flessibile applicazione, dotate di replicabilità, almeno parziale, per i diversi casi prescelti.

Nel presentare la bozza di intervista in questione si individuano anche le finalità che si intendono raggiungibili con ciascuna di esse, al fine di giustificarne il contenuto.

La struttura della seguente tabella contiene, dunque, nella prima colonna l'individuazione della domanda o della tematica trattata o dell'azione che viene

---

<sup>269</sup> Spradley, J. P. – op.cit. 1979

richiesta – nel caso di osservazione partecipata –, nella seconda lo scopo che si intende raggiungere e nelle tre colonne finali viene indicata l'applicabilità ai tre differenti casi.

Domanda / tematica / azione	Scopo principale atteso	Hattrick	Nike - Converse	Wikipedia
Salutare, ringraziare per il supporto	Stabilire una relazione con l' <i>informant</i>	✓	✓	✓
Mettere al corrente del tema della ricerca	Ricevere informazioni corrette ed utili	✓	✓	✓
Chiedere informazioni circa la conoscenza del sito individuato per l'analisi	Ottenere informazioni circa la familiarità "attesa" nell'osservazione partecipata	x	✓	✓
Commentare l'area per la proposta di nuove idee	Ottenere informazioni circa il livello "atteso" di competenze disponibili	✓	x	x
Commentare il <i>design tool</i> e chiederne un utilizzo dimostrativo	Ottenere informazioni circa il livello "atteso" di competenze disponibili e verificarlo	x	✓	x
Commentare la procedura per l'integrazione del contenuto del sito	Ottenere informazioni circa il livello di competenze disponibili	x	x	✓
Suggerire il link e lasciare libero spazio all'attività dell' <i>informant</i>	Osservare il comportamento e la ricerca di informazioni	x	✓	x
Dialogare circa le abilità del soggetto	Verificare l'esistenza del gap (RQ1)	✓	✓	✓
<b>In caso di</b> gap indagare circa l'azione conseguente	Identificare il comportamento derivante (sub-RQ1)	✓	✓	✓
Porre una domanda del tipo " <i>what if</i> " circa la consapevolezza della conseguenza delle azioni in uno scenario ipotetico	Raccogliere impressioni utili a dirimere il contrasto tra consapevolezza ed inconsapevolezza	✓	✓	✓
Porre una domanda del tipo " <i>what from now on</i> "	Testare l'impatto della consapevolezza (o dell'inconsapevolezza) in relazione al comportamento futuro	✓	✓	✓
Proporre commenti	Raccogliere informazioni aggiuntive rientranti nella fase di "partecipazione"	✓	✓	✓



Infine, nel rispetto delle indicazioni fornite dalla metodologia si individueranno le informazioni ottenibili in maniera spontanea e precedentemente non considerate.

Le categorie derivanti dall'indagine realizzata si origineranno in maniera differente per la RQ1 e per la RQ2. Nel primo caso dipenderanno dall'adeguatezza delle abilità e dal conseguente comportamento; nel secondo caso si baseranno sulla percezione di consapevolezza e sul comportamento futuro.

## CAPITOLO 5

### RISULTATI DELL'ANALISI E IMPLICAZIONI

L'indagine qualitativa si è svolta in linea con quanto previsto nella letteratura e precedentemente individuato al fine di mantenere un rigore metodologico e garantire, nel contempo, l'ottenimento di dati significativi e utili al raggiungimento di avanzamenti teorici, in linea con le volontà di approfondimento precedentemente messe in luce.

L'analisi realizzata ha mostrato due particolari *trend* nella realizzazione, visto che si evidenzia un coefficiente di difficoltà crescente nell'interpretazione dei dati rispetto ai tre casi, rispettivamente Hattrick, Nike – Converse e Wikipedia; ciò va, probabilmente, associato alla familiarità con cui si opera nel primo contesto, vista la presenza contemporanea di chi ha realizzato questo lavoro e di chi è stato disponibile alle interviste all'interno della stessa *community* e, di conseguenza, l'intesa è stata maggiore, anche in termini semantici.

Nel contempo è stato, invece, decrescente il coefficiente di difficoltà con cui sono stati raccolti i dati, dato che il numero di soggetti potenzialmente interessati all'utilizzo di siti quali Wikipedia, Nike-Id e Converse è risultato di gran lunga maggiore rispetto agli utenti di Hattrick e della relativa *community*, soprattutto dopo la selezione realizzata per far sì che l'analisi riguardasse esclusivamente soggetti fortemente coinvolti nel *forum* e nel gioco da cui esso si origina.

## 5.1 Dati raccolti

Seguendo le modalità di individuazione degli *informants* precedentemente individuate, sono state raccolte 148 interviste, nell'arco di circa 3 mesi e relativamente ai 3 casi presi in esame.

Il numero di interviste realizzate non è casuale, né dipendente dal tasso di partecipazione registrato, ma si basa esclusivamente sul concetto di saturazione, indicato in letteratura come obiettivo principale per garantire significatività alle considerazioni realizzate, sottolineando, però, l'impossibilità di ottenere una generalizzazione teorica.

## 5.2 Risultati dell'analisi per la RQ1

La realizzazione dell'analisi in risposta alla RQ1 ha consentito di evidenziare i casi in cui si verifica il gap tra le abilità e le risorse disponibili, rispetto a quelle richieste.

Successivamente alla determinazione di cui sopra, è stato possibile concentrare gli sforzi interpretativi sulla *sub-question* alla RQ1; in particolare si chiedeva ai soggetti di segnalare la reazione di fronte alla manifestazione del gap e, in seguito, di individuare il derivante comportamento. Per quest'ultimo aspetto la scelta è stata tra l'abbandono della possibilità di utilizzo dello strumento, l'attivazione delle abilità disponibili al fine di ricercare il modo in cui colmare il gap o, in ultima istanza, la ricerca di un'interazione con un altro soggetto o con uno strumento, volto a permettere l'acquisizione delle abilità mancanti.

Le risposte ottenute verranno ora presentate con separata indicazione per i tre casi, viste le diversità emergenti rispetto al tipo di uso oggetto del dialogo con gli *informants*.

Con riferimento al primo caso è stato possibile mostrare come un soggetto su tre percepiva un gap nell'utilizzo di una sezione del *forum* del sito ufficiale, appositamente concepita per consentire agli utenti di collaborare all'innovazione del gioco, mediante la realizzazione di proposte.

Gli utenti che non percepivano questo gap hanno, tuttavia, deciso di abbandonare tale tipologia di interazione, poiché ritenuta poco utile o poiché il loro contributo non ha ottenuto alcun riscontro.

A scopo di esemplificazione di quanto registrato nel corso dell'indagine, si cita una risposta ritenuta particolarmente interessante:

*“Secondo il mio punto di vista è uno strumento interessante, che permette una partecipazione democratica alla definizione delle regole del gioco. Tuttavia, pur avendo cercato più volte un confronto all'interno degli spazi dedicati a queste*

*tematiche, è mancata ogni volontà di discutere da parte dei soggetti incaricati della moderazione delle discussioni. Credo che questo comportamento abbia generato in me un crollo nella fiducia che inizialmente percepivo, scatenando in me la volontà di allontanarmi da quella sezione, poiché il tempo impiegato lì era totalmente privo di utilità”.*

Tra i soggetti che, invece, hanno percepito delle difficoltà nell’attivare questo canale interattivo con l’impresa o, per meglio dire, con i delegati dell’impresa al monitoraggio delle possibili innovazioni si è registrata una forte tendenza alla compensazione di tale gap. Difatti, la quasi totalità dei rispondenti ha indicato di aver reagito a questa condizioni di squilibrio rivolgendosi ad altri utenti e, nello specifico, a quelli facenti parte della *community* presa in esame. Soltanto uno di essi ha preferito, invece, agire in maniera autonoma, mentre due sono gli utenti che hanno accantonato l’idea di partecipare al processo innovativo del gioco, benché ne abbiano sottolineato l’importanza.

Uno dei commenti più interessanti all’attivazione di una nuova interazione finalizzata a colmare il gap presentatosi è la seguente:

*“Partecipare al forum su <<consigli e proposte>> è una parte del gioco a cui non avrei voluto mai rinunciare. Mi sono fermato un attimo a riflettere e ho capito di avere la soluzione a portata di mouse, perché tra i tanti utenti della community esterna che frequento quotidianamente, non è stato difficile trovare le indicazioni necessarie. In particolare ho trovato il supporto degli amministratori del forum che, in più, mi hanno segnalato anche la presenza di un’apposita guida disponibile presso un sito esterno, ma creata da uno di loro”.*

Riassumendo i risultati appena enucleati è possibile presentare la matrice che segue, derivante dall’intersezione tra la risposta alla RQ1 e la risposta alla *sub-question*; in virtù di questa combinazione sono stati determinati quattro possibili profili.

livello delle abilità		Comportamento conseguente		
		<i>Nessun utilizzo futuro</i>	<i>Ricerca soluzioni in maniera autonoma</i>	<i>Ricerca soluzioni con supporto di terzi</i>
<i>Adeguato</i>	Unsatisfied			
<i>Non adeguato</i>	Surrender		Proud	Community addicted

Il primo profilo, definito “*unsatisfied*” è rappresentativo di coloro che, pur non avendo alcun gap in termini di abilità, hanno preferito abbandonare la sezione del forum ufficiale destinata alle proposte di innovazione, perché ritenuta di scarsa utilità.

Non sono stati individuati altri profili nella prima riga, poiché la ricerca di soluzioni in assenza di gap avrebbe senso soltanto nel lungo periodo, vale a dire qualora le modalità di funzionamento risultino variate.

Nella seconda riga emergono tre profili, definiti, rispettivamente, *surrender*, *proud* e *community addicted*. Il primo tipo di utente è colui che ritiene eccessivamente difficile colmare il gap esistente oppure considera quest’attività dispendiosa in termini di tempo e/o risorse e preferisce, quindi, abbandonare la possibilità che gli viene offerta.

L’utente *proud* è colui che vuole intervenire autonomamente per colmare il gap che si è manifestato, perché ritiene di poterci riuscire e perché otterrà ulteriore soddisfazione – citando quanto detto da un soggetto intervistato – da quest’operazione.

Infine il profilo che ha registrato la maggiore frequenza è il *community addicted*, vale a dire quel soggetto che vive la *community* come un contesto insostituibile e nel quale ripone fiducia per la risoluzione dei problemi, nonché per l’impostazione di relazioni di lunga durata.

I risultati ottenuti per il caso Nike – Converse mostrano una scarsa presenza di gap, a conferma dell’impegno che le due imprese hanno profuso nella predisposizione di un sistema intuitivo.

Intuitivo è stato il termine maggiormente utilizzato dai rispondenti nel descrivere la funzionalità dei due siti. Per molti questa caratteristica è stata individuabile sin dall’inizio, per altri, invece, dopo pochi click e con la focalizzazione su alcuni degli elementi presenti sul sito, quali *tool* e “finestre informative”.

Nei casi di personalizzazione delle scarpe non è stato possibile misurare la tendenza al ricorso al forum in caso di gap, poiché per i soggetti è stato automatico rivolgersi all’intervistatore in caso di difficoltà e qualora non fossero risultati sufficienti i propri sforzi. I due casi in questione si sono divisi in maniera pressoché equa, ma la gran parte del gap è stata registrata per il caso Converse, in quanto il sito è realizzato soltanto in inglese, a differenza di Nike. Questa caratteristica è stata valutata in maniera negativa anche da chi ha dichiarato di conoscere la lingua. A conferma di ciò si segnala come la letteratura aveva già evidenziato questo problema<sup>270</sup> e si ripropone un significativo stralcio di dichiarazione rilasciata da un *informant* durante l’attività di design che gli era stata richiesta:

*“Cosa posso saperne io di cos’è un <<inner eyelet>> anche se ho studiato inglese per ben 10 anni?”*

Molti hanno, però, sottolineato come l’impresa si sia mostrata, almeno in parte, attenta a questa esigenza, garantendo l’illuminazione della parte oggetto di *customizzazione* per facilitare il compito dell’utilizzatore.

Altro strumento ritenuto particolarmente utile è una barra – composta da 14 quadratini – che indica lo stato d’avanzamento; pur essendo presente all’interno

---

<sup>270</sup> Holmqvist, J. – “How can we co-create if we cannot communicate?” – The The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009

di entrambi i siti è risultata maggiormente visibile e, quindi, più utilizzata dagli utilizzatori del sito Converse.

Riprendendo i profili precedentemente presentati per il caso Hattrick, il soggetto definito *community addicted* viene ora definito *support seeking*, visto che ha individuato nell'intervistatore la fonte di intervento per colmare il proprio gap di abilità.

livello delle abilità		Comportamento conseguente		
		<i>Nessun utilizzo futuro</i>	<i>Ricerca soluzioni in maniera autonoma</i>	<i>Ricerca soluzioni con supporto di terzi</i>
	<i>Adeguato</i>	Unsatisfied		
	<i>Non adeguato</i>	Surrender	Proud	Support seeking

Infine il caso Wikipedia ha mostrato le maggiori difficoltà circa la determinazione di una risposta alla RQ1, come evidenziato ad inizio capitolo, poiché pochi sono i soggetti che si sono spinti nella creazione o nella modifica di pagine della famosa enciclopedia online.

Tra le risposte registrate è stato possibile ottenere indicazioni circa le diverse categorie e la maggior parte delle indicazioni è confluita nel profilo *surrender*, dato che anche chi ha mostrato volontà di intervento all'interno del sito non ha preferito impiegare ulteriori risorse per colmare il gap presentatosi e, quindi, ha abbandonato l'idea di contribuire all'aggiornamento.

È singolare come soltanto uno tra i rispondenti abbia usufruito di soggetti terzi per riuscire a raggiungere il proprio obiettivo. L'unico *community addicted*, ha affermato che:

*“Creare una pagina da zero è stata un’operazione molto difficile e se non avessi fatto ricorso alla community del sito Wikipedia, credo che non sarei mai riuscito ad operare con il linguaggio HTML. Credo sia necessaria un’interfaccia più funzionale, dato che Wikipedia è utilizzata da tutti e, quindi, siamo tutti*



*potenzialmente interessati a modificare una pagina qualora ci dovessero essere degli errori”.*

La matrice ottenibile per Wikipedia è identica a quella costruita per Hattrick, ma mostra, come già detto, un accentramento delle risposte nel profilo *surrender*.

### 5.3 Risultati dell'analisi per la RQ2

La RQ2 ha riscontrato un maggior interesse da parte degli *informants*, poiché la gran parte di essi ha mostrato sorpresa nell'affrontare il tema della consapevolezza delle conseguenze di ciò che fanno.

Questo trend è comune ai tre casi, ma dimostra una serie di risultati diversi tra loro, stanti motivazioni diverse alla partecipazione alle attività d'impresa.

In complesso tutti gli *informants* hanno fatto sì che emergesse un basso livello di consapevolezza delle conseguenze di quanto svolto di concerto con l'impresa; tale considerazione è confermata dal fatto che gli unici soggetti che hanno affermato di avere consapevolezza di quanto rilevante fosse la propria attività per l'impresa e di quanto ciò potesse rappresentare per l'impresa stessa un'acquisizione di risorse, idee e informazioni a titolo gratuito, sono coloro che hanno già svolto un'attività simile; perfino tra coloro che hanno già interagito con l'impresa a scopo innovativo, di semplice suggerimento, di reclamo o di desing, hanno mostrato un atteggiamento di sorpresa rispetto all'argomento, al pari di quanto hanno fatto coloro che si trovavano in un'interazione tra quelle proposte.

Nel primo caso – Hattrick – gli *informants* non hanno mostrato consapevolezza del loro contributo, ma nel momento in cui è stata prospettata la *sub-question* si sono mostrati totalmente soddisfatti circa la possibilità di vedere applicata una delle loro proposte e, tra loro, alcuni hanno sottolineato in dettaglio delle espressioni che consentono di risalire a quanto detto da Dahl e Moreau<sup>271</sup>, circa la motivazione di *community* e rispetto a ciò che Holbrook definisce con il termine di *efficienza*<sup>272</sup>. Infatti gli utenti si sono mostrati fieri del fatto che un loro contributo potesse essere parte di una realtà di cui si sentono parte sia

---

<sup>271</sup> Dahl, D. W., Moreau, C. P. – op. cit. – 2007

<sup>272</sup> Holbrook, M. B. – op. cit. – 2006

come giocatori, sia come utenti di una *community* e, nel contempo, sarebbero felici di accogliere le tanto auspiccate modifiche al gioco.

Con riferimento ai casi Nike e Converse la reazione dei rispondenti ha mostrato maggior sorpresa, soprattutto per il diverso comportamento assunto dalle due imprese circa la pubblicazione dei modelli disegnati.

Lo spettro di risposte è oscillato dalla volontà di denuncia per mancata tutela del copyright alla gioia di vedere il proprio modello indossato dai propri amici o, finanche, da personaggi sportivo di rilievo. Per maggior dettaglio si sottolinea come l'orgoglio, la sorpresa e la gioia sono sentimenti comuni quasi a tutti, eccezion fatta per coloro che hanno mostrato un atteggiamento molto più aggressivo nei confronti di un'impresa – la Nike – che sfrutterebbe il loro lavoro in qualità di designer non retribuiti.

Dalla risposta alla RQ2 è derivata la volontà di modificare il loro comportamento di consumo per tutti coloro che hanno risposto in maniera netta chiedendo il rispetto della propria creazione.

Tra coloro che, invece, hanno mostrato un approccio diverso, soltanto una piccola parte ha sottolineato come un tale comportamento da parte dell'impresa spingerebbe a scegliere un *brand* diverso nel momento in cui, in futuro, si dovesse scegliere una scarpa da personalizzare.

Una piccola ma significativa differenza tra il caso Nike e il caso Converse è emersa circa le motivazioni che spingono al design in collaborazione con quest'ultima impresa, poiché alcuni tra gli intervistati hanno affermato che anche in caso di pubblicazione del proprio modello, sarebbero contenti in quanto questo prodotto rappresenta uno stile di vita che comprende la condivisione come filosofia e che, conseguentemente, aprirebbe le porte ad una reazione non aggressiva anche in caso di pubblicazione del modello.

Infine il caso Wikipedia è stato utilizzato all'interno della RQ2 per sottolineare il ruolo del *working consumer* in maniera, probabilmente, più palese rispetto ai due casi precedenti.

Si è, difatti, preso come riferimento, l'annuncio pubblicato dai fondatori dell'enciclopedia online sul loro sito, in cui si afferma quanto segue:

*“Google si avvicina ad avere un milione di server. Yahoo ha qualcosa come 13.000 dipendenti. Noi abbiamo 679 server e 95 dipendenti.*

*Wikipedia è il quinto sito più visitato al mondo e ogni mese viene usato da più di 450 milioni di persone, con miliardi di pagine visualizzate.*

*Il commercio va bene. La pubblicità non è un male. Ma qui è fuori luogo. Non su Wikipedia.*

*Wikipedia è qualcosa di speciale. È come una biblioteca o un parco pubblico. È come un tempio per la mente. È un luogo nel quale tutti noi possiamo andare a pensare, imparare, condividere la nostra conoscenza con gli altri.*

*Quando fondai Wikipedia, avrei potuto renderla una società a scopo di lucro inserendo pubblicità sul sito, ma decisi di fare qualcosa di diverso. Abbiamo lavorato sodo per anni per mantenerla snella e senza fronzoli e ci stiamo riuscendo, lasciando agli altri il superfluo.*

*Se tutti quelli che leggono questo messaggio donassero 5 euro, dovremmo richiedere donazioni solo un giorno all'anno. Ma non tutti possono o intendono donare. E va bene così. Ogni anno, soltanto un numero sufficiente di persone decide di donare.*

*Quest'anno, per favore, prendi in considerazione l'idea di donare 5\$, 10€, 1000¥ o la somma che puoi, per proteggere e sostenere Wikipedia.*

*Grazie, Jimmy Wales (Fondatore di Wikipedia)”.*

Le reazioni iniziali alla richiesta di impressioni circa tale proposta hanno visto la gran parte dei rispondenti schierarsi in favore dell'iniziativa, riconoscendo l'utilità che il sito riveste per molti internauti, pur non soffermandosi sulla personale realizzazione di una donazione.

La restante parte dei rispondenti si è concentrata su due aspetti: predisporre una soluzione e sottolineare un aspetto motivazionale dei fondatori.

Nel primo caso si è sottolineato che Wikipedia potrebbe iniziare ad inserire pubblicità nel proprio sito e che gli utilizzatori comprenderebbero tale scelta se giustificata con le necessità evidenziate.

Altri hanno considerato inaccettabile questa richiesta, vista la natura con cui è nata quest'iniziativa; *“La gratuità del sito deve restare tale, visto che è una delle loro peculiarità sin dal primo giorno in cui hanno attivato l'account”* è quanto ha affermato uno dei soggetti intervistati.

Dopo aver raccolto l'informazione circa l'impressione rispetto alla richiesta del fondatore di Wikipedia, è stato chiesto ai soggetti intervistati di fermarsi a pensare alla natura del sito e al fatto che nell'annuncio si sottolinei la presenza di uno scarso numero di dipendenti.

Pochi avevano anticipato questo parallelo e hanno mostrato un comportamento affine a quanto ha fatto la maggior parte di coloro ai quali è stato chiesto di realizzare questo abbinamento semantico; la risposta più comune è stata: *“Il nostro ruolo di contributori è già una donazione nei loro confronti. Doniamo conoscenza, aggiornamenti, talvolta in tempo reale, e il tempo necessario per far tutto ciò”*.

A questo punto è stata riproposta la domanda precedente e oltre la metà dei soggetti che si era mostrata favorevole all'idea ha asserito di aver cambiato opinione dopo aver riflettuto sul ruolo che ognuno degli internauti può avere per Wikipedia, ritenendo, conseguentemente, priva di fondamento ogni richiesta di

donazione da parte dell'enciclopedia online, pur restando tale una scelta di liberalità.

#### 5.4 Implicazioni di ricerca e manageriali

La metodologia utilizzata ha consentito di definire in maniera alquanto dettagliata il quadro indagato e, contemporaneamente, di rispondere alle *research questions*, sviluppando, altresì, interessanti considerazioni ad esse connesse. A tal proposito si sottolineano due aspetti risultati particolarmente interessanti: il raggiungimento di un elevato livello di “partecipazione” – intesa in termini di volontà di contribuire alla ricerca con un comportamento definibile di devozione – e l’emergere di importanti indicazioni circa la struttura di questionario posta in essere.

Rispetto al primo punto è possibile affermare il compiacimento del soggetto intervistato – o del partecipante – rispetto alla procedura di indagine, che è, spesso, risultata quasi come una chiacchierata informale. Ciò risulta di maggior rilievo se si sottolinea che, eccezion fatta per i partecipanti alla *community* di Hatrick, in tutti gli altri casi si trattava del primo contatto tra chi ha effettuato la ricerca e chi si è proposto come *informant*.

Il compiacimento di cui sopra si è manifestato in due modi, vale a dire con l’espressione di giudizi positivi nella fase conclusiva del contatto e con l’impressione che l’impiego percepito di tempo è stato di gran lunga inferiore a quello realmente trascorso, monitorato ai fini della ricerca.

A tal proposito è d’uopo citare le osservazioni partecipate realizzate relativamente al secondo caso – confronto tra le piattaforme di personalizzazione disposte da Nike e Converse – che hanno avuto una durata media superiore ai 20 minuti, ma soltanto 4 o 5 minuti di questo orizzonte sono stati dedicati all’utilizzo del software. Ciò significa che l’80% del tempo impiegato nella realizzazione dell’osservazione partecipata è stato dedicato a commenti, sia specificamente connessi alle operazioni poste in essere, sia alla gestione del contatto, in fase iniziale e in fase conclusiva.

Nei momenti finali di gran parte delle osservazioni partecipate molti soggetti hanno mostrato il proprio interesse rispetto ai temi affrontati, richiedendo di tornare in contatto in futuro allorché i risultati saranno disponibili. Il significato di tale comportamento è amplificato se si considera che molti degli intervistati non è impegnato in studi di natura economica.

Ulteriore punto utile ad evidenziare il corretto funzionamento della metodologia impiegata è stata la possibilità di individuare numerose informazioni aggiuntive per ogni domanda rispetto a quanto si riteneva possibile nella fase di preparazione della ricerca. A questo scopo si ripropone la tabella che, in precedenza, era stata utilizzata per giustificare le motivazioni che avevano portato alla preparazione di determinate domande o alla richiesta di svolgimento di particolari azioni, all'interno della bozza di intervista, presentata nel capitolo precedente. Nella lettura della schematica sintesi della traccia di intervista è stata aggiunta una terza colonna, all'interno della quale sono presentate le nuove indicazioni emergenti.



<b>Domanda / tematica / azione</b>	<b>Scopo principale atteso</b>	<b>Indicazioni aggiuntive emergenti</b>
Salutare, ringraziare per il supporto	Stabilire una relazione con l' <i>informant</i>	Registrare dati personali
Mettere al corrente del tema della ricerca	Ricevere informazioni corrette ed utili	Stimolare l'interesse e gestire la relazione
Chiedere informazioni circa la conoscenza del sito individuato per l'analisi	Ottenere informazioni circa la familiarità "attesa" nell'osservazione partecipata	Evitare domande poco utili e dialogare in maniera amichevole
Commentare l'area per la proposta di nuove idee	Ottenere informazioni circa il livello "atteso" di competenze disponibili	Iniziare la discussione circa la possibilità di innovazione offerta dall'impresa
Commentare il <i>design tool</i> e chiederne un utilizzo dimostrativo	Ottenere informazioni circa il livello "atteso" di competenze disponibili e verificarlo	Iniziare la discussione circa la possibilità di innovazione offerta dall'impresa
Commentare la procedura per l'integrazione del contenuto del sito	Ottenere informazioni circa il livello di competenze disponibili	Iniziare la discussione circa la possibilità di innovazione offerta dall'impresa
Suggerire il link e lasciare libero spazio all'attività dell' <i>informant</i>	Osservare il comportamento e la ricerca di informazioni	Non influenzare l' <i>informant</i> e testare le abilità di base.
Dialogare circa le abilità del soggetto	Verificare l'esistenza del gap (RQ1)	Verificare il livello di coinvolgimento
<b>In caso di</b> gap indagare circa l'azione conseguente	Identificare il comportamento derivante (sub-RQ1)	Identificare la soluzione ideale che l'impresa potrebbe offrire
Porre una domanda del tipo " <i>what if</i> " circa la consapevolezza della conseguenza delle azioni in uno scenario ipotetico	Raccogliere impressioni utili a dirimere il contrasto tra consapevolezza ed inconsapevolezza	Testare la reazione, sia dall'aspetto semantico, sia emotivo
Porre una domanda del tipo " <i>what from now on</i> "	Testare l'impatto della consapevolezza (o dell'inconsapevolezza) in relazione al comportamento futuro	Confermare o smentire l'ipotesi precedente
Proporre commenti	Raccogliere informazioni aggiuntive rientranti nella fase di "partecipazione"	Mantenere una buona relazione

È stato possibile approfondire due tematiche: l'analisi dei gap ed il concetto di consapevolezza. Viste le caratteristiche delle interazioni è opportuno considerare parallelamente gli effetti sulla teoria e quelli sulle attività manageriali, legate tra loro.

L'analisi dei gap ha mostrato che le tecnologie disponibili, limitatamente ai casi indagati, risultano parzialmente in linea con le abilità riscontrate nell'analisi degli *informant*. La reazione di molti di essi è abbandonare l'attività di *co-production* e interrompere, così, l'interazione con l'impresa.

Dal punto di vista teorico si approfondisce quanto era stato segnalato come aspetto ancora poco chiaro perfino dai maggiori esponenti della teoria<sup>273</sup>.

Considerazioni simili si ribaltano sulle imprese, in quanto è necessario che i manager operino in due direzioni, entrambe emergenti dall'analisi dei gap; la prima di esse è la segmentazione degli utilizzatori in base alle abilità disponibili e, parallelamente, in base alla volontà degli stessi a partecipare alle attività di *co-production* e di *co-creation*; allo stesso modo si sottolinea come i manager dovrebbero mostrare una maggior attenzione alle necessità degli utilizzatori in funzione delle abilità mostrate, al fine di predisporre strumenti adatti.

In entrambi i casi la tecnologia può rappresentare un utile supporto sia per il *service recovery*, come già evidenziato in letteratura, sia come strumento di raccolta dati, per evidenziare i parametri necessari alla nuova possibilità di segmentazione.

Scenari più rilevanti si aprono sul tema della consapevolezza, vista la forza con cui molti utilizzatori sembrano pronti a ribellarsi nel momento in cui si rendono conto del modo in cui le imprese possono utilizzare i loro contributi, mettendoli a frutto nelle attività svolte.

---

<sup>273</sup> Grönroos, C. – op. cit. – 2006

Dal punto di vista teorico è possibile affermare di aver contribuito alla letteratura riuscendo a dirimere il dualismo circa la consapevolezza o l'inconsapevolezza, visto che gli utilizzatori sono inconsapevoli.

Il concetto esposto conduce alla diretta considerazione delle conseguenze che possono derivare da tale tema; difatti, molti degli utilizzatori potrebbero modificare i propri comportamenti di consumo qualora la consapevolezza delle conseguenze delle loro azioni per le imprese dovesse diventare manifesta.

È auspicabile, dunque, un intervento dei manager volti a tutelare i risultati delle attività di *co-production* e *co-creation* svolte dagli utilizzatori o, quantomeno ,a rendere pubblico il proprio comportamento, prima che si decida di utilizzare i frutti dell'utilizzo di abilità e competenze dell'utilizzatore.

### **5.5 Limiti dello studio e proposte di sviluppo**

Lo studio realizzato è stato basato sulla predisposizione di interviste, la cui significatività è garantita dalla saturazione delle categorie, come indicato dagli esponenti della netnografia.

Tuttavia i risultati restano non generalizzabili dal punto di vista teorico, sia perché applicati ad alcuni specifici casi e, quindi, si rende necessaria una conferma dei risultati ottenuti in due possibili modi: replicando gli studi qui presentati con modalità uguali, ma con riferimento a casi diversi; confermare le determinazioni realizzate, mediante l'applicazione di uno studio quantitativo, che potrebbe condurre alla generalizzazione ai fini teorici.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, R. L., Frey, E. E. – “On purposeful systems” – Aldine-Atherton – Chicago, Illinois - 1972
- Alderson, W. – “Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory” – Homewood, IL – 1957
- Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J. – “Dyadic business relationships within a business network context” – Journal of Marketing – 58 (4) – pp. 1-15 – 1994
- Anderson, J. C. – “Relationships in business markets: exchange episodes, value creation and then empirical assessment” – Journal of the Academy of Marketing Science – 23 (4) – pp. 346-350 – 1995
- Andreu, L., Sanchez, I., Mele, C. – “Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market” – Journal of retailing and consumer services – 17 – pp.241-250 – 2010
- Arantola-Hattab, J. – “The role of customer in a B2C service process” – Tallin Doctoral Colloquium – 2011
- Arnould, E. J., Price, L. L. and Malshe, A. – “Toward A Cultural Resource-Based Theory Of The Customer”, in Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds) – “The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions” – pp. 91–104 – Armonk, NY – ME Sharpe – 2006
- Bailey, C. A. – “A guide to qualitative field research” – Thousand Oaks – CA – Pine Forge Press – 2007
- Ballantyne, D., Varey, R. J. – “Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing” – Marketing Theory – 6 – pp.335-348 – 2006
- Banks, J., Deuze, M. – “Co-creative labour” – International Journal of Cultural studies – 12 – 5 – pp. 419-431 – 2009
- Banks, J., Potts, J. – “Co-creating games: a co-evolutionary analysis” – New Media and Society – 12 – 2 – pp.253-270 – 2010

Bendapudi, N., Leone, R.P. – “Psychological implication of customer participation in co-production” –Journal of Marketing – Vol. 67, No. 1 – pp. 14-28 – Gennaio 2003

Benkler, Y. – “The Wealth of Networks” – New Haven, CT – Yale University Press – 2006

Berthon, P.R., Pitt, L.F., Campbell, C. – “Ad Lib: When Customers Create the Ad” – California Management Review – 50 – 4 (Summer) – pp.6-30 – 2008

Bogers, M., Afuah, A., Bastian, B. – “Users as innovators: a review critique and future research directions” – Journal of Management – 36 – pp.857-876 – 2010

Burgess, R. G. – “Field research: a sourcebook and field manual” – Unwin Hyman Ltd - 1982

Claycomb, C., Lengnick-Hall, C. A., Inks, L. W. – “The customer as a productive resource: A pilot study and strategic implications” – Journal of Business Strategies – 18 (1) – pp.47–69 – 2001

Creswell, J. W. – “Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches” – Thousand Oaks – SAGE – Third Edition – 2007

Creswell, J. W. – “Research Design – Qualitative, quantitative and mixed methods approaches” – SAGE – Third edition – 2009

Copeland, M. T. – “Marketing Problems” – New York – A.W. Shaw – 1923

Cova, B., Dallı, D. – “Working consumers – The next step in marketing theory” – Marketing theory – 9 – pp.315-340 – 2009

Cova, B., Salle, R. – “Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors” – Industrial Marketing Management – 37 – pp.270-277 - 2008

Dabholkar, P. A. in Swartz, T. A., Iacobucci, D. – “Handbook of services marketing & management” – SAGE – 2000

Dahl, D. W., Moreau, C. P. – “Thinking inside the box: why consumers enjoy constrained creative experiences” – Journal of Marketing Research – 44 – 3 – pp.357-369 – August 2007

Davidson, A. – “When co-creating value with a customer goes wrong” – *Strategy & Leadership* – 32 – pp.14-15 – 2004

Dong, B., Evans, K. R., Zou, S. – “The effects of customer participation in co-created service recovery” – *Journal of the Academy of Marketing Science* – 36 – pp.123-137 – 2008

Drucker, P. F. – “Post-capitalist society” – New York: HarperCollins – 1993

Eggert, A. – “The value of customer co-creation during the innovation process” in 39th EMAC Conference – *The Six Senses: The Essentials of Marketing*, European Marketing Academy (EMAC) – Copenhagen – 1-4 June 2010

Eggert, A., Ulaga, W., Schulz, F. – Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis – *Industrial Marketing Management* – 35 – pp.20-27 – 2006

Eiglier P., Langeard E. – *Servuction. Le Marketing des Services* – McGraw Hill, Paris – 1987

Etgar, M. – “A descriptive model of the consumer co-production process” – *Journal of the Academy of the Marketing Science*” – 36 – pp.97-108 – 2008

Flick, U. – “An introduction to qualitative research” – SAGE – London – 2006

Freeman E., “Strategic Management: A Stakeholder Approach” Boston, Pitman – 1984

Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. – “A Conceptual Model for Value Co-Creation: Designing Collaboration Within A Service System” in 39th EMAC Conference – *The Six Senses: The Essentials of Marketing*, European Marketing Academy (EMAC) – Copenhagen – 1-4 June 2010

Fujioka, Y. – “A consideration of the process of co-creation of value with customers” – *Artificial life and robotics* – 14 – pp.101-103 – 2009

Fyrberg, A., Jürriado, R. – “What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic” – *Journal of Service Management* – Vol.20 – No.4 – pp.420-432 - 2009

Galbraith, J. – “Designing the customer-centric organization a guide to strategy, structure and process - Jossey-Bass Business & Management – pp.15-16 – 2005

Gershuny, J., Miles, I. – “The new service economy: The transformation of employment in industrial societies” – Pinter – 1983

Glaser, G. B., Strauss, A. L. – “The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research” – Aldine Transaction – 1967;

Glaser, G. B. – “Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory” – Sociology Press – 1978

Grönroos, C. – “Service marketing. A study of the marketing function in service firms” – Hanken Swedish School of Economics – Marketing Technique Centre and Akademitlitteratur – Helsinki and Stockholm – p.86 – 1979

Grönroos, C. – “An applied service marketing theory” – European Journal of Marketing – Vol. 16 No. 7 – pp. 30-41 – 1982

Grönroos, C. – “Adopting a service logic for marketing” – Marketing Theory – Vol. 6 No. 3 – pp. 317-333 – 2006

Grönroos, C. – “What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?” in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) “The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions” – pp. 354–64 – Armonk – NY – ME Sharpe – 2006

Grönroos, C. – “Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?”, European Business Review, Vol. 20 Issue 4, pp.298-314 – 2008

Grönroos, C. – “Value co-creation in service logic. A critical analysis” – Marketing Theory, special issue on value co-creation – 2011

Grönroos, C., Helle, P. – “Adopting a service logic in manufacturing – Conceptual foundation and metrics for mutual value creation” – Journal of Service Management – Vol.21 – No. 5 – pp.564-590 – 2010

Gummesson, E. – “Relationship marketing: its role in the service economy” in Glynn, W.J. and Barnes, J.G. (Eds) “Understanding Services Management” – Wiley – New York – pp. 244-268 – 1995

Gummesson, E. – “Many-to-Many Marketing as Grand Theory: A Nordic School Contribution” in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) The Service–Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions – pp. 339–53 – Armonk, NY – ME Sharpe – 2006



- Gupta, S., Lehman, D. R. – “Managing customers as investments” – Wharton School – Upper Saddle River – NJ – 2005
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. – “Rethinking service companies’ business logic: do we need a Customer-dominant logic as a guideline?” – Working paper – Hanken School of Economics – Helsinki – 2009
- Holbrook, M. B. – “ROSEPEKICECIVECI versus CVV – The resource-operant, skills-exchanging, performance-experiencing, knowledge-informed, competence-enacting, co-producer-involved, value-emerging, customer-interactive view of marketing versus the Concept of Customer Value: <<I can get it for you wholesale>>”, in Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds) – “The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions” – pp. 208-223 – Armonk, NY – ME Sharpe – 2006
- Holmquist, L. E. – “User-Driven Innovation in the Future Applications Lab” – European HCI Research – 2004
- Holmqvist, J. – “How can we co-create if we cannot communicate?” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009
- Homburg, C., Wieseke, J., Bornemann, T. – “Implementing the Marketing Concept at Employee-Customer Interface” – Journal of Marketing – 73 (4) – pp.64-81 – 2009
- Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S. S. – “Consumer co-creation in new product development” – Journal of service research – 13 – pp.283-296 – 2010
- Jeppesen, L. B., Molin, J. M. – “Consumers as co-developers – Learning and innovation outside the firm” – Technology Analysis & Strategic Management – 15 – 3 – pp.363-384 – 2003
- Kaasinen, E., Ikonen, V., Koskela-Huotari, K., Niemelä, M., Näkki, P. – “Involving users in service co-creation” – VTT Research centre Working Paper – 2011

- Kangas, M. – “Creative and playful learning: Learning through game co-creation and games in a playful learning environment” – Thinking skills and creativity – 5 – pp.1-15 – 2010
- Karpen, I. O., Bove. L. L., Lukas. B. A. – “Empirically Investigating Service-Dominant Logic: Developing and Validating a Service-Dominant Orientation Measure” – ANZMAC – 2009
- King, S. A. – “Researching internet communities: proposing ethical guidelines for the reporting of results” – Information society – 12 – 2 – pp.119-127 – 1996
- Kohli, K. A. – “Dynamic integration: extending the concept of resource integration” in “Invited commentaries on the service-dominant logic by participants in The Otago Forum” – Marketing Theory – 6 – pp.289-298 – 2006
- Korkman, O. – “Customer value formation in practice – A practice-theoretical approach” – Doctoral Thesis – Svenska handelshögskolan – Helsinki – 2006
- Kotro, T. – “Methods for new consumer involvement” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009
- Kozinets, R. V. – “The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities” – Journal of Marketing research – 39 – pp.61-72 – 2002
- Kozinets, R. V. – “Netnography. Doing ethnographic research online” – Thousand Oaks – CA – SAGE – 2010
- Lang, K. R., Shang, R. D., Vragov, R. – “Designing markets for co-production of digital culture goods” – Decision support system – 48 – pp.33-45 – 2009
- LeCompte, M. D., Schensul, J. J. – “Designing and conducting ethnographic research” – Walnut Creek – CA – AltaMira – 1999
- Levitt, T. – “Production – Line Approach to service” – Harvard Business Review – September-October 1972
- Lindlof, T.R., B.C. Taylor – “Qualitative Communication Research Methods” – Second Edition – Thousand Oaks – CA – Sage – 2002

Lusch, R. F., Vargo S. L., Tanniru M. – “Service, value networks and learning” – Journal of the Academy of Marketing Science – 2009

Magnet, S. – “Feminist sexualities, race and the internet: an investigation of suicidegirls.com” – New Media & Society – 9 – 4 – pp. 577-602 – 2007

Mathieu, V. – “Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client” – Journal of Business & Industrial Marketing – 16 – 1 – pp.39-58 – 2001

Mathwick, C., Wiertz, C., de Ruyter, K. – “Social capital production in a virtual P3 community” – Journal of Consumer Research – 34 – pp.832-849 – 2008

Mele, C., Russo Spina T., Colurcio M. – “Alternative Logics for Innovation: a call for service innovation research” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-Dominant Logic, Service Science and Network Theory

Michel, S., Vargo, S. L., Lusch, R. F. – “Reconfiguration of the conceptual landscape: a tribute to the service logic of Richard Normann” – Journal of the Academy of Marketing Science – 36 – pp.152-155 – 2008

Milner, R. M. – “Working for the text: fan labor and the new organization” – International Journal of Cultural studies – 12 – pp.491-510 – 2009

Mooney, K., Rollins, N. – “The open brand” – AIGA New riders – Berkeley – 2008

Muñiz Jr., A. M., O’Guinn, T. C. – “Brand community” – Journal of consumer research – 27 – 4 – 2001

Muñiz Jr., A. M., Jensen Schau, H. – “How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content” – Business Horizons – 54 – pp.209-217 – 2011

Murthy, D. – “Digital Ethnography: an examination of the use of new technologies for social research” – Sociology – 42 – pp. 837-855 – 2008

Normann, R. – “Reframing business: when the map changes the landscape” – Wiley – Chichester – 2001

Normann, R., Ramirez, R. – “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy” – Harvard Business Review – Vol. 71 – Issue 4 – July/August 1993

Nuttavuthisit, K. – “If you can’t beat them, let them join: the development of strategies to foster consumers’ co-creative practices” – *Business Horizons* – 53 – pp. 315-324 – 2010

Nystrom, P. – “The Economics of Retailing” – Vol. 1 e Vol. 2 – New York: Ronald Press – 1915

Ordanini, A., Pasini, P. – “Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)” – *European Management Journal* – 26 – pp.289-297 – 2008

Payne, A. F., Frow, P. – “A strategic framework for customer relationship management” – *Journal of Marketing* – 69 – pp.167–176 – October – 2005

Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. – “Managing the co-creation of value” – *Journal of the Academy of Marketing Science* – 36 – pp.83-96 – 2008

Peñaloza, L., Venkatesh, A. – “Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets” – *Marketing theory* – 6 – pp.299-313 – 2006

Penrose, E. T. – “The Theory of the Growth of the Firm” – London: Basil Blackwell and Mott – 1959

Pine, B. J., Gilmore, J. H. – “The experience economy: work is theatre and every business is a stage” – Harvard Business School Press – Boston – 1999

Pini, F. M. – “The role of customers in interactive co-creation practices: the Italian scenario” – *Knowledge, Technology & Policy* – 22 – pp.61-69 – 2009

Plé, L., Chumpitaz, R. – “Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009

Polese, F., Pels, J., Brodie, R. J. – “Theoretical Underpinning to Successful Value Co-creation” – The 2011 Naples Forum on Service

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – “Co-opting Customer Competence” – *Harvard Business Review* – Vol. 78 Issue 1 – Gennaio/Febbraio 2000

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. – “The future of competition: co-creating unique value with customers” – *Strategy and leadership* – Vol.32 – No.3 – pp.4-9 – 2004

Rabinow, P., “Beyond Ethnography: Anthropology as Nominalism”, in *Cultural Anthropology* – Vol. 3 – Issue 4 – pp.355-364 – Wiley – November 1988

Ramirez, R., Wallin, J. – “Prime movers: define your business or have someone define it against you” – Chichester, England – Wiley – 2000

Ravald, A. – “A view of value – the customer value process”, in Breivik, E., Falkenberg, A.W. and Gronhaug, K. (Eds) – *Rethinking European Marketing – Proceedings from the 30th EMAC Conference* – Bergen, Norway – May 8-11 – 2001

Ravald, A. – “The consumer’s Process of Value Creation” – The 2009 Naples Forum on Service: Service-dominant logic, service science and network theory – Capri, 16-19 June 2009

Ravald, A. – “Hur uppkommer värde för kunden?” (“What causes value to the customer”) – Doctoral dissertation n.190 – Hanken School of Economics – Helsinki – 2008

Ritzer, G., Jurgenson, N. – “Production, consumption, prosumption” – *Journal of consumer culture* – Vol. 10 (1) – pp. 13-36 – 2010

Russell-Bennett, R., Previte, J., Zainuddin, N. – “conceptualising value creation for social change management” – *Australasian Marketing Journal* – 17 – pp.211-218 – 2008

Sasser, W.E., Olsen, R.P., Wyckoff, D.D. – “Management of service operations” – Allyn & Bacon, Boston M.A. – 1978

Schatzki, T.R. – “Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social” – Cambridge, MA – Cambridge University Press – 1996

Schrum, L. – “Framing the debate: ethical research in the information age” – *Qualitative Inquiry* – 1 – 3 – pp. 311-326 – 1995

Shankar, A., Cherrier, H., Canniford, R. – “Consumer empowerment: A Foucauldian interpretation” – *European Journal of Marketing* – 40 – (9/10) – pp.1013-1030 – 2006

Sharf, B. F. – “Beyond netiquette: the ethics of doing naturalistic discourse research on the internet” in Jewkes, Y., “Dot.cons: crime, deviance and identity on the internet – pp. 36-52 – Cullompton, Devon – Willan Publishing – 1999

Sheth, J.N., Uslay, C. – “Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation” – Journal of Public Policy & Marketing – Vol. 26 No. 2 – pp. 302-307 – 2007

Smith Maguire, J. – “Provenance and the liminality of production and consumption: The case of wine promoters” – Marketing Theory – 10 – pp.269-283 – 2010

Spradley, J. P., “The Ethnographic Interview”, Wadsworth Cengage Learning – 1979

Stampacchia, P. – “L’impresa nel contesto globale – Attività, risorse, configurazione” – Giappichelli – 2001;

Stampacchia, P. – “Il governo dei processi d’impresa – Principi e scelte” – Casa Editrice Fridericiana – 2009

Storbacka, K., Lehtinen, J. R. – “Customer relationship management. Creating competitive advantage through win-win relationship strategies” – Singapore – McGrawHill – 2001

Strauss, A., Corbin, J. – “Basics of qualitative research – Techniques and procedures for developing grounded theory” – SAGE – 1998

Sudweeks, F., Rafaeli, S. – “How do you get a hundred strangers to agree: Computer mediated communication and collaboration” in Harrison, T. M. and Stephen, T. D. (eds.) Computer networking and scholarship in the 21st century – pp. 115-136 – New York – SUNY University Press – 1995

Sundaram, D. S., Mitra, K., Webster, C. – “Word-of-Mouth communications: A motivational analysis” – Advances in Consumer Research – 25 (1) – pp.527—531 – 1998

Toffler, A. – “The third wave” – Bantam books – 1980

Ulaga, W. – “Capturing value creation in business relationships: a customer perspective” – *Industrial Marketing Management* – Vol.32 – No.8 – pp.677-693 – 2003

Ulaga, W., Eggert, A. – “Developing a Standard Scale of Relationship Value in Business Markets” – IMP Group – 2001

Vargo, S. L. in “The Future of Marketing: A Service-Dominant Logic Perspective” – Doctoral Student Conference – University of Hawaii – Manoa – August 3, 2006

Vargo, S. L., Lusch, R. F. – “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” – *Journal of Marketing*, Vol.68 – pp.1-17 – Gennaio 2004

Vargo, S. L., Lusch, R. F. – “Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements” – *Marketing theory* – 6 – 2006

Vargo, S. L., Lusch, R. F. – “Service-dominant logic: continuing the evolution” – *Journal of the Academy of Marketing Science* – 36 – pp. 1-10 – 2008

Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, A. M., He, Y. – “Service-dominant logic: progress and prospects” – AMA Summer Educators’ Conference – August, 5 2007

Vargo, S. L., Maglio, P. P., Akaka, M. A. – “On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective” – *European Management Journal* – 26 – pp.145-152 - 2008

Vargo, S. L., Morgan, F. W. – “Services in Society and Academic Thought: A Historical Analysis” – *Journal of Macromarketing* – 25 (1) – pp.42-53 – 2005

Voima, P., Heinonen, K. and Strandvik, T.– “Exploring Customer Value Formation – A Customer Dominant Logic Perspective” Working Paper – Helsinki: Hanken School of Economics – 2010

Voima, P., Heinonen,K., Strandvik,T., Mickelsson, K-J., Arantola-Hattab, J. – 2011 – “A customer ecosystem perspective on service” – Presented at QUIS12 – Ithaca, New York – June 2-5, 2011

Weld, L. D. H. – “The Marketing of Farm Products” – New York: Macmillan. – 1916

Weld, L. D.H. – “Marketing Functions and Mercantile Organizations,” *American Economic Review*, 7 – June 1917

- Whitaker, G. – “Coproduction: Citizen participation in service delivery” – Public Administration Review – 40 – pp.240–246 – May–June 1980
- Wikström, S. – “The customer as co-producer” – European Journal of Marketing – Vol. 30 No. 4 – pp. 6-19 – 1996
- Wise, R., Baumgartner, P. – “Go downstream – The new profit imperative in manufacturing” – Harvard Business Review– pp.133-141 – September-October 1999
- Xie, C., Bagozzi, R. P., Troye, S. V. - “Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value” – Journal of the Academy of Marketing Science – 36 – pp. 109-122 – 2008
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L. – “Problems and Strategies in Services Marketing” – Journal of Marketing – Vol. 49 – Spring – 1985
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. – “Services marketing: integration customer focus across the firm” – McGraw-Hill – New York – 2006
- Zhang, X., Chen, R. – “Customer participative chain: linking customer and firm to co-create competitive advantages” – Management Review – Vol.18 – No.1 – pp.173-191 – 2006
- Zhang, X., Chen, R. – “Examining the mechanism of the value co-creation with customers” – International Journal of Production Economics – 116 – pp.242-250 – 2008