

Gianluca Marchi
Associate Professor
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
Viale Berengario 51, 41100 Modena
E-mail: marchi.gianluca@unimore.it
Tel. +390592056864

Andrea Etzi
Master Degree in International Management
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
Viale Berengario 51, 41100 Modena
E-mail: 52072@unimore.it
Tel. +393497104091

Comunità virtuali e collaborative innovation: un modello per classificare e selezionare i lead user

Abstract

Il lavoro analizza il potenziale collaborativo dei membri di una comunità virtuale di marca all'interno del processo di sviluppo di nuovi prodotti. L'obiettivo specifico è quello di formulare e testare un modello di classificazione dei membri della comunità e selezionare i lead user potenziali mediante l'utilizzo di variabili comportamentali e knowledge-based. L'analisi è stata sviluppata sulla base dell'esperienza di collaborazione avvenuta all'interno del Blog Ducati Hypermotard. Attraverso l'uso di metodologie di analisi netnografica, sono stati analizzati oltre 2000 messaggi depositati da più di 500 utenti e le informazioni testuali e visive rilasciate dall'impresa. I risultati mostrano come i lead user selezionati offrano un maggiore contributo all'innovazione di prodotto rispetto agli altri membri della comunità. Sono discusse infine le implicazioni manageriali e le possibili linee di ricerca futura in tema di gestione web-based della conoscenza del mercato.

Keywords : Comunità virtuale, lead user, collaborative innovation

This study is focused on virtual brand community members' collaborative potential in the process of new product development. The specific purpose is to formulate and test a model to classify community members and to select potential lead users using behavioural and knowledge-based variables. The analysis is based on the collaborative experience in Ducati Hypermotard Blog. Through a netnographic methodology, we analysed over 2000 messages sent by more than 500 users and textual and visual information released by the firm. Findings show how the selected lead users give a greater contribution to product-related innovation than the other members. Finally, managerial implications and further research developments on web-based market knowledge management are discussed.

Keywords : Virtual community, lead user, collaborative innovation

1. Introduzione

L'importanza della conoscenza di mercato nel processo di innovazione dei prodotti è stata evidenziata a più riprese dalla letteratura. In particolare, all'interno di approcci cognitivi all'innovazione (Castaldo e Verona, 1998; Verona, 2000), la conoscenza di mercato è stata riconosciuta come driver primario della produzione di nuova conoscenza, fondamentale per il raggiungimento del vantaggio competitivo. L'ambiente esterno di mercato si è posto così sempre più al centro del processo innovativo, come specifico luogo di conoscenza da attivare in maniera diretta ed interattiva.

Su fronti correlati di ricerca, sono stati studiati gli impatti esercitati dall'avvento di Internet e delle nuove tecnologie digitali sulle modalità di identificazione, selezione e acquisizione della conoscenza di mercato. In particolare sulle possibilità di superare alcuni limiti di spazio e di tempo che più hanno ostacolato l'utilizzo delle tradizionali forme di accesso alle informazioni di mercato (Prandelli e Verona, 2002). Partendo da tali presupposti, diversi autori hanno fissato l'attenzione sulle comunità virtuali di marca e su quelle caratteristiche di interattività e di socializzazione della conoscenza che le rendono contesti particolarmente utili per sviluppare specifici processi di apprendimento dal mercato (Micelli, 2000; Prandelli e Verona, 2006), in grado di consentire l'accesso a forme ricche di conoscenza sociale a supporto dell'innovazione di prodotto.

Nonostante il crescente interesse teorico, le analisi empiriche su questo tema sono però ancora poche, basate prevalentemente su metodologie macro-descrittive di osservazione del fenomeno. Minore attenzione è stata data ai meccanismi specifici di trasferimento, interpretazione e applicazione di questa specifica conoscenza di mercato alle diverse fasi di sviluppo dei nuovi prodotti (Nambisan, 2002), specialmente in ambiti consumer. Inoltre, la conoscenza, sebbene validata socialmente attraverso l'interazione all'interno di una comunità, è trasferibile solo a partire dalle competenze e dai comportamenti di singoli individui membri della comunità, ognuno dei quali mantiene proprie peculiari caratteristiche in termini di esperienza di utilizzo del prodotto, capacità di condivisione della conoscenza posseduta e comprensione delle traiettorie di innovazione delle imprese. Non tutti i membri di una comunità virtuale di marca possono, quindi, essere allo stesso modo utili per l'innovazione di prodotto e sviluppare attività di collaborazione effettivamente rilevanti. Da qui l'importanza di formulare e testare modalità nuove di classificazione e selezione dei membri delle comunità online, allo scopo di individuare figure emergenti di lead user (Von Hippel, 1977) e rendere più efficiente l'attività di collaborazione con essi.

Questo lavoro è dedicato allo studio delle problematiche di identificazione, selezione e trasferimento della conoscenza di mercato riferita ai membri di una comunità virtuale di marca nel settore motociclistico. Nella prossima sezione saranno analizzati i principali contributi della letteratura concernenti, da un lato, il coinvolgimento interattivo del consumatore nel processo innovativo, con particolare riferimento al ruolo delle comunità virtuali come luogo peculiare di creazione di conoscenza; dall'altro, alla luce delle criticità connesse alla gestione della conoscenza di mercato, verrà analizzato un modello di identificazione e selezione dei lead user applicato ad un ambiente virtuale di interazione. Successivamente, verrà definito il disegno di ricerca, presentando gli obiettivi, la metodologia e le variabili incluse nel modello. Infine, saranno presentati i risultati e ne verranno discusse le possibili implicazioni manageriali e per la ricerca futura.

2. Quadro teorico

La letteratura sulla conoscenza di mercato e sull'utilizzo delle comunità virtuali nei processi innovativi è molto ampia, caratterizzata dal confluire di contributi sviluppati entro diversi filoni di ricerca: quello relativo alla *collaborative innovation* e alla comunità di marca come specifico ambiente di creazione di conoscenza, la letteratura sulla conoscenza di mercato e sulle sue modalità specifiche di gestione, i contributi sui lead user come soggetti fondamentali nell'innovazione di prodotto. I diversi filoni, pur convergendo su molti temi di interesse comune, focalizzano la loro attenzione su diverse prospettive di osservazione del fenomeno.

2.1. Collaborative innovation e comunità di creazione

Un primo filone di ricerca è quello che si richiama al costrutto di *collaborative innovation*, che mette al centro il consumatore come partner del processo innovativo, in ragione della specifica conoscenza posseduta nell'acquisto ed utilizzo del prodotto (Sawhney, 2002; Prandelli e Verona, 2006). Gli apporti di originalità di questa corrente di studi sono riconducibili alle specifiche modalità con cui è ricercata l'integrazione con i consumatori nel processo di sviluppo dei prodotti. Il consumatore non è più il soggetto passivo di analisi delle tradizionali ricerche di mercato (Zaltman, 1997); ma, attraverso le opportunità connesse ai nuovi strumenti di comunicazione web-based, può essere coinvolto in relazioni collaborative multidirezionali asincrone e a distanza con l'impresa e con gli altri membri della comunità

(Prandelli e Verona, 2002; Sawhney, Prandelli e Verona, 2005) divenendo una parte direttamente attiva nel processo di creazione dell'innovazione.

Il tratto che più di tutti ci pare rilevante nei contributi della *collaborative innovation* è quello che prende in considerazione le comunità virtuali come peculiari luoghi di conoscenza di mercato. Luoghi in cui la conoscenza dei diversi membri non si presenta nelle forme atomistiche e non relate tipiche delle ricerche di mercato, ma in cui, in modo specifico e socialmente determinato, la conoscenza di mercato è creata attraverso il contributo volontario dei partecipanti. Micelli (2000), in una prospettiva di conoscenza situata, analizza specificamente le comunità virtuali come comunità di apprendimento. L'autore individua l'operare di due dimensioni distinte, quella partecipativa e quella informativa, che, se presenti in maniera equilibrata, consentono di sviluppare processi di apprendimento e scambi di conoscenza tra i membri di una comunità. La dimensione informativa di una comunità riflette l'importanza che per i membri ha l'avere accesso continuo ad una base di informazioni e conoscenze comuni: questa dimensione supporta la creazione di legami comunitari tra i membri. La dimensione partecipativa è rappresentata invece dai momenti di dialogo, di confronto e di condivisione effettiva, che determinano l'apprendimento e la creazione di nuova conoscenza.

L'importanza, per l'innovazione di prodotto, della conoscenza che si genera in un ambito comunitario dipende da due principali fattori:

- emerge come risultante di un processo di socializzazione che ne consente una selezione, una validazione, ne arricchisce i contenuti di valori simbolici e tribali (Prandelli e Verona, 2006) e consente la continua creazione di nuova conoscenza (Nonaka, 1991; Nonaka e Takeuchi, 1997). In questo senso, l'accesso alla dimensione sociale della conoscenza influenza significativamente i processi di creazione del capitale intellettuale aziendale ed il processo innovativo (Nahapiet e Ghosal, 1998);
- deriva da soggetti, i consumatori, che possiedono una conoscenza contestuale e tacita relativa all'utilizzo del prodotto in un ambito locale (Ancori, Bureth e Cohendet, 2000). Per tale motivo questa conoscenza risulta difficilmente replicabile e trasferibile, consentendo il conseguimento di un vantaggio competitivo.

Le comunità virtuali sono quindi rappresentabili come grandi serbatoi di conoscenza relativa al prodotto, fondamentali come fonte di innovazione (Sawhney e Prandelli, 2000; Sawhney, Prandelli e Verona, 2005). La portata di questi fattori specifici per la generazione di conoscenza di mercato è accresciuta in quella particolare tipologia di comunità virtuali che è la *brand community*, caratterizzata dalla presenza di densi network sociali che stimolano il

processo collaborativo dei partecipanti e ne rendono più coeso il contributo (Mandelli e Vescovi, 2003).

2.2. Conoscenza di mercato e processi di trasferimento

Internet e le tecnologie digitali risolvono alcuni dei tradizionali problemi connessi all'identificazione, selezione e trasferimento della conoscenza di mercato. Estendono di molto l'ampiezza del novero dei consumatori raggiungibili (*reach*), senza incorrere negli alti costi tipici delle tradizionali forme di rilevazione. Inoltre, creano condizioni favorevoli all'incremento della dimensione interattiva nella relazione (*richness*) (Prandelli e Verona, 2002). Secondo Davenport e Jarvenpaa (2002), i fattori che incentivano lo scambio di conoscenza in ambienti fisici - la reputazione, la reciprocità, l'altruismo, la fiducia (Davenport e Prusak, 2000) - possono essere riprodotti anche in ambienti virtuali, portando a benefici reciproci e all'instaurarsi di forme specifiche di equità e trasparenza.

Tuttavia, l'utilizzo delle tecnologie web applicate alle comunità virtuali non riesce a superare tutte le difficoltà tipiche del trasferimento di conoscenza di mercato. La conoscenza che l'impresa acquisisce dal mercato, infatti, ha alcune caratteristiche che ne rendono particolarmente complessa e difficile la gestione (Troilo, 2001). È spesso equivoca nei significati, poichè incompleta, erratica, ambigua (Simonin, 1999). L'ambiguità si genera in quanto la conoscenza di mercato è sovente scambiata tra soggetti tra loro dissimili, che portano a difficoltà interpretative (Sinkula, 1994) tanto maggiori quanto più la conoscenza è tacita e radicata nel contesto in cui si è originata (Zollo e Winter, 2000). La conoscenza di mercato è poi conoscenza dispersa tra una pluralità di consumatori, immersi in reti vaste, sia sul piano della numerosità dei nodi che della distanza geografica che li separa tra loro e dall'impresa (Nardin, Marchi e Martinelli, 2007). Inoltre, è conoscenza il cui valore varia al variare del tempo e delle caratteristiche temporali dei processi di gestione, specialmente nei contesti competitivi caratterizzati da incessanti cambiamenti tecnologici e della domanda (Sampier, 1998).

Questi elementi di criticità non si dissolvono entro ambienti virtuali di trasferimento di conoscenza. Certamente molti problemi connessi con la dispersione della conoscenza possono essere sensibilmente attenuati, mentre altri, come quelli relativi alla sua natura tacita e ambigua, possono addirittura acuirsi (Scarso, Bolisani e Friso, 2004; Hislop, 2005).

2.3. Lead user e innovazione di prodotto

Il monitoraggio continuo di testi e comunicazioni depositate sul web da centinaia o migliaia di utenti, alla ricerca di un supporto al processo innovativo, senza l'ausilio di un modello di estrazione o preselezione può risultare estremamente dispendioso in termini di tempo e di costi (Fuller, Jawecki e Muhlbacher, 2006). Per queste ragioni, risulta fondamentale per l'impresa dotarsi di modelli ed euristiche che la mettano in grado di selezionare, all'interno della comunità virtuale, quei consumatori che, per le loro specifiche caratteristiche e competenze, per la capacità di condivisione della conoscenza posseduta e per la coerenza con i percorsi di evoluzione strategica e tecnologica delle imprese, possono, meglio di altri, attenuare i problemi connessi al trasferimento di conoscenza e dare un sostanziale contributo al processo di sviluppo dei prodotti.

Particolarmente utili, a questo proposito, risultano quegli studi che si sono focalizzati sul ruolo e le caratteristiche degli utenti innovatori, nonché sui modelli utilizzabili per la loro identificazione e selezione. I contributi che hanno avuto la maggior eco in letteratura sono quelli di Von Hippel e colleghi, che hanno portato all'introduzione e al successivo affinamento del costrutto di lead user (Von Hippel 1977; 1986). Il lead user è quel cliente (utilizzatore industriale, utente o consumatore) che, in ragione dell'esperienza pratica nell'uso del prodotto e della capacità di analisi prospettica, riesce a dare rappresentazione al bisogno esplicito di un prodotto innovativo in anticipo rispetto al resto del mercato. Costituisce una fonte di conoscenza specialistica da integrare nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti, in grado di contribuire a generare nuove idee circa gli attributi di prodotto o il suo design, selezionarle, trasformarle in prototipo, lanciarle sul mercato.

I lead user diventano, tuttavia, fonti importanti di conoscenza solo se fortemente coinvolti nel processo di innovazione, cioè se in grado di svolgere un ruolo attivo nelle diverse fasi di ideazione e sviluppo del prodotto. In questo caso, diventa fondamentale la capacità di selezionare i clienti più rappresentativi o che hanno manifestato abilità specifiche nell'anticipare tendenze più generali di domanda.

Molti di questi studi si sono rivolti al contributo dei clienti nei mercati business to business in ambienti offline di relazione. Solo più recentemente l'attenzione si è rivolta ai mercati consumer, nei quali i processi di individuazione dei lead user sono senz'altro più complessi. La diffusione delle comunità virtuali ha sicuramente giocato un ruolo in questa crescente attenzione. Infatti, la partecipazione volontaria dei clienti a comunità virtuali di marca può semplificare il processo di identificazione dei lead user in ambiti consumer. Tuttavia, resta il problema, all'interno di comunità molto popolate, di comprendere quali sono le variabili

utilizzabili per la selezione dei partecipanti più interessanti sotto il profilo del contributo all'innovazione. Franke e Shah (2003) hanno evidenziato come gli utenti dotati di maggiore capacità di innovazione sono quelli che dedicano più tempo ad interagire con gli altri membri della comunità, sono membri della comunità da un ampio lasso di tempo, sono molto coinvolti negli aspetti organizzativi e decisionali della comunità. Altri autori, attraverso una classificazione degli utenti basata sulla frequenza di partecipazione, hanno evidenziato come gli utenti innovatori siano quelli che partecipano di più alle attività di comunità, offrono il contributo maggiore in termini di messaggi e hanno una conoscenza del prodotto molto elevata (Fuller, Jawecki e Muhlbacher, 2006).

Coerentemente con le domande di ricerca, in questo lavoro, per l'identificazione dei lead user si adotterà un adattamento del modello proposto da Urban e Von Hippel (1988) in relazione ad un mercato industriale. Sulla base del modello, il lead user è quel soggetto che:

- ha un forte grado di expertise e ha sviluppato conoscenza pratica nell'uso del prodotto, che gli consente di “dire la sua” sullo stesso;
- ha la capacità di comprendere il beneficio che può derivare dall'innovazione e per questo è altamente motivato a partecipare allo sviluppo di un nuovo prodotto;
- ha una spiccata capacità di previsione, che gli permette di anticipare il bisogno del mercato prima che questo bisogno si manifesti effettivamente.

3. Il disegno di ricerca

Il lavoro di ricerca ha riguardato l'analisi di un processo innovativo all'interno di una comunità di marca nel settore motociclistico.

3.1. Ambito applicativo

Hypermotard è un concept di un nuovo modello di motocicletta nato in Ducati verso la fine del 2005. Per verificare il potenziale di mercato del concept, l'impresa ha presentato al pubblico un primo prototipo al salone EICMA a Milano. Quindi, ha lanciato un sondaggio sul proprio sito Internet per valutare più a fondo le opportunità di sviluppo ulteriore del concept. Nel Marzo 2006 Ducati ha aperto una sezione dedicata Hypermotard all'interno di Desmoblog, il blog ufficiale della comunità virtuale Ducati, con lo scopo di avviare un processo di collaborative innovation. L'ulteriore sviluppo della moto ha avuto una durata

temporale di circa 14 mesi, dal Marzo 2006 al Maggio 2007, mese del lancio commerciale del prodotto nella sua versione finale.

Il blog Hypermotard è stato attivo durante tutto questo arco temporale, coinvolgendo 572 utenti e portando alla generazione di 2071 commenti, che sono l'oggetto specifico della nostra analisi, insieme alle 16 comunicazioni testuali e visive di impresa (argomenti di frame) all'interno dei quali sono stati identificati 29 topic introdotti allo scopo di stimolare la collaborazione degli utenti su specifici temi e problemi di progettazione, test e lancio del prodotto. I messaggi dei blogger sono riconducibili a ciascuno dei 16 frame (Tab. 1), in risposta agli stimoli di intervento introdotti dall'impresa.

Tabella 1. I contenuti dei frame e dei topic Ducati Hypermotard

Frame	Data	Contenuto frame	Contenuto topic
1	18 Marzo 2006	▪ Selezione idee ▪ Sviluppo prodotto ▪ Test di prodotto e mercato	▪ Prezzo ▪ Segmentazione e targeting ▪ Portafoglio prodotti ▪ Prodotto ▪ Naming ▪ Prodotto
2	31 Marzo 2006	▪ Sviluppo prodotto ▪ Test di prodotto e mercato	▪ Prodotto
3	14 Settembre 2006	▪ Sviluppo prodotto	▪ -
4	18 Ottobre 2006	▪ Strategie di corporate	▪ Prodotto
5	21 Dicembre 2006	▪ Sviluppo prodotto ▪ Test di prodotto e mercato ▪ Lancio commerciale	▪ Lancio commerciale ▪ Distribuzione
6	5 Febbraio 2007	▪ Sviluppo prodotto ▪ Test di prodotto e mercato ▪ Lancio commerciale	▪ Prodotto ▪ Produzione
7	9 Febbraio 2007	▪ Test di prodotto e mercato	▪ Prezzo
8	14 Febbraio 2007	▪ Sviluppo prodotto ▪ Test di prodotto e mercato	▪ Prodotto ▪ Test di prodotto
9	21 Febbraio 2007	▪ Test di prodotto e mercato	▪ Test di prodotto
10	23 Febbraio 2007	▪ Test di prodotto e mercato	▪ Marketing advertising ▪ Brand positioning
11	5 marzo 2007	▪ Test di prodotto e mercato	▪ Test di prodotto
12	21 Marzo 2007	▪ Test di prodotto e mercato	▪ Marketing e advertising ▪ Test di mercato
13	13 Aprile 2007	▪ Lancio commerciale	▪ Lancio commerciale ▪ Distribuzione ▪ Promotion
14	19 Aprile 2007	▪ Lancio commerciale	▪ Promotion
15	19 Aprile 2007	▪ Lancio commerciale	▪ Promotion
16	23 Aprile 2007	▪ Lancio commerciale	▪ Marketing e Advertising

Fonte: nostra elaborazione

La scelta del caso Ducati Hypermotard è stata influenzata da diversi elementi. Innanzitutto, Ducati è stata una delle prime imprese a coinvolgere i propri consumatori in attività di collaborazione web-based volte allo sviluppo di nuovi prodotti per il mercato (Mandelli e Vescovi, 2003; Prandelli e Verona, 2006). In particolare, la sezione Hypermotard del

Desmoblog rappresenta una micro-comunità specializzata per tipologia e concetto di moto. Questa sotto-comunità di ducatisti si trova all'interno di una più ampia comunità virtuale, alla quale si sovrappone una preesistente comunità Ducati off-line molto radicata nel territorio, costituita da più di 160.000 utilizzatori praticanti ed altamente fidelizzati alla marca (Prandelli e Verona, 2006). È presumibile, quindi, che esistano gruppi sufficientemente vasti di utenti con elevata conoscenza di prodotto, una buona consuetudine all'uso di strumenti web e un senso di appartenenza alla comunità virtuale abbastanza sviluppato da far presupporre l'esistenza di un significativo livello di coinvolgimento e predisposizione all'interazione.

Le logiche sottostanti al funzionamento della *community* possono essere ben colte da questa dichiarazione dell'impresa¹:

«Ducati è Community. Non sei mai solo quando guidi una Ducati. I possessori Ducati, i fan, i dipendenti in tutto il mondo fanno parte della grande "famiglia Ducati". C'è un legame che unisce i Ducatisti che supera i confini geografici e di lingua: chi condivide la stessa passione fa parte della stessa tribù. Ducati non è solo un'azienda meccanica nel senso tradizionale. Certo, Ducati costruisce motociclette, ma ai propri fan offre anche eventi, un modo originale di essere e uno stile di vita. La Community Ducati si identifica nei Ducati Desmo Owners Clubs (DOC club che raggruppano tutti i proprietari Ducati), tramite i moltissimi eventi che organizzano, tramite la scuola guida e, on-line, tramite Ducati.com».

La scelta dell'ambito di analisi è collegata anche al contesto settoriale: un mercato turbolento, dominato da grandi player internazionali, agguerriti competitori sui mercati locali e forte rilevanza della capacità innovativa come strumento per competere. In questo settore rivestono grande significatività le relazioni con i consumatori, data l'importanza che i trend di mercato assumono nel determinare le scelte di innovazione. Da qui la spiccata propensione nel settore alla creazione e alla partecipazione a comunità di marca (Mc Alexander, Schouten e Koenig, 2002), nelle quali si esalta la dimensione sociale connessa all'utilizzo del prodotto come segno di appartenenza.

In questo contesto di indagine, gli obiettivi della ricerca sono:

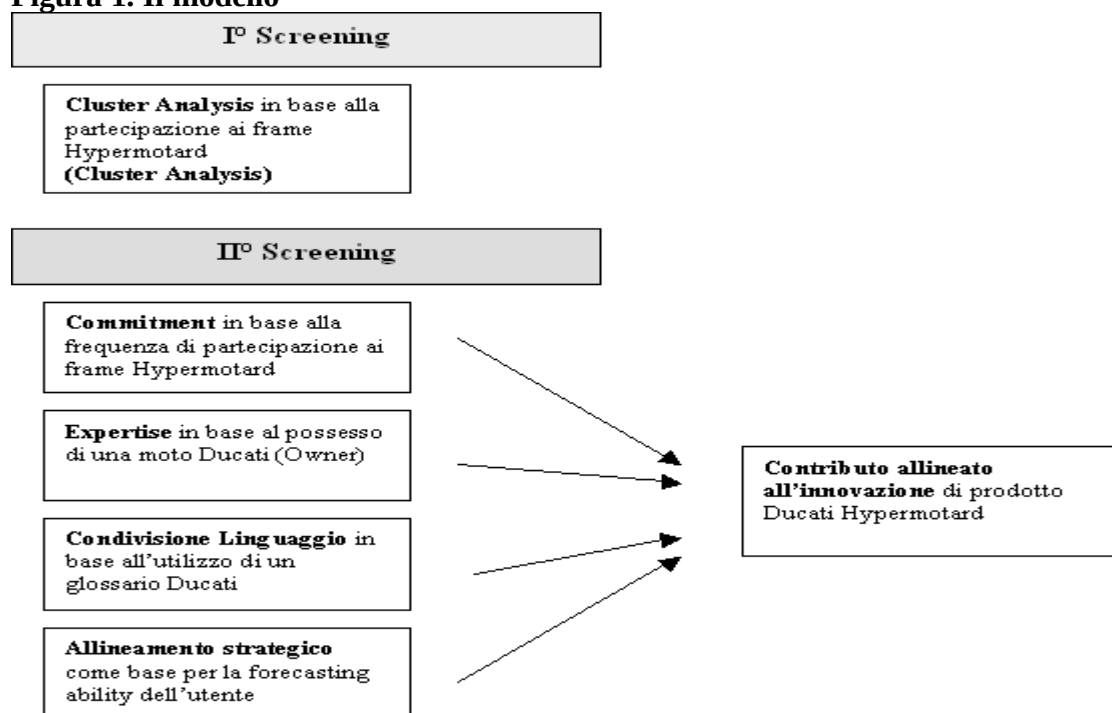
- analizzare comportamenti e caratteristiche dei partecipanti al blog per giungere ad una prima classificazione in base all'intensità di partecipazione nel periodo di osservazione;
- individuare, sulla base del modello prescelto, i potenziali lead user presenti all'interno della comunità virtuale;
- verificare se i lead user, così identificati, contribuiscono maggiormente allo sviluppo dell'innovazione rispetto agli altri membri della comunità virtuale.

¹ La dichiarazione è tratta dalla sezione "Tradizione" del sito www.Ducati.com

3.2. Variabili del modello e metodologia

Si è adottato un modello di selezione dei lead user (Fig. 1) basato sui lavori di Von Hippel (Urban e Von Hippel, 1988; Herstatt e Von Hippel, 1992), adattato allo specifico contesto di acquisizione di conoscenza di mercato: un blog operante all'interno di una comunità virtuale di marca.

Figura 1. Il modello



Il lavoro di ricerca si è basato su un impianto metodologico di tipo netnografico. L'analisi netnografica consiste nell'adottare forme di osservazione dei comportamenti di consumatori, come individui o come gruppo, operanti in ambienti virtuali, attraverso l'analisi delle informazioni disponibili sul web o attraverso tecniche partecipate ed interattive di dialogo con gli utenti, come tipicamente accade in un'analisi etnografica (Kozinets, 2002). La metodologia netnografica qui utilizzata è una combinazione di tecniche qualitative e quantitative di analisi. Uno dei due autori, dopo essersi registrato nella comunità, ha partecipato direttamente al blog Hypermotard, potendo accedere così ai contributi degli utenti e alle comunicazioni testuali e visive dell'impresa per tutta la vita di funzionamento della specifica sezione².

Il disegno di ricerca ha previsto che i lead user fossero individuati attraverso un doppio livello di selezione. Il primo screening ha avuto lo scopo di classificare gli utenti in base al loro

² La sezione Hypermotard è stata chiusa il 13/05/2007. Alcuni documenti sono stati rimossi dall'archivio del blog Ducati. Gli Autori sono in possesso di tutto il materiale utilizzato per l'indagine.

comportamento in termini di partecipazione al processo innovativo ed è stato basato sulla soddisfazione di alcuni requisiti minimi in termini di commitment. Il secondo screening ha avuto l'obiettivo di selezionare i lead user potenziali all'interno del campione di utenti determinato attraverso il primo screening ed è stato basato sulla contemporanea soddisfazione di alcuni requisiti riferiti a tutte le variabili del modello. Di seguito, verranno analizzate le singole variabili del modello e le specifiche scelte metodologiche adottate.

3.3. Commitment

La prima variabile indipendente considerata nel modello è il commitment dei partecipanti, che indica la volontà e l'impegno assicurato dall'utente alla collaborazione con l'impresa per lo sviluppo dell'innovazione. Lo sviluppo di nuovi prodotti è un'attività complessa che richiede una forte partecipazione degli utenti ed un'elevata interazione con l'impresa (Prandelli e Verona, 2002). L'idea di base è che solo il lead user che ha una piena capacità di comprendere il beneficio ricavabile per sé e per l'impresa dall'innovazione, è altamente incentivato a partecipare al processo innovativo (Morrison, Roberts e Von Hippel, 2000). Poiché gli utenti che assicurano una maggiore partecipazione sono quelli che contribuiscono in maniera più significativa alle attività della comunità, alla socializzazione della conoscenza e quindi anche al processo innovativo (Fuller, Jawecki e Muhlbacher, 2006), nello specifico contesto di studio si è utilizzata una variabile basata sulla frequenza di partecipazione, misurata come rapporto tra il numero dei frame a cui l'utente partecipa con un proprio messaggio (cioè, al numero di volte che l'utente risponde alla sollecitazione di intervento dell'impresa) rispetto al numero complessivo di argomenti di frame posti dall'impresa (16). Si è ipotizzato, quindi, che l'impegno del consumatore non dovesse essere valutato solo in relazione al numero assoluto di messaggi depositati nel blog nei 14 mesi, ma dovesse rappresentare la volontà di esprimersi su una sufficientemente ampia varietà di temi proposti dall'impresa. Il livello di commitment dei partecipanti è stato misurato combinando tecniche di frequency analysis (per individuare il numero degli utenti registrati che hanno depositato un messaggio, il numero dei messaggi per ciascun partecipante e frame) e di cluster analysis (per ottenere una classificazione dei diversi comportamenti). Inoltre, per catturare l'intensità di socializzazione presente nel web, si è adottato l'indicatore del numero dei cross-posting, ovvero i riferimenti esplicitamente fatti dai blogger (in risposta, in relazione, in contrapposizione, in appoggio...) a messaggi di altri membri delle comunità (Kozinets, 1999). Anche in questo caso si sono combinate tecniche di content analysis e di frequency per giungere all'operazionalizzazione della variabile.

Sulla base di questa variabile è stato condotto un primo screening dei partecipanti, per eliminare dall'analisi successiva gli utenti i cui comportamenti non denotassero un sufficiente commitment³. Per l'identificazione dei lead user potenziali, invece, è stato stabilito un criterio più restrittivo basato sul superamento del valore medio della frequenza di partecipazione calcolata sugli utenti selezionati col primo screening.

3.4. Expertise e capacità di trasferimento della conoscenza

La variabile expertise indica il possesso da parte del consumatore di un'esperienza di utilizzo del prodotto, che gli consente di dare suggerimenti significativi in fase di sviluppo dell'innovazione (Von Hippel, 1986; Morrison, Roberts e Midgley, 2004). Questa conoscenza di prodotto ha carattere prevalentemente tacito, dal momento che si forma attraverso la pratica o l'osservazione partecipata a contesti di pratica molto specifici. L'expertise è stata misurata con una variabile dicotomica basata sul possesso / non possesso di una moto Ducati (Ducati Owner), rilevata attraverso una content analysis estesa a tutti i 2071 messaggi, svolta direttamente da uno dei due autori, e basata sulle esplicite dichiarazioni contenute nei messaggi degli utenti⁴.

Inoltre, data la natura tacita della conoscenza da trasferire e il medium da utilizzare allo scopo (testi depositati sul web), un lead user deve essere dotato di un linguaggio che rispecchi i codici interni alla comunità locale di appartenenza (Herstatt e Von Hippel, 1992), cioè deve sapere utilizzare un linguaggio specifico appartenente alla comunità Ducati e condiviso dalla stessa impresa. Per poter sviluppare un valore misurabile di linguaggio condiviso, abbiamo utilizzato il glossario tecnico Ducati⁵ sviluppato dall'impresa in collaborazione con i suoi consumatori, costituito da 264 termini tecnici con annessa descrizione⁶. Il livello di superamento del criterio è stato individuato nel valore medio di linguaggio specifico utilizzato, calcolato sul campione degli utenti selezionati col primo screening.

³ Per effettuare questo primo screening ci siamo serviti di una cluster analysis adottando il metodo di clusterizzazione non gerarchico delle k-medie.

⁴ Quando non è stato possibile rilevare l'ownership in questo modo (nove casi), si è operato sui missing value assimilando gli owner a quei membri che hanno superato il criterio di selezione basato sulla condivisione del linguaggio.

⁵ Fonte reperibile sul sito ufficiale www.Ducati.com

⁶ Per attribuire un valore di utilizzo del glossario Ducati ad ogni utente si è utilizzato la tecnica di Text Retrieval presente su Qda Miner. Questa tecnica consente di individuare all'interno di un documento testuale non strutturato, la presenza di specifici termini predefiniti e misurarne il valore numerico.

3.5. Forecasting ability

Il lead user è in grado di anticipare i bisogni futuri dei consumatori e di identificare i benefici che l'impresa potrà trarre da un determinato nuovo prodotto, solo se è dotato di una significativa forecasting ability (Herstatt e Von Hippel, 1992), cioè della capacità di prevedere gli sviluppi di prodotto più in linea con le future esigenze di uno specifico target. Per misurare la forecasting ability degli utenti del blog, secondo una prassi già utilizzata (Herstatt e Von Hippel, 1992), abbiamo adottato un indicatore riferito all'allineamento dell'utente con l'orientamento strategico dell'impresa. Si suppone, cioè, che un utente che condivida esplicitamente le idee del brand sull'evoluzione futura di un certo prodotto e su quali siano le direzioni prioritarie da percorrere da un'impresa in un certo settore, abbia una maggiore probabilità di esprimere valutazioni sui nuovi prodotti che possano risultare coerenti con le traiettorie di evoluzione tecnologiche e di mercato già percorse dalle imprese e, quindi, con le risorse accumulate lungo queste traiettorie.

Sul piano empirico, abbiamo individuato una lista di sei item riferiti all'orientamento strategico futuro di Ducati⁷ e verificato, attraverso tecniche di content analysis, l'allineamento / non allineamento dei blogger. Data la natura del legame tra logica dominante dell'impresa e visione strategica del consumatore, si è considerato allineato l'utente che, all'interno dei suoi messaggi, abbia mostrato di condividere esplicitamente almeno una delle sei opzioni strategiche dichiarate da Ducati. A questo scopo, sono state utilizzate tecniche di content analysis basate sull'interpretazione di uno dei due autori riferita a singole frasi o sequenze di frasi⁸.

3.6. Innovazione di prodotto

La variabile dipendente del modello è l'innovazione del prodotto. Un lead user è tale se contribuisce in modo significativo ed evidenziabile all'innovazione di prodotto dell'impresa con cui collabora. Dato il particolare contesto applicativo e la metodologia usata nella ricerca, la variabile innovazione è stata concettualizzata in forma di allineamento tra proposte di

⁷ Gli orientamenti strategici sono stati inferiti a partire da una lista di item pubblicati dall'impresa nella sezione Corporate del Desmoblog: posizionamento in nicchie supersportive ed alte prestazioni; prodotti orientati alla fascia premium per far crescere i margini; nuove moto *entry level* per aumentare la base di clienti giovani; semplificare la gamma; focalizzarsi sui valori della tecnologia, prestazioni, identità e tradizione Ducati; produzione esclusivamente made in Italy.

⁸ Si è ben consapevoli che, di per sé, il fatto di considerare allineato solamente chi esprima esplicitamente condivisione per le scelte future dell'impresa non implica che chi non esprima il suo parere a riguardo non possa essere comunque allineato. Tuttavia, la forte enfasi data sugli elementi interattivi come base su cui fondare la collaborazione per l'innovazione rende l'utilizzo di questo indicatore coerente con l'impostazione generale del modello.

innovazione del consumatore, così come desumibili dai messaggi depositati, e modifiche effettivamente introdotte dall'impresa nel prodotto finale rispetto al concept iniziale.

Sul piano empirico, sono state identificate 22 modifiche e integrazioni di prodotto o di offerta (prezzo, commercializzazione, posizionamento), apportate da Ducati durante i 14 mesi osservati⁹. Modifiche, integrazioni e nuovi apporti sono stati individuati, sulla base di tecniche di content analysis, a partire da pubbliche dichiarazioni dell'impresa (ad esempio, comunicazioni sul blog concernenti gli stati di avanzamento dello sviluppo) o inferiti sulla base di una comparazione ex-post tra scheda tecnica del concept iniziale e del prodotto finale Hypermotard¹⁰. È stato considerato allineato il contributo innovativo del consumatore che risultasse coincidente con un'effettiva modifica o integrazione apportata dall'impresa sul prodotto o sull'offerta.

4. Risultati

4.1. Classificazione dei partecipanti

Si è proceduto inizialmente ad una classificazione dei 572 utenti della comunità Hypermotard in base al grado di collaborazione potenziale, misurato in termini di partecipazione attiva (attraverso il deposito di messaggi) ai 16 frame tematici proposti dall'impresa. Attraverso questo primo screening, sviluppato con il supporto di tecniche di cluster analysis, sono stati selezionati gruppi di partecipanti significativamente diversi in termini di commitment verso il processo di collaborative innovation e di partecipazione alla creazione e socializzazione della conoscenza di mercato (Tab. 2). Sulla base di questa analisi, in linea con precedenti ricerche (Kozinets, 1999), gli utenti sono stati suddivisi in 3 cluster: partecipanti sporadici, fedeli ed integrati.

Il primo gruppo di utenti (510 unità) è quello dei partecipanti Sporadici alla comunità. Come già evidenziato (Fuller, Jaweck e Muhlbacher, 2006), nelle comunità virtuali è presente un gran numero di utenti che partecipano solo saltuariamente e danno contributi non significativi alle attività collettive. Questo risultato è confermato dalla nostra analisi. Il gruppo degli sporadici, quello nettamente più numeroso (89% del totale), manifesta una bassa

⁹ Alcuni esempi di modifiche apportate dall'impresa sul prodotto finale rispetto al concept iniziale sono: l'adozione della frizione a secco in sostituzione di quella a bagno nell'olio prevista nel concept; l'adozione del doppio disco di freno anteriore; l'inserimento delle pedane per il secondo passeggero; l'adozione dei *kit racing* ed *offroad*.

¹⁰ Entrambe le schede tecniche sono state disponibili sul sito ufficiale della Ducati e nella sezione Hypermotard del Desmoblog nel periodo di sviluppo della moto.

partecipazione in termini di messaggi medi rilasciati (meno di 2) e poca varietà di argomenti trattati (1 frame in media). Una così bassa partecipazione fa ritenere che i membri di questo cluster non possano, se non eccezionalmente, dare contributi significativi alla creazione di conoscenza di mercato ed alle attività di socializzazione della stessa. Infatti, l'analisi dei cross-posting conferma come gli appartenenti a questo cluster non abbiano legami forti col resto della comunità (indicatore di cross-posting basso, pari a 0,35).

Tabella 2. Classificazione degli utenti della comunità Ducati Hypermotard

	Numero medio di presenze per frame	Dimensione cluster (%)	Cross-Postings Medi	Messaggi depositati (% sul totale)	Numero messaggi medi per individuo	Comportamento e ruolo nella comunità
Sporadici	1	510 (89%)	0,35	49%	1,97	▪ Partecipano raramente al blog ▪ Leggono alcuni contributi di loro interesse ▪ Non hanno legami sociali col resto della comunità
Fedeli	7	47 (8%)	3,04	27%	11,91	▪ Partecipano con una certa regolarità alla comunità ▪ Contribuiscono attivamente alle attività della comunità ▪ Hanno legami sociali non forti tra loro
Integrati	12	15 (3%)	15,58	24%	33,80	▪ Partecipano frequentemente e regolarmente ▪ Contribuiscono in modo significativo alle attività della comunità ▪ Hanno forti legami sociali ▪ Sono un ristretto numero di utenti legittimati dal resto della comunità

Fonte: nostra elaborazione

Il secondo cluster è quello dei Fedeli. Si tratta di un gruppo di utenti abbastanza numeroso (47 blogger) che partecipa alle attività della comunità in maniera abbastanza continua e frequente (circa la metà dei frame) e con un numero piuttosto elevato di messaggi per individuo (quasi 12 in media). L'utente appartenente a questo cluster è caratterizzato da una forte fedeltà alla marca che lo spinge a partecipare frequentemente alla comunità virtuale al fine di tenersi aggiornato sulle attività dell'impresa (Kozinets, 1999). La partecipazione di questo tipo di utenti contribuisce al mantenimento dei valori e dell'identità condivisa della comunità Ducati per la loro forte fedeltà all'attività di consumo comunitario. Può, per tale motivo, costituire una base di consumatori molto importante anche per attività di collaborative innovation. Nonostante questo, l'utente Fedele non sviluppa importanti legami sociali con il resto della

comunità (Kozinets, 1999) e questo viene confermato da un relativamente basso valore del cross-posting (3,04).

Il terzo cluster è quello degli Integrati. Si tratta di un gruppo di utenti, molto più circoscritto per numerosità (12 unità), che partecipa in modo molto intenso alle attività della comunità, in termini di numero di messaggi (quasi 34 in media) e soprattutto di varietà dei contenuti degli interventi (12 su 16 frame). Gli Integrati sono caratterizzati dai forti legami sociali con gli altri membri e godono di elevata legittimità nella comunità Hypermotard quanto a grado riconosciuto di conoscenza del prodotto e del suo utilizzo. Questo è confermato dall'elevato valore di cross-posting registrato (15,58) che esprime la rilevanza che i commenti di questi utenti hanno all'interno della comunità. Per le loro caratteristiche comportamentali, le forti connessioni sviluppate e l'assidua partecipazione, questi utenti rappresentano gli individui che maggiormente possono contribuire alla creazione e socializzazione della conoscenza di mercato e dare contributi rilevanti alla collaborative innovation.

Un esempio del grado di integrazione nella comunità lo si ha osservando il contenuto di questi due messaggi depositati sul blog dall'allora Presidente Ducati Federico Minoli e da un utente. Il presidente Minoli scriveva così sul blog¹¹:

«Da parecchi anni sono convinto che in Ducati la rigida separazione tra cliente che compra e Azienda che produce e vende sia anacronistica e fuori dalla realtà. Noi Ducatisti siamo una community (tribù se preferite) di appassionati che pur facendo mestieri diversi condividono la stessa passione (amore?) per la moto Ducati. L'ingegnere che lavora da noi è un Ducatista che ha competenze specifiche per costruire la moto per il Ducatista che lavora altrove. Entrambi useranno poi la stessa moto cercando le stesse emozioni e con la stessa passione. Perché non parlarsi, consultarsi, discutere dei dubbi, godere delle soddisfazioni insieme? Questo non è mai stato fatto con riferimento allo sviluppo prodotto? Ma se non lo facciamo in Ducati, dove chi è in fabbrica e chi è fuori parlano lo stesso linguaggio e condividono la stessa passione, dove si potrebbe cercare di farlo? A mio avviso questa non è debolezza o confusione mentale: è una scelta dettata da una convinzione forte. Discutendo assieme di prodotto ne faremo uno migliore? Francamente non lo so, i fatti lo diranno un domani. Per il momento ci basta essere i primi a provare qualcosa di nuovo e potenzialmente efficace; e poi francamente è una grande soddisfazione e piacere, a fine giornata, sentire in diretta la vostra vicinanza e pensare che il nostro nuovo prodotto in qualche modo abbia qualcosa di vostro nel suo DNA».

E questo è il commento in replica di un partecipante Integrato¹²:

Qui [nel messaggio di Minoli: n.d.r.] si vede la differenza tra Ducati e gli altri. Questa moto quando sarà definitiva sarà il frutto della passione di tutti i Ducatisti, che con i loro suggerimenti hanno migliorato quello che non appariva migliorabile, arricchendolo con la loro passione.

¹¹ Fonte Desmoblog "Hypermotard nel 2007", 31/03/2006.

¹² Fonte Desmoblog "Hypermotard nel 2007", 31/03/2006.

Personalmente penso che la comprerò, anzi voglio essere tra i primi, poiché questa moto rimarrà una perla nella storia Ducati.

Per la parte successiva dell'analisi, al fine dell'individuazione dei lead user potenziali, in linea con la letteratura, si è considerato non rilevante il gruppo degli utenti Sporadici e ci si è concentrati sui Fedeli ed Integrati (62 partecipanti, per una percentuale di messaggi pari al 51% del totale).

4.2. Selezione dei Lead User

Applicando il modello di selezione dei lead user ai soli utenti Fedeli ed Integrati, è stato individuato, attraverso un secondo screening, un gruppo di utenti che condividesse tutte le caratteristiche tipiche di un lead user potenziale. Sono stati così selezionati 7 utenti contraddistinti da valori degli indicatori di commitment, esperienza, capacità di dialogo, capacità di previsione tutti contemporaneamente superiori ai dati medi riferiti alla sottopopolazione dei 62. Di questi 7 lead user, 5 sono partecipanti Integrati (su 12) e 2 Fedeli (su 47), in linea con quanto atteso relativamente alla relazione tra intensità dei legami intra-comunitari e capacità di generare conoscenza di mercato utile per l'innovazione. Per verificare la capacità discriminatoria del metodo empirico utilizzato, si è poi proceduto a testare la significatività statistica delle differenze tra medie dei due gruppi (lead user e non lead user). La tabella 3 conferma la capacità di discriminazione del modello di selezione adottato: il gruppo dei lead user ha caratteristiche, in termini di commitment, ownership, condivisione di linguaggio e allineamento strategico, effettivamente diverse rispetto agli altri 55 utenti¹³.

Riassumendo, i lead user potenziali sono quegli utenti dotati di un elevato livello di commitment (inferito dal grado e tipo di partecipazione), una forte expertise di prodotto (che deriva loro dall'essere sempre possessori di moto Ducati), una adeguata abilità nel trasferire la conoscenza anche nelle sue forme più tacite (dal momento che mostrano una buona condivisione del linguaggio tecnico dei ducatisti) ed un allineamento considerevole con

¹³ La variabile commitment misura la frequenza di presenza ai sedici frame nel periodo di osservazione: la sua misura varia da 0 a 1, dove 1 indica una frequenza di partecipazione del 100%. La variabile Owner misura il possesso di una moto Ducati: la sua misura varia da 0 a 1, dove 1 indica che tutti gli utenti (100%) del gruppo possiedono una moto Ducati. La variabile Linguaggio indica l'utilizzo di un linguaggio specifico della comunità Ducati: la misura riportata in tabella indica il valore medio di utilizzo dei termini del glossario per gruppo. La variabile Allineamento Strategico indica la condivisione degli orientamenti strategici dichiarati dal brand: la sua misura varia da 0 a 6, dove 0 rappresenta la non condivisione degli orientamenti strategici dell'impresa mentre 6 indica la totale condivisione delle strategie Ducati.

l'orientamento strategico futuro dichiarato dall'impresa (su questa variabile, il differenziale rispetto ai non lead user appare molto consistente)¹⁴.

Tabella 3. Le variabili del modello: differenze tra i due gruppi

	<i>Lead User</i>	<i>Utenti non Lead User</i>
Numerosità Gruppo	7	55
Media commitment	0,714	0,469
Deviazione Std. Commitment	0,154	0,148
Test t significatività (2 code)	0,000	
Media Owner	1,00	0,69
Deviazione Std. Owner	0,000	0,466
Test t significatività (2 code)	0,087	
Media Linguaggio	4,57	2,29
Deviazione Std. Linguaggio	1,618	2,973
Test t significatività (2 code)	0,052	
Media Allineamento Strategico	2,86	0,42
Deviazione Std. Allineamento	1,069	0,762
Test t significatività (2 code)	0,000	

Fonte: nostra elaborazione

4.3. Il contributo dei lead user all'innovazione di prodotto

I 7 lead user così identificati sono “potenziali”, selezionati solo sulla base delle quattro variabili in modo ex ante, cioè prima che il loro effettivo contributo collaborativo alla nuova moto Hypermotard fosse effettivamente misurato. Per fare questo, si è effettuato un confronto tra il contributo offerto dai 7 lead user identificati e quello offerto dagli altri 55 utenti (Fedeli ed Integrati) non lead user. I 7 lead user si caratterizzano per un apporto in termini di contributi allineati che va da un minimo di 3 fino ad un massimo di 10. Mentre per quanto concerne gli altri utenti, la maggioranza di questi (il 64%) dà un apporto in termini di contributi allineati inferiore a 3. Guardando ai valori medi per gruppo, i lead user forniscono un numero di contributi allineati superiore a 6, mentre per gli altri utenti il valore è di poco superiore a 2. L'analisi della significatività statistica delle differenze tra medie (tab. 4)

¹⁴ I dati raccolti sono stati analizzati anche attraverso un modello di regressione lineare, ove i regressori sono rappresentati dalle quattro variabili di selezione (indipendenti) e la variabile dipendente è l'allineamento del contributo allo sviluppo del nuovo prodotto Hypermotard. I risultati hanno mostrato un soddisfacente R quadro, che consente di dire che le variabili utilizzate sono statisticamente significative e dunque anche valide come base per la selezione dei lead user. Più in specifico, commitment e allineamento strategico sono le variabili con maggiore livello di significatività, l'expertise (pur con segno positivo) si attesta su valori meno significativi, mentre la condivisione del linguaggio sembra non contribuire alla spiegazione della varianza. Il non sufficiente avanzamento di questa fase del lavoro di ricerca, ci ha indotto a non approfondire in questa sede la discussione di questi risultati.

conferma che il contributo dei lead user all'innovazione di prodotto è superiore a quello degli altri utenti Fedeli e Integrati.

Tabella 4. Contributi allineati all'innovazione di prodotto: analisi della significatività statistica delle differenze tra medie

		Test di Levene		Test t di uguaglianza delle medie						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-code)	Differenza fra medie	Differenza errore standard	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%	
									Inferiore	Superiore
Numero Contributi Allineati alla innovazione Hypermotard	Assumere varianze uguali	0,007	0,934	-4,935	60	0,000	-4,088	0,828	-5,745	-2,431
	Non assumere varianze uguali			-4,679	7.398	0,002	-4,088	0,874	-6,132	-2,045

Fonte: nostra elaborazione

Il modello per la classificazione e la selezione dei lead user in una comunità virtuale di marca, nel caso qui testato, ha mostrato una buona capacità di individuazione dei partecipanti di prodotto la capacità dell'impresa di sviluppare potenzialmente più utili ai fini della collaborazione per lo sviluppo di nuovi prodotti.

5. Discussione

I risultati del lavoro di ricerca confermano l'importanza che può assumere per l'innovazione forme di collaborative innovation con consumatori riuniti in comunità virtuali. Nel caso studiato, l'interazione coi consumatori mediata dal web, deliberatamente ricercata dall'impresa, ha effettivamente generato idee, contributi e spunti che sono stati utilizzati per l'evoluzione del concept Hypermotard lanciato sul mercato nel Maggio 2007. Non sono ancora disponibili dati sufficientemente consistenti sul successo di mercato del prodotto. Tuttavia, da quanto emerge dall'analisi dei contenuti, abbiamo individuato ben 19 acquirenti "dichiarati" Hypermotard sui 62 Fedeli e Integrati, con una penetrazione pari al 31%. Inoltre, sono già 6.000 le prenotazioni effettuate a Maggio 2007¹⁵.

L'obiettivo di questo paper, tuttavia, andava oltre la ricerca di questo riscontro empirico, pure importante. In questo lavoro si è cercato di formulare e testare un modello di selezione dei

¹⁵ Il dato, tratto dal blog Ducati e dal subforum Ducati www.motoclub-tingavert.it, è confermato anche dalla rivista In Moto e dal sito www.topfuel.it.

partecipanti alla comunità, che fosse in grado di individuare quei soggetti (lead user) che, per esperienza di utilizzo del prodotto, capacità di condivisione della conoscenza posseduta e capacità anticipatrici, si mostrassero più adeguati per supportare forme collaborative di sviluppo di un nuovo prodotto. Il modello sperimentato in questa ricerca, elaborato a partire dai contributi di Von Hippel e colleghi, si è mostrato adatto per identificare e selezionare ex ante, all'interno di comunità virtuali densamente popolate, quegli utenti maggiormente in grado di esercitare questo supporto. Il contributo all'innovazione di prodotto dei soggetti preidentificati come potenziali lead user si è mostrato ex post più rilevante di quello degli altri utenti del blog. In altre parole, i risultati confermano che, anche all'interno di questo specifico ambiente di interazione, non tutti i consumatori sono ugualmente adatti a generare e trasferire conoscenza di mercato e che l'individuazione dei lead user rappresenta un fattore chiave anche per gestire la collaborazione web-based all'innovazione di prodotto.

Più in generale, il contesto della comunità Ducati si è rilevato particolarmente adatto per il trasferimento di conoscenza di mercato complessa, quale quella necessaria per alimentare processi di innovazione di prodotto¹⁶.

Come atteso, si sono manifestati i vantaggi riferibili alla riduzione della dispersione della conoscenza, sfruttando la forte capacità di attrazione di questa specifica comunità di marca verso i consumatori (Mandelli e Vescovi, 2003), che ha favorito il raggruppamento su base volontaristica nel blog di utenti esperti, la maggioranza dei quali già proprietari di moto Ducati, con una buona predisposizione a collaborare. Eppure, anche in un contesto estremamente favorevole alla collaborazione come la comunità Ducati, si è visto come la grande maggioranza degli utenti abbia svolto interventi solo sporadici, non utilizzabili per sviluppare forme di collaborazione su base interattiva per l'innovazione di prodotto. Si è visto anche come il problema della dispersione possa essere ulteriormente ridotto e meglio gestito attraverso l'individuazione di soggetti lead user verso i quali concentrare l'attenzione dei progettisti e verso i quali sviluppare modalità di dialogo più strutturate e più adatte al trasferimento di conoscenza più complessa.

Anche il problema connesso all'ambiguità della conoscenza di mercato è stato attenuato, nel caso specifico, dall'intensa attività di socializzazione della conoscenza tipicamente osservabile nella comunità Ducati. La discussione delle idee innovative tra i membri della comunità è servita a validare socialmente la conoscenza individuale: le idee "eccentriche" o

¹⁶ Anche i problemi connessi alla specificità temporale della conoscenza, particolarmente gravosi in settori ad alta intensità creativa e ad alta dinamicità della domanda (Nardin, Marchi, Martinelli, 2007), risultano di minore rilevanza nel settore motociclistico.

poco allineate allo spirito Ducati sono state ignorate, quando non addirittura esplicitamente scartate; mentre le idee che sono sembrate migliori hanno attratto subito l'interesse dei membri più legittimati e sono state vagliate e affinate attraverso il confronto delle diverse pratiche dei consumatori. In questo modo, sono stati favoriti i processi di emersione e di interpretazione di conoscenza tacita. Il ruolo esplicito di interlocutore giocato dall'impresa nel blog, attraverso gli interventi della figura carismatica e legittimata del Presidente, ha poi accelerato questi processi di generazione e trasferimento di conoscenza di mercato. L'elevata condivisione di linguaggi e l'esistenza di un patrimonio tecnico comune tra i membri della comunità relativo allo specifico mondo delle moto Ducati, inoltre, ha ridotto l'effetto distorsivo connesso alla distanza cognitiva tra i soggetti fonte e i destinatari di impresa. Anche in questo caso, il ruolo dei lead user comunitari può risultare essenziale, in quanto soggetti capaci, meglio di altri, di allinearsi alle traiettorie di innovazione dell'impresa e quindi di offrire idee e di esprimere valutazioni in grado già di incorporare la prospettiva del ricevente, di ragionare cioè "come se" fossero veramente progettisti Ducati.

6. Implicazioni per il management e la ricerca futura

Il caso Hypermotard Ducati induce a riflettere sull'importanza delle condizioni di contesto per il successo di processi di trasferimento di conoscenza di mercato basati sul web.

Sul piano teorico, questa considerazione dovrà portare alla identificazione ancora più precisa di quali condizioni, a livello di individui, relazioni, organizzazioni, devono sussistere affinché queste pratiche di interazione collaborativa coi consumatori possano produrre effetti positivi significativi sullo sviluppo dei nuovi prodotti di impresa. In questo lavoro, si è molto puntato a comprendere in che modo forme di conoscenza di mercato a carattere ambiguo e tacito possano effettivamente orientare un processo di sviluppo di un nuovo prodotto. Alcuni risultati si sono ottenuti, ma molto c'è ancora da lavorare in questa direzione.

Sul piano più strettamente manageriale, invece, questa esperienza di ricerca induce a riflettere sull'importanza connessa alla formulazione di interventi in grado di favorire il successo dei processi di trasferimento di conoscenza mediati dal web, ed in particolare di motivare i partecipanti a collaborazioni più intense, di ridurre o gestire la distanza cognitiva tra fonti e riceventi, di rimuovere le barriere al trasferimento di conoscenza dovute ad asimmetrie linguistiche o campi di esperienza diversi tra i soggetti attori dello scambio, interni ed esterni all'impresa. L'idea tanto cara a Ducati che tutti i progettisti devono anche essere motociclisti

e che tutti i motociclisti devono un po' essere anche progettisti fa capire bene l'importanza che può assumere la ricerca di una compenetrazione delle pratiche tra fonte e ricevente per il successo nell'acquisizione di conoscenza di mercato. Non tutte le brand community, pertanto, sono uguali dal punto di vista del contributo potenziale allo sviluppo del nuovo prodotto. E nemmeno tutti i membri della comunità possono essere utili allo stesso modo alla collaborative innovation. È vero, infatti, che, anche se la conoscenza di una comunità assume caratteristiche sociali, tuttavia, sono sempre singoli individui a proporre le idee, a segnalare quelle migliori di altri utenti, a fungere da connettori sociali all'interno della comunità, contribuendo a propagare certe idee e non altre, certe valutazioni di un fenomeno e non altre. Comprendere il ruolo di questi specifici individui all'interno delle comunità risulta pertanto essenziale.

Questa considerazione conduce immediatamente ad un'altra interessante implicazione. L'uso di euristiche di selezione in grado di fare emergere, abbastanza rapidamente nel corso di un progetto di innovazione, quali partecipanti della comunità hanno caratteristiche tali da essere assimilati a dei lead user, può rappresentare un importante strumento di semplificazione dei compiti manageriali per lo sviluppo di nuovi prodotti, per tutte le ragioni prima esposte. Perché questi strumenti abbiano validità pratica, tuttavia, devono potersi basare su variabili operazionalizzabili endogenamente al modello, che cioè possano essere misurate facendo ricorso a tecniche netnografiche che non implicano un contatto diretto con l'utente, che può risultare dispendioso sul piano temporale e percepito come più intrusivo. Ma anche devono potersi basare su tecniche di rilevazione che siano sufficientemente semplici da non rallentare eccessivamente l'analisi in contesti sempre molto sensibili al tempo come i processi di sviluppo di nuovi prodotti. Da questo punto di vista, questo lavoro di ricerca ha segnalato l'utilizzo di tecniche che, per potere essere attivate in tempi utili, indubbiamente richiedono la presenza di competenze specifiche in impresa, sia riferite all'analisi di contenuto che alla gestione di database basati su variabili non convenzionali. Inoltre, le variabili devono necessariamente essere adattate allo specifico contesto settoriale e di prodotto. Si pensi ad una variabile, pure cruciale per il funzionamento del modello, come la forecasting ability dell'utente. In questo specifico contesto si è utilizzato l'allineamento strategico tra user ed impresa come proxy dell'abilità anticipatrice. È molto probabile che, in ambienti virtuali diversi, le variabili da utilizzare siano altre. Molto dipende dal grado di coesione interna alla comunità, che rimanda al tema, non trattato in questo lavoro, della importanza della condivisione dei valori associati alla marca come elemento addensante per la collaborazione virtuale. Dipende, inoltre, da come il community manager struttura il funzionamento della

comunità in termini di selezione e organizzazione dei temi di discussione, di interazione con gli utenti, di utilities e artefatti cognitivi messi a disposizione per influenzare le loro modalità di costruzione del frame. Ma molto dipende anche dal grado di continuità delle relazioni con gli utenti nel web e alla capacità dell'impresa di codificare le esperienze di relazione passate con singoli individui membri. Si pensi all'importanza di potere immediatamente identificare, anche solo a partire dal nickname, che tende generalmente a rimanere immutato nel tempo, un gruppo di soggetti (lead user) con i quali continuamente sviluppare interazioni più profonde entro una sequenza più lunga di progetti di sviluppo di nuovi prodotti. La capacità di attivare una memoria delle relazioni passate e di usarla strumentalmente alle necessità dei nuovi progetti può risultare un fattore di grande rilievo per il successo di questi modelli web-based di acquisizione di conoscenza di mercato.

I risultati e le implicazioni tratte devono essere tuttavia attentamente vagliati in rapporto alle limitazioni che caratterizzano questa ricerca.

Una limitazione non banale deriva dal metodo di indagine utilizzato. Essendo l'indagine stata condotta prevalentemente sulla base di fonti esterne all'impresa, con la sola riguardevole eccezione degli interventi sul blog del community manager, la più importante limitazione deriva dalla mancanza di una verifica incrociata tra il modello di classificazione e selezione degli utenti proposto e quello, anche implicitamente, adottato dall'impresa per filtrare e recepire i contributi emersi. Questo limite, intrinseco alla metodologia netnografica utilizzata, non ci permette di conoscere quale è la percezione di utilità che i progettisti Ducati hanno effettivamente associato ai singoli specifici contributi offerti dai partecipanti. Né è stato possibile verificare se le singole modifiche apportate al concept iniziale, tutte o in parte, siano dovute espressamente al recepimento di indicazioni provenienti dai blogger, piuttosto che invece all'utilizzo di altre fonti, interne od esterne all'impresa, da parte dei progettisti. Abbiamo potuto osservare quali contributi emersi dal blog siano stati effettivamente recepiti in sede di progettazione solo nel caso di riferimento testuale esplicito da parte dell'impresa. Ciò non toglie in alcun modo – a nostro avviso – l'elevato valore euristico associabile all'utilizzo di un modello di selezione dei partecipanti in grado di identificare, già durante il processo di sviluppo del nuovo prodotto, e non solo alla fine, i soggetti in grado di assolvere ad un ruolo assimilabile a quello di lead user. Naturalmente, la possibilità di comparare i modelli di selezione in uso delle imprese con quelli proposti dalla letteratura rappresenta un fronte di sviluppo interessante per la ricerca futura.

Infine, relativamente all'influenza che l'esistenza di una comunità virtuale può avere sul grado di successo di un nuovo prodotto, risulta difficile, allo stato attuale di avanzamento

degli studi in materia, discernere l'impatto proveniente da quello che potremmo definire l'effetto comunicativo della brand community (la creazione dell'attesa per l'evento, il coinvolgimento emotivo dell'utente in un'avventura di innovazione del quale si rende partecipe,...) dall'impatto strettamente connesso alla conoscenza acquisita dagli user attraverso il loro coinvolgimento in sede di progettazione collaborativa. Cioè, se l'impresa davvero collaborativa lo "è" o se lo "fa". Anche su quest'ultimo punto non possiamo che affidarci agli sviluppi della ricerca futura.

Bibliografia

- Ancori B., Bureth A., Cohendet P. (2000), "The economics of knowledge: The debate about codification and tacit knowledge", *Industrial Corporate Change*, 9, 2.
- Castaldo S., Verona G. (1998), "Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teoria ed analisi empiriche in una prospettiva cognitiva", Egea, Milano.
- Davenport T.H., Jarvenpaa S.L. (2002), "Il marketing digitale e lo scambio di conoscenze" in J.Wind, W. Mahajan "Digital Marketing", Etas, Milano.
- Davenport T.H., Prusak L. (2000), "Il sapere al lavoro. Come le aziende possono generare, condividere e trasferire la conoscenza", Etas, Milano.
- Franke N., Shah S. (2003), "How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users", *Research Policy*, 32.
- Füller J., Jawecki G., Mühlbacher H. (2006), "Innovation creation by online basketball communities", *Journal of Business Research*, 60.
- Herstatt C., Von Hippel E. (1992), 'Developing new product concepts via the lead user method: A case study in a low tech field', *Journal of Product Innovation Management*, 9.
- Hislop D. (2005), "Knowledge management in organizations", Oxford University Press, Oxford.
- Kozinets R. (1999), "E-Tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption", *European Management Journal*, 13, 3.
- Kozinets R. (2002), "The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communications", *Journal of Marketing Research*, 39,1.
- Mandelli A., Vescovi T. (2003), "Le nuove frontiere del marketing digitale", Etas, Milano
- McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F. (2002), "Building brand communities", *Journal of Marketing*, January, 66.

- Micelli S. (2000), *“Imprese, reti e comunità virtuali”*, Etas, Milano.
- Morrison P.D., Roberts J.H., Von Hippel E. (2000), “Determinants of user innovation and Innovation sharing in a local market”, *Management Science*, 46, 12.
- Morrison P.D., Roberts J.H., Midgley D. (2004), “The nature of lead users and measurement of leading edge status”, *Research Policy*, 33, 2.
- Nahapiet J., Goshal S. (1998), “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, 23, 2.
- Nambisan S. (2002), “Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory”, *Academy of Management Review*, 27, 3.
- Nardin G., Marchi G., Martinelli E. (2007), “Conoscenza di mercato e innovazione di prodotto nel sistema moda”, in Volpato G. (a cura di), *“Il knowledge management come strumento competitivo. Un confronto intersettoriale”*, Carocci Editore, Roma.
- Nonaka I. (1991), *“The knowledge creating company”*, Harvard Business Review, 69.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *“The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell’innovazione”*, Guerini e Associati, Milano.
- Prandelli E., Verona G. (2002), *“Marketing in rete”*, McGraw-Hill, Milano.
- Prandelli E., Verona G. (2006), *“Collaborative Innovation”*, Carocci, Roma.
- Sawhney M. (2002), “Don’t just relate – collaborate”, *Sloan Management Review*, April.
- Sawhney M., Prandelli E. (2000), “Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets”, *California Management Review*, 42, 4.
- Sawhney M., Prandelli E., Verona G. (2005), “Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation”, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 4.
- Sampller J.L. (1998), “Redefining industry structure for the information age”, *Strategic Management Journal*, 19.
- Scarso E., Bolisani E., Friso A. (2004), *“Gli intermediari della conoscenza: riflessioni su un nuovo modello di business on line”*, Franco Angeli, Milano.
- Simonin B.L. (1999), “Transfer of marketing know how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity”, *Journal of International Business Studies*, 30, 3.
- Sinkula J.M. (1994), “Market Information Processing and Organizational Learning”, *Journal of Marketing*, 58.
- Troilo G. (2001), *“Marketing knowledge management. La gestione della conoscenza nell’impresa orientata al mercato”*, Etas, Milano.

- Urban G., Von Hippel E. (1988), "Lead user analyses for the development of new industrial products", *Management Science*, 34, 5.
- Verona G. (2000), "*Innovazione continua: risorse e competenze per sostenere il vantaggio competitivo*", Egea, Milano.
- Von Hippel E. (1977), "Has a customer already developed our next product", *Sloan Management Review*, 18, 2.
- Von Hippel E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science* 32, 7.
- Zaltman G. (1997), "Rethinking market research: Putting people back in", *Journal of Marketing Research*, 34.
- Zollo M., Winter S. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13.