

Nicola Cirillo, Dottore di ricerca in scienze aziendali

Università degli studi di Napoli Federico II

Dipartimento di Economia Aziendale

Laboratorio di Marketing

Complesso Universitario di Monte S. Angelo

Via Cinthia

80126 Napoli

nicola.cirillo@unina.it

081 675355

L'evoluzione del coinvolgimento del cliente nei processi di innovazione: Nuovi modelli di business e nuove minacce competitive. Il caso del settore dell'infotainment

The innovation process are more and more open and interactive according to the theories of: open innovation (Chesbrough, 2003); democratizing innovation (von Hippel, 2005); collaborative innovation (Verona, Prandelli, 2006). Marketing studies have previously described critical role of customer in value co-creation. This paper aims to understand and explain: new phenomena of customer involvement in innovation process and its impact on value creation and emergent business models. The topic involves new web 2.0 paradigm and technologies, consumer community of creation, their power of knowledge socialization. Then, creative customers are not more a niche phenomena, but a globalised, diffused and self-aggregating mass.

Several firms (P&G with Connect+Develop project, Lego, Threadless) adopt customer involvement in innovation process to modify value creation model: resources and competencies mobilised; internal and external actors engaged; value redistribution. Firms engage creative customers in a more deep relationship until their real integration in innovation process and business model. Then, management of consumer relationships and its communities, segmentation of consumer to involve, rewards to boost motivations become critical competencies, hardly imitable and replaceable, to foster innovation and competitive advantage. Finally, the study of evolving relationship for customer involvement discloses not only opportunities but threats too, in terms of value capturing.

The paper concludes with some evidences of infotainment industry, samples of customer involvement and participative business model.

Key words: innovation, customer involvement, web 2.0, community, value capturing.

1. Introduzione

Le modalità con cui i processi innovativi si dispiegano sono stati trattati ed analizzati in diversi studi di carattere economico, tecnologico, manageriale. Il tema che si è inteso affrontare in questa sede è la crescente apertura di tali processi, seguendo i contributi che hanno definito la *open innovation* (Chesbrough, 2003), la *democratizing innovation* (von Hippel, 2005), la *collaborative innovation* (Verona, Prandelli, 2006). In particolare, l'obiettivo è comprendere e spiegare i nuovi fenomeni di coinvolgimento dei clienti nei processi di innovazione. Non si vuole riproporre l'orientamento al cliente, o la capacità di ascoltare ed interpretare le nuove tendenze o i nuovi bisogni del mercato, missione implicita dell'attività d'impresa; ma si sta affermando che in un contesto in cui il processo innovativo è sempre più senza frontiere, interattivo (Hakansson, 1987) e dinamico, che coinvolge *competence holder* al di fuori dei confini aziendali, tra essi nuovo risalto deve essere dato al cliente. Questi non è più semplicemente obiettivo dell'innovazione, o oggetto di studio per

l'emersione di nuovi *insight*, o *tester* di prototipi, ma assume un nuovo ruolo attivo di partner strategico che si integra nei processi aziendali di innovazione; che partecipa dalla fase creativa di generazione dell'idea e/o validazione o emersione di concetti, alla fase di conversione di tali concetti in nuove offerte, al loro lancio sul mercato.

La conoscenza del cliente è un potenziale strategico a disposizione dell'impresa per alimentare i propri processi evolutivi. Il cliente assume una valenza centrale nel processo di innovazione; le sue conoscenze e competenze nel consumo e nella ricerca di soddisfazione sono coinvolte nello sviluppo di nuovi prodotti, al pari di altri attori che apportano conoscenze e risorse per stimolare e favorire il cambiamento sistematico dell'impresa (Verona, Prandelli, 2006). Il cliente moderno ha maggiori opportunità di contatto con le imprese, raccoglie maggiori informazioni dalle stesse e sviluppa conoscenze insieme ad altri clienti, può divenire fonte di competenze in un dialogo attivo con le imprese (Prahalad, Ramaswamy, 2000, 2004). Per evitare sprechi di risorse e formulare risposte coerenti con le aspettative del cliente, le imprese considerano sempre più strategico il coinvolgimento del potenziale utilizzatore nello studio e nella progettazione della nuova soluzione. Più, infatti, le aspettative sono complesse ed il coinvolgimento nell'acquisto è elevato, tanto maggiore risulta essere la difficoltà per l'impresa di prevedere e definire esattamente le effettive prestazioni della nuova offerta. In tal senso l'elevata complessità delle motivazioni da soddisfare rappresenta uno stimolo importante per sviluppare una maggiore interazione col cliente, tesa a coinvolgerlo nel processo innovativo, affinché le soluzioni progettate siano il più possibile in linea con le motivazioni e le aspettative del suo acquisto (Ferrero, Savelli, 2006).

Le nuove tecnologie connettive consentono alle imprese di instaurare, mantenere e sviluppare forme di interazione con l'ambiente esterno, e col mercato in particolare, finora inimmaginabili. Il nuovo paradigma partecipativo del *web 2.0* (O'Reilly, 2007) favorisce l'approccio aperto e partecipativo all'innovazione. La semplicità d'uso, l'economicità d'acquisto e gestione, la facile integrazione di queste tecnologie con quelle già in uso da imprese e mercato, ne hanno consentito la rapida diffusione in tutti gli strati sociali. La forza di tale paradigma risiede nella capacità di connessione, partecipazione ed interazione tra le persone, consentendo il trasferimento, la condivisione, la (ri)combinazione e la co-creazione di conoscenze e relazioni. Si moltiplica, così, il potenziale di relazione e di mobilitazione di risorse di conoscenza tra imprese, tra consumatori e tra entrambi.

Le imprese hanno compreso le potenzialità di tali strumenti ed hanno intensificato il coinvolgimento dei clienti nei processi creativi di innovazione, sperimentando nuove pratiche

di co-creazione fino a nuovi modelli di business. Si riconosce, dunque, maggior potere al cliente e maggior criticità alle sue (*sticky*) conoscenze; le nuove tecnologie gli hanno reso possibile forme di protagonismo e proattività inimmaginabili. La ricerca e lo scambio di informazioni, conoscenze, idee, soluzioni, prototipi e buone pratiche è rapido, senza confini ed efficace. Il portafoglio di contatti e relazioni è in continua evoluzione e crescita. L'accresciuta dimensione sociale della conoscenza è il *driver* del processo innovativo.

Alcuni settori sono per loro natura più permeabili all'introduzione di queste tecnologie partecipative (p.es.: *Open Source Software*), ma le loro applicazioni e la loro operabilità possono portare non solo innovazioni nei contenuti delle offerte, ma anche sconvolgenti innovazioni strategiche, in grado di stravolgere gli equilibri di settori considerati maturi e meno inclini all'adozione di tali strumenti.

Il presente lavoro affronta il fenomeno del coinvolgimento del cliente nei processi di innovazione dell'impresa, prima attraverso lo studio dei contributi della letteratura, poi proponendo l'analisi di cinque azioni di marketing strategico che le imprese dovrebbero seguire per gestire tale partecipazione: comprendere la natura dei contributi del cliente; segmentare i clienti da coinvolgere; motivarne la partecipazione; gestire gli strumenti di partecipazione; estendere l'attenzione oltre il mercato servito. Successivamente, si propone un modello di analisi della dinamica evolutiva del coinvolgimento del cliente nell'innovazione, che ne conferma il ruolo attivo ed addirittura autosufficiente, in grado di generare idee, produrle e proporle. Competendo così con l'impresa non solo sul piano contrattuale per la distribuzione del valore, ma in maniera più diretta nella sua creazione ed appropriazione. Infine, alcune evidenze di imprese del settore dei *media*, in particolare dell'*infotainment* (*information+entertainment*), consentono di illustrare diverse modalità di coinvolgimento e modelli di business che potrebbero sembrare di nicchia, ma che invece nascono globali, alterano i toni della concorrenza e propongono nuove basi della competizione. Il metodo dei casi è ritenuto valido per comprendere le pratiche aziendali e confermare quanto proposto nelle analisi teoriche.

2. Il coinvolgimento del cliente nella letteratura di marketing

Quando il cliente è visto come un passivo recettore dell'innovazione: l'impresa esprime una limitata comprensione delle conoscenze del consumatore (*customer knowledge*) che questi ha sviluppato nel suo specifico contesto di consumo e di esperienze; manca un dialogo interattivo che consenta di ampliare, migliorare ed affinare la proposta di valore; dunque, ci sono scarse opportunità di impegnare e coinvolgere i clienti nel trasferimento sociale della

conoscenza per l'innovazione. Si afferma, dunque, l'ampiamente condivisa prospettiva incentrata sul cliente (*customer based*) quale fonte e destinazione dell'innovazione e del valore (tra gli altri: Levitt, 1983; Day, 1990, 2003; Webster, 1994; Cantone, 1996; Valdani, Busacca, 1999; Kotler, Keller, 2005). Tale approccio alimenta lo studio delle relazioni instaurate con i clienti (*marketing relazionale*; tra gli altri: Berry, 1983; Gummesson, 1999; Costabile, 2001; Peppers, Rogers, 2004; Cantone, Risitano, 2007), che si sviluppano in funzione della soddisfazione degli stessi cumulata nel tempo, ossia della fiducia; che a sua volta costituisce una componente fondamentale dell'immagine di marca, determinanti per l'attivazione di nuove relazioni (effetto *reputation*), ma anche per rinforzare la fedeltà, e quindi, per lo sviluppo della *customer loyalty*. Dalle relazioni leali e cooperative con i clienti, infine, hanno sovente origine i processi di apprendimento e di accrescimento del patrimonio cognitivo dell'impresa (Costabile, 2001). Si alimentano così i processi di innovazione della *value proposition* dell'impresa.

Le conoscenze circa i nuovi bisogni, i comportamenti innovativi e le esperienze dei consumatori devono essere viste come risorse necessarie da mobilitare per realizzare con successo lo sviluppo di innovazioni. L'impresa deve essere in grado di cogliere, assorbire ed utilizzare le conoscenze relative ai clienti, in maniera più efficiente ed efficace rispetto ai concorrenti; tali risorse di conoscenza sono detenute unicamente dai clienti. Pertanto è da questi che devono essere trasferite, comprendendo ed implementando le modalità migliori per favorire tale socializzazione. È possibile, così, ridurre le asimmetrie informative tra i potenziali clienti e le imprese che intendono innovare la loro offerta, e mitigare i rischi di mercato. Raccogliere ed utilizzare queste conoscenze non è semplice, per la loro natura radicata (*sticky knowledge*) e, dunque, per gli alti costi da sostenere per estrapolarla dal contesto di origine e poterla gestire. Da tale asimmetria informativa ne risulta che i consumatori ne sanno più delle imprese circa i modelli di bisogno e consumo (von Hippel, 2005).

Le tradizionali ricerche di mercato focalizzano la loro attenzione ad ottenere risposte principalmente dal "centro del mercato" (Rogers, 1995), il cui pensiero, secondo la teoria delle percezioni sociali, è limitato dalle esperienze e dall'ambiente correnti (*functional fixedness effect* - Adamson, Taylor, 1954; von Hippel, 1988; Lettl et al., 2004). Inoltre, esse rivolgono il loro sforzo principalmente alla ricerca di informazioni sui bisogni, lasciando alle imprese il compito di generare soluzioni; e pertanto hanno scarsa efficacia nella generazione di innovazioni *breakthrough* (Eliashberg et al., 1997; Griffin, 1997; Lilien et al., 2002). Secondo Lettl et al (2004) il consumatore svolge un ruolo attivo nel processo di sviluppo di

nuovi prodotti, qualora il suo contributo contenga le soluzioni ai bisogni emersi; contrariamente il suo ruolo è passivo se fornisce solo informazioni, articolazione di problemi, valutazioni, richieste relative ai prodotti esistenti. Il suo contributo può apportare conoscenze circa il comportamento nell'uso del prodotto-servizio e/o conoscenze tecnologiche, in funzione delle competenze detenute.

Diversi studi (tra gli altri: von Hippel, 1988, 2005; Lilien et al., 2002; Lettl, Herstatt, Gemünden, 2004; Dahan, Hauser, 2006; Matthing, Kristensson, Gustafsson, Parasuraman, 2006; Fuller, Matzler, 2007) hanno, quindi, sostenuto l'integrazione dei clienti nei processi di creazione del valore per: complementare le competenze dell'impresa e far emergere i bisogni e le relative soluzioni. Di conseguenza, nuove teorie (*open innovation* - Chesbrough, 2003; *democratizing innovation* - von Hippel, 2005; *collaborative innovation* - Verona, Prandelli, 2006) e nuovi strumenti si sono diffusi per sostenere il coinvolgimento attivo dei clienti nelle attività di innovazione. Infatti, solo attraverso l'esperienza diretta col sistema d'offerta, il cliente è capace di valutare realisticamente se esso risponde validamente al complesso dei suoi bisogni (in parte latenti e/o sconosciuti), oppure se si richiedano soluzioni più efficaci. Anche l'impresa, attraverso questa interazione, aumenta la capacità di comprensione dei bisogni, di soddisfazione degli stessi, quindi l'efficacia dei suoi processi di innovazione. I consumatori coinvolti forniscono informazioni e conoscenze dirette (*first-hand*) per la creazione di nuove offerte e *feedback* relativi a *concept* e prototipi (Biemans, 1995).

Nei mercati ipercompetitivi (D'Aveni, 1994), in condizioni di forte incertezza, il bisogno di risorse di conoscenza del consumatore, difficilmente disponibili sul mercato, è ancor più critico. La profonda collaborazione coi clienti, quindi, può essere vista come una strategia che assicuri l'accesso alle preziose risorse di conoscenza dei loro bisogni e su cui fondare il successo dell'innovazione e la creazione del vantaggio competitivo.

Il coinvolgimento del cliente nel processo di innovazione è, dunque, una realtà all'interno di molte imprese innovative, che sono considerate dei casi di riferimento per le pratiche di successo messe in atto.

Diversi studi empirici e casi aziendali hanno dimostrato che l'apporto diretto del cliente aumenta il potenziale innovativo dell'impresa ed il successo commerciale della nuova offerta. Nel settore *automotive*, Fiat ha coinvolto la sua comunità *online* di quasi 4 milioni di utenti per coinvolgerli con consigli ed accorgimenti nello sviluppo della nuova 500; BMW ha rilasciato un *toolkit online* per consentire ai suoi clienti di ridefinire le installazioni ed i servizi telematici a bordo. Swarosky, attraverso Internet, ha consentito ai suoi clienti di progettare il proprio Crystal Tattoos, una nuova linea di *body jewel*. Più di 800 clienti hanno interagito con

l'impresa, partecipato al progetto e creato 263 nuovi modelli che hanno ispirato il team di *designer* dell'impresa ed aiutato il team di sviluppo nuovi prodotti a comprendere i bisogni latenti del mercato (Fuller, Matzler, 2007).

Dopo la crisi che l'ha interessata nel 2000, anche P&G ha reso il suo processo innovativo più partecipativo, passando da oltre il 90% dei prodotti sviluppati internamente a più del 35% di innovazioni adottate dal coinvolgimento diretto di clienti e partner esterni, grazie ad un nuovo modello manageriale ed al progetto Connect+Develop (Huston, Sakkab, 2006). Threadless, un'impresa di Chicago nata nel 2000 e operante nel settore dell'abbigliamento, è l'esempio di impresa 2.0. Ha sviluppato un modello di business caratterizzato da: bassi investimenti di marketing ed alta varietà di prodotti a basso rischio di insuccesso. Clienti potenziali, comunità di creativi, *designer*, appassionati o sviluppatori interni all'impresa creano dei temi grafici con cui realizzare *t-shirt*, i prototipi vengono pubblicati per una settimana sul sito dell'impresa per essere giudicati dagli utenti, il modello è prodotto solo dopo che un numero sufficientemente consistente di clienti ha espresso la propria volontà d'acquisto. L'impresa minimizza: il rischio di insuccesso commerciale, i costi di gestione (più efficace ed efficiente selezione e realizzazione delle idee), il *time to market*. La produzione inizia con la certezza della vendita, per un modello definito *collective customer commitment* (Ogawa, Piller, 2006). Si concretizza, dunque, la possibilità di: *mettere il cliente in condizione di* (Normann, Ramirez, 1995) svolgere attività tradizionalmente di dominio dell'impresa e *sollevare dallo* svolgimento di alcune attività di rischio quest'ultima; in sostanza di co-creare valore.

Questi ed altri casi hanno dimostrato una serie di vantaggi: il coinvolgimento del cliente già dalle prime fasi di creazione rafforza la base cognitiva e semplifica il processo di relazione/distribuzione col mercato nelle fasi di lancio; la migliore comprensione dei bisogni e delle relative soluzioni riduce le probabilità di errore nella progettazione; l'esplicitazione delle conoscenze del dominio d'uso del consumatore aumenta la comprensione dei suoi comportamenti, le prestazioni dell'offerta e la soddisfazione; il coinvolgimento aumenta la fiducia verso l'impresa ed il passaparola positivo, migliora la sua reputazione nella misura in cui il ricorso al contributo del cliente permette di comunicare una sensazione di interessamento e di immedesimazione nei suoi confronti (Ferrero, Savelli, 2006).

Il cliente non è solo un consumatore (*end-consumer*), ma contribuisce alla creazione di valore (*co-creator*; Nambisan, 2002). Il coinvolgimento del cliente nel processo di sviluppo di nuove offerte, va ben oltre quanto proposto dalle pratiche della *mass customization* (Pine III, 1993), consentite dalle tecnologie industriali e dal maturato interesse per le specifiche esigenze del cliente. La partecipazione diretta nelle fasi di generazione di nuova conoscenza e di

progettazione e sviluppo dell'innovazione è la manifestazione di una nuova esigenza da parte dell'impresa, di un nuovo modo di rapportarsi ai consumatori. Non si tratta, dunque, di offerte più aderenti alle richieste del mercato, ma di partecipazione attiva ed in certi casi di delega di *input* cognitivi e progettuali disseminati lungo tutta la filiera del consumo.

Per adottare efficacemente tale moderno approccio partecipativo le imprese devono far riferimento a cinque azioni di marketing strategico, di seguito proposte.

2.1 Capire la natura del contributo che può apportare il cliente

Il contributo che il consumatore può dare all'impresa nel processo innovativo dipende dalla consapevolezza che questi ha del suo bisogno e dalla capacità di articolarlo e renderlo comprensibile all'impresa. Quando il livello di *stickiness* della conoscenza è alto, relativamente al dominio dell'utente, l'impresa deve dotarsi di conoscenze, competenze e strumenti correlati per favorirne il trasferimento e l'assorbimento. Altro elemento che influenza le potenzialità innovative del contributo del consumatore è il livello di astrattezza del bisogno da comunicare. Più è astratto il bisogno più complesso è il suo contributo al processo di innovazione. Infatti, pur essendo relativamente semplice accedere a informazioni circa gli attributi funzionali di prodotto, le percezioni dei consumatori ed i relativi benefici o i valori terminali di quegli attributi sono più complessi da recepire (van Kleef, van Trijp, Luning, 2005; Sandmeier, 2008). È chiaro che quanto più ci si sposti verso attributi emozionali, intangibili o radicati (*embedded and sticky*) nel dominio del consumatore più complesso risulta comprenderne le motivazioni per cui richiede certi attributi, e dunque preferisca certe offerte (Woodruff, Gardial, 1996). Aumenta, quindi, l'astrattezza del contributo potenziale del consumatore; in particolare, questo è vero per i bisogni latenti o per i benefici socio-emozionali soddisfatti da attributi e valori di difficile esplicitazione e comprensione, ma che promettono successo ai prodotti-servizi da essi caratterizzati. È evidente, inoltre, che forme di conoscenza più esplicite consentono una più facile veicolazione, mentre forme più tacite preludono interazioni più continuate e profonde.

Diverse sono le classificazioni e le tassonomie offerte dalla letteratura di marketing in tema di contributi ed apporti cognitivi offerti dai consumatori alle imprese, in tema di *input* del processo di innovazione (tra gli altri: Griffin, Hauser, 1993; Kaulio, 1998; Ulwick, 2003).

Il contributo può essere sollecitato dall'impresa attraverso ricerche di mercato e richieste dirette oppure può essere spontaneo, quando il cliente esprime volontariamente suggerimenti o reclami (Brockhoff, 2003). In quest'ultimo caso il cliente è più o meno consapevole del suo apporto e delle finalità dello stesso: nel caso di osservazioni dirette nel suo dominio o di

questionari il cliente potrebbe essere ignaro dell'obiettivo della ricerca; così come nel caso di suggerimenti o reclami, non gli è chiaro se la sua manifestazione sarà accolta o meno.

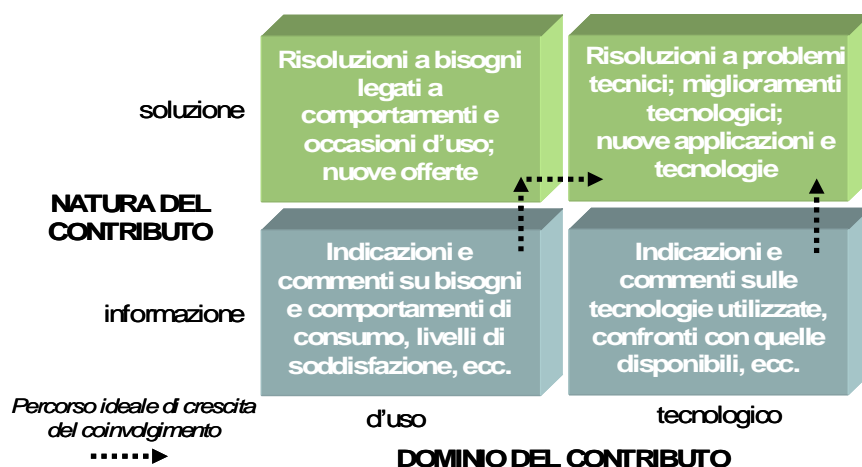
È possibile, ulteriormente, specificare il dominio del contributo offerto dal cliente in: tecnologico o d'uso (Lettl, Herstatt, Gemünden, 2004).

Nel primo caso, il cliente dispone di conoscenze e competenze tecniche avanzate, maturate professionalmente o privatamente e che gli consentono di applicarsi con cognizione di causa nello sviluppo di soluzioni innovative e di contribuire attivamente al processo creativo.

Nel caso del dominio d'uso (*user domain*), il cliente: ha sviluppato conoscenze circa il prodotto-servizio e la sua capacità di soddisfare i suoi bisogni sia funzionali sia emotivi; ha maturato competenze di utilizzo, anche complementare con altre offerte e in diverse occasioni d'uso; ha profonda cognizione delle relazioni tra cause ed effetti appartenenti al proprio dominio di utente. È, pertanto, in grado di apportare contributi cognitivi circa: l'ambito di utilizzo del prodotto-servizio; il comportamento nell'uso; la semplicità d'utilizzo; le proprietà di soddisfazione dei bisogni; i benefici emozionali ricercati.

Quest'ultimo tipo di contributo è il più probabile nelle relazioni coi clienti, e probabilmente anche quello più ricercato dalle imprese, poiché proprio dell'ambiente del consumatore e non così efficacemente rinvenibile in altro modo. Senza comprendere chiaramente quali siano le fonti di valore per i clienti, l'impresa rischia di perseguire sviluppi di innovazione errati o di perdere delle opportunità. Pertanto, è importante capire che tipo di contributo si sta ottenendo quando si interagisce col cliente, qual è la loro natura e le potenzialità di attivazione ed orientamento dei processi di innovazione (Fig. 1).

Fig. 1 – Un'analisi del contributo del cliente



Nella parte bassa della matrice si posizionano i contributi dei consumatori passivi nel processo innovativo (Lettl et al., 2004). Sono apporti volti al miglioramento del sistema d'offerta esistente, sono di più facile assorbimento da parte dell'impresa e di rapida applicazione. Possono provenire sia da contatti diretti tra impresa e propri clienti, sia da consumatori della categoria merceologica ma non della propria marca. Possono essere direttamente richiesti dall'impresa attraverso modalità di indagine che stimolano le risposte dei clienti (es.: *survey*, questionari, test), e volte all'affinamento puntuale degli attributi dell'offerta (es.: *product test*, *usage & attitude test*); oppure possono essere percepiti dall'impresa attraverso il monitoraggio/osservazioni dei comportamenti di consumo, delle discussioni tra i consumatori, dai reclami, dunque in modalità più spontanea (es.: forum, *suggestion box*). Principalmente sono contributi *product driven* stimolati dall'uso o dal *testing* del sistema d'offerta proposto. Sono anche quelli di maggior reperibilità da parte dei concorrenti.

Nella parte alta della matrice, invece, si posizionano i contributi dei clienti che assumono un ruolo attivo nel processo creativo; l'apporto è volto all'innovazione ed ha un impatto determinante sull'offerta. La soluzione proposta implicitamente indica i bisogni soddisfatti, i benefici ricercati, i problemi da risolvere. Essa è il risultato di un'intensa esperienza di consumo dei prodotti della categoria merceologica e della marca, oltretutto di *skill* tecnologiche. I contributi di quest'area sono principalmente *need driven*, cioè il bisogno guida il consumatore nella ricerca della soluzione più idonea. Nella relazione con l'impresa, si richiede: una forte componente di lealtà (Costabile, 2001), un'intensa interazione, un approccio fortemente partecipativo. L'impresa può stimolare il contributo del cliente (es.: *concept test*, *idea contest*), oppure ottenere o cogliere nuovi prodotti o innovazioni di consumo spontaneamente realizzati dal mercato (es.: *user generated content*) (Mollick, 2005; Berthon et al., 2007; Shah, Tripsas, 2007).

Si delinea, pure, la dinamicità di lettura della matrice, l'opportunità di guidare alcune relazioni di coinvolgimento soprattutto in direzione ascendente e da sinistra verso destra, alla volta di una partecipazione caratterizzata da un contributo ad alta intensità di innovazione.

2.2 Segmentare e identificare i clienti da coinvolgere

Relativamente alla selezione dei clienti da coinvolgere nei processi di innovazione, i criteri di segmentazione proposti in letteratura riprendono le teorie sulle caratteristiche comportamentali dei clienti innovatori (Rogers, 1995; Prandelli, Saviolo, 1996; von Hippel, 1988, 2005; Baglieri, Prandelli, 2001; Lettl, Herstatt, Gemünden, 2004; Mollick, 2005;

Verona, Prandelli, 2006; Berthon, Pitt, McCarthy, Kates, 2007), considerando inoltre una varietà molto ampia di variabili, dipendente anche da: il settore di appartenenza dell'impresa (Luthje, 2000; Luthje, Herstatt, 2004); il ciclo di vita delle tecnologie coinvolte (Matthing, Kristensson, Gustafsson, Parasuraman, 2006; Fuller, Matzler, 2007); la fase di sviluppo del prodotto-servizio (Biemans, 1992); il grado di novità e complessità dell'offerta (Olson, Bakke, 2001); il livello di soddisfazione (Lettl et al., 2004). Le imprese, che con successo hanno coinvolto i clienti nei processi di innovazione, hanno fatto ricorso a concetti e strumenti di selezione propri del marketing relazionale e delle teorie sui clienti.

Gruner e Homburg (2000), seguendo gli studi sul *relationship marketing* e la *lead user theory* (von Hippel, 1988, 2005), identificano tre caratteristiche che guidano la segmentazione comportamentale dei clienti da coinvolgere nel processo di innovazione: il valore finanziario del cliente; l'intensità della relazione; le caratteristiche tipiche dei *lead user*. I clienti a più alto valore finanziario rappresentano il mercato obiettivo ed hanno una forte reputazione nel mercato stesso, coinvolgerli efficacemente nello sviluppo di nuove offerte può avere un deciso impatto anche sulle loro future vendite. Sicuramente tale variabile ha un peso molto più rilevante nelle relazioni coi clienti-impresa che non nelle relazioni coi consumatori. L'intensità della relazione col cliente considera ulteriormente l'atteggiamento ed il comportamento del cliente, in termini di frequenza e durata della relazione; essa è rafforzata dai contatti faccia a faccia posti in essere coi clienti, che permettono di comprendere i contributi di difficile articolazione ed esplicitabili solo attraverso le osservazioni dirette nel dominio dell'utente (Sandmeier, 2008). Le caratteristiche che identificano i *lead user* (*anticipano bisogni del mercato; attendono benefici dall'innovazione; sono portatori di competenze* - von Hippel, 1988) completano il quadro delle variabili considerate per segmentare il mercato e selezionare i clienti per il coinvolgimento. Attraverso l'analisi empirica, i due autori dimostrano che tali caratteristiche aumentano la probabilità di successo dei prodotti-servizi realizzati dalla cooperazione con tali clienti.

Anche altri studi confermano la validità di tali variabili per la segmentazione dei clienti con cui collaborare, apportando ulteriori dettagli e ampliamenti. Nei mercati di massa, ad esempio, i *lead user* differiscono dagli utenti ordinari non tanto per la capacità di anticipare i bisogni del mercato, quanto dall'abilità di generare soluzioni unitamente ai propri bisogni (Lettl et al. 2004; Sandmeier, 2008). Il valore finanziario dei clienti coinvolti approssima la domanda potenziale derivante dagli stessi che, unitamente alla proprietà di anticipare le richieste del mercato (von Hippel, 1988), costituisce un fattore determinante nella selezione dei clienti (Bronckhoff, 2003).

La *customer loyalty* rappresenta lo stadio evolutivo a cui le relazioni di mercato idealmente dovrebbero tendere. Il cliente è legato all'impresa da una relazione di fedeltà mentale e comportamentale, ma anche da una condivisione di equità e correttezza, che sulla base del principio di reciprocità conduce all'assunzione di atteggiamenti e comportamenti corretti e cooperativi. La relazione può seguire un'evoluzione ulteriore: la *partnership*, a condizione che si sviluppi una chiara percezione di comunaltà e di convergenza di obiettivi e valori tra l'impresa ed il cliente (Costabile, 2001). Gli strumenti di segmentazione della base clienti utilizzati nel *Customer Relationship Management* (CRM) possono essere utili per identificare quei clienti coi quali l'impresa ha in essere una relazione leale, idonea a costituire una possibile *partnership* nei processi di innovazione.

Le pratiche di coinvolgimento dei clienti da coinvolgere nei processi di innovazione hanno, inoltre, manifestato la necessità e l'utilità di acquisire conoscenze anche da consumatori non direttamente serviti dall'impresa (*pyramiding*) o addirittura appartenenti a mercati analoghi (*advanced analog field*) o correlati (*related market*), il mix di tali apporti consente di alimentare il processo creativo con maggiori possibilità di successo (von Hippel, Thomke, Sonnack, 1999; Olson, Bakke, 2001; von Hippel, 2005).

Il paradigma partecipativo del web 2.0 con le sue tecnologie risponde proprio a questa necessità consentendo alle imprese di sfruttarne l'enorme potenziale di relazione e mobilitazione. Il capitale di conoscenza raggiungibile e attivabile è enormemente ampliato. Non ci si limita ad attivare le relazioni già in essere coi propri clienti, né con gli esperti di settore o di settori prossimi per tecnologie o bisogni, la massa di conoscenze attivabili è potenzialmente sconfinata, l'impresa può rivolgersi ben oltre i confini delle relazioni già instaurate. La collaborazione di massa (Tapscott, Williams, 2006) è la nuova opportunità offerta da queste tecnologie; il *crowdsourcing* la nuova pratica (Suroviecki, 2004) per accedere e mobilitare le conoscenze proprie del mercato ed estranee all'impresa.

Le comunità sottolineano quanto i consumatori (innovatori) non operino isolatamente, anzi frequentemente operino in forme aggregative a rete, replicando quindi i modelli di creazione dell'innovazione delle imprese. Le nuove tecnologie ad alta intensità connettiva hanno facilitato tali pratiche, favorendo le continue interazioni tra membri geograficamente dispersi o appartenenti a contesti sociali differenti, conseguentemente amplificando la portata e il potenziale innovativo delle comunità, generandone un sottogruppo: le comunità *online*. La combinazione della diffusione di Internet, dell'accesso a basso costo a fonti di informazioni e conoscenze, le cresciute possibilità di contatto tra individui nel mondo ne ha favorito il rapido sviluppo (Plant, 2004). Le relazioni che si intrecciano tra i membri sono numerose, continuate

e consapevoli (Rheingold, 1993). I gruppi di utenti che le compongono, incoraggiati da una comunicazione diretta ed iterativa, generano un'autentica conoscenza di consumo di natura sociale e finiscono con il consentire l'emersione di bisogni e desideri difficilmente identificabili con qualunque altro strumento di ricerca (Verona, Prandelli, 2006).

L'interazione tra i membri sollecita la conoscenza sociale ed anche tacita, nella misura in cui risulta radicata nelle esperienze degli utenti. Il supporto ed il monitoraggio dell'attività delle comunità virtuali, anche relative alla concorrenza o alla categoria merceologica di offerta, apporta nuove forme di conoscenza anche distanti da quelle *core* già presidiate dall'impresa, aumentandone il potenziale innovativo.

Le aggregazioni in comunità, sostenute dal potenziale delle nuove tecnologie, consentono alle imprese di ottenere i benefici della segmentazione comportamentale senza sopportare i costi e le complicazioni delle strategie *CRM-based*, non sempre alla portata di piccole e medie imprese o di quelle particolarmente innovative. *Online*, i consumatori si autosegmentano e si autoaggregano in comunità con stessi interessi, stessi valori, stessi comportamenti e bisogni di consumo, simili esperienze. Nessuno conosce i consumatori come essi stessi (Wreden, 2009).

La capacità di intrecciare e mobilitare tali risorse immateriali (relazioni e conoscenze), costituisce un investimento in risorse idiosincratice, un insieme eterogeneo difficilmente imitabile, sostituibile, trasferibile su cui fondare il vantaggio competitivo.

È dunque tale l'ampiezza delle relazioni attivabili che è sulle motivazioni che si agisce per catalizzare i consumatori da coinvolgere.

2.3 Dare ai clienti le motivazioni per partecipare

I criteri di segmentazione comportamentale dei clienti da coinvolgere nei processi di innovazione già includono, implicitamente, alcuni dei principali motivi per cui certi clienti sono interessati o spinti a collaborare con l'impresa per l'ideazione e lo sviluppo di nuove offerte.

Le motivazioni costituiscono fattori di un'analisi costi/benefici percepiti, che potrebbero influenzare il comportamento del consumatore incentivandolo a collaborare con l'impresa nei processi di innovazione. È chiaro che nello svolgimento della collaborazione il cliente impegna proprie risorse in termini di tempo, denaro, sforzo intellettuale e creativo; esse saranno tanto più elevate quanto più frequente e profonda sarà la relazione richiesta. Pertanto, i benefici derivanti dal coinvolgimento attivo devono essere almeno in grado di ripagare tali sacrifici. La stessa percezione dei costi attesi, monetari e non, può influenzare la motivazione all'impegno, se il risultato previsto o i benefici attesi non sono chiaramente definiti.

In genere, è molto complicato per un'impresa comprendere e valutare sia *ex ante* sia *ex post* il valore dell'apporto del cliente, dunque risulta complicato determinare il valore da restituirgli (Bronckhoff, 2003). Inoltre, se con il cliente coinvolto si è già instaurata una relazione di valore diadico (Costabile, 2001), equa e di fiducia, risulterà critico prevedere delle politiche di gestione delle relazioni coi clienti le cui idee o apporti non sono stati ritenuti validi.

Le motivazioni che spingono i consumatori ad interagire con le imprese nei processi di innovazione possono essere classificate in: economiche, funzionali ed emotive.

La prospettiva di un sicuro rimborso delle spese sostenute nel processo di collaborazione oppure il riconoscimento di uno sconto sui prodotti realizzati grazie al contributo ricevuto dal cliente sono strumenti facilmente applicabili dall'impresa per favorire lo sforzo del cliente. Probabilmente, non costituiscono la causa scatenante dell'apporto, ma quanto meno limitano le restrizioni o le reticenze da parte del cliente.

Quando il contributo richiesto è particolarmente rilevante in termini tecnologici o quando è il cliente stesso a progettare un nuovo prodotto-servizio, l'impresa può riconoscere parti di profitto, quote sui diritti di proprietà, oppure pagare per l'acquisto del brevetto o l'uso in licenza.

Non è raro riscontrare, da parte delle imprese, l'organizzazione di concorsi a premi tra i clienti (*contest*) con l'obiettivo di ricevere idee innovative sui prodotti. I premi offerti possono essere: in denaro; in prodotti o servizi dell'impresa o di *partner*; in buoni-sconto. Comunque, il valore del premio potrebbe influire sul comportamento del consumatore. Questi potrebbe apportare contributi non perché realmente motivato allo sviluppo dell'innovazione, ma per il riconoscimento monetario. Ciò può: inficiare il buon esito della collaborazione o del concorso; portare alla dispersione di risorse; allungare il processo di selezione e creazione. Inoltre, potrebbe attirare anche soggetti non rappresentanti dei bisogni del *target* dell'impresa. Per evitare tali comportamenti opportunistici le imprese dovrebbero limitare il ricorso a riconoscimenti in denaro, o collegarli all'intensità degli acquisti dei prodotti innovativi risultanti (Brockhoff, 2003; Sandmeier, 2008).

La prima motivazione di natura funzionale è legata all'*end benefit* che l'offerta innovativa propone, cioè il cliente è motivato a collaborare con l'impresa per sviluppare una nuova offerta che risponda precisamente al suo bisogno. Oppure è attualmente insoddisfatto di ciò che è correntemente proposto al mercato. In tal caso, questi dovrebbe essere portatore di interessi anticipatori o condivisi dal resto del mercato *target* dell'impresa, per rendere conveniente per quest'ultima lo sviluppo della nuova offerta. Si può riscontrare una similitudine di motivazioni tra il cliente *consumer* ed il cliente impresa, quando l'innovazione

consente di svolgere più rapidamente o efficacemente un'attività, di raggiungere per primi un obiettivo.

Altra motivazione funzionale è quella legata alla soddisfazione di bisogni complementari. Il cliente può vedersi riconosciuta la possibilità di usufruire di servizi aggiuntivi o di qualità superiore a completamento dell'offerta innovativa generata in collaborazione. Si pensi all'estensione di garanzie o ad un servizio post-vendita privilegiato per il cliente che ha collaborato al processo di innovazione (Brockhoff, 2003).

Simile motivazione è quella relativa all'accesso anticipato ed esclusivo, rispetto al resto del mercato, al prodotto-servizio sviluppato con l'impresa (Sandmeier, 2008). In tal caso la disponibilità esclusiva dell'offerta, o il suo uso dimostrativo, permettono un vantaggio d'uso; questa motivazione comprende anche componenti emotive.

Le motivazioni di natura emotiva sono intime gratificazioni che spingono il cliente a collaborare, spesso più efficaci di quelle economiche o funzionali, poiché attengono alla personalità, stile di vita, valori personali. Proprio per tali motivi risultano più difficilmente imitabili da parte di imprese concorrenti, che volessero attirare la collaborazione di clienti anche di altre imprese; pertanto essi sono fortemente differenzianti.

I riconoscimenti o menzioni pubbliche o private possono ripagare più di premi in denaro, in particolare quando queste inviano un segnale di valore al gruppo sociale o alla comunità di appartenenza. Nelle comunità virtuali, ad esempio, il coinvolgimento nello sviluppo di *software* applicativi, di loro modifiche o di aggiornamenti, è tipicamente fondato sulla fama e sul riconoscimento delle capacità del singolo programmatore. Tali elogi possono anche generare il riconoscimento di privilegi o vantaggi indiretti per il singolo co-sviluppatore. Nei contesti lavorativi particolarmente competitivi, tali atti di notorietà sono molto apprezzati anche nel mercato del lavoro, specie se l'innovazione risultante ha poi larga diffusione commerciale.

La dimostrazione di creatività è per alcuni clienti, un motivo già di per sé valido per impegnarsi nella sfida innovativa. Molti clienti si sentono molto eccitati e gratificati dall'essere considerati dalle imprese quali fonti nello sviluppo di nuove offerte (Prahalad, Ramaswamy, 2000, 2004). Inoltre, conoscendo la complessità dei criteri di selezione dei clienti da coinvolgere o delle idee da sviluppare, il cliente prescelto può sentirsi personalmente onorato (Brockhoff 2003). La partecipazione al processo di innovazione può essere essa stessa motivo di divertimento e gratificazione per il cliente, che intende dimostrare le sue capacità ed il suo *know-how* (Luthje, 2000).

Il puro divertimento nell'impegnarsi nel processo creativo, personalmente o in gruppo, mette alcuni clienti in uno stato di piacevole agitazione (*flow state*), per cui lo zelo e la concentrazione profusi nel compito sono massimi ed intensi. Tale condizione si raggiunge quando le competenze di una persona incontrano la sfida del compito; un incarico troppo complicato può generare ansia, uno troppo semplice noia. L'aumento del *flow state* è positivamente correlato col senso di creatività; quindi sfida, divertimento e creatività sono fondamenti della volontaria partecipazione nell'innovazione distribuita (Lakhani, Panetta, 2007). Il forte senso di identità, di appartenenza, di *loyalty* verso l'impresa motivano il coinvolgimento, lo sviluppo del valore diadico della relazione (Costabile, 2001) aumenta le probabilità di coinvolgimento, minimizza la necessità di ricorrere a strumenti economici per attirare il cliente, riduce il rischio di comportamenti opportunistici.

L'ampia casistica di riconoscimenti e motivazioni su cui le imprese fanno leva per coinvolgere i clienti nei processi di innovazione può, inoltre, essere ricondotta alla combinazione di due dimensioni (Fig. 2): da un lato, la natura delle motivazioni (intrinseche; estrinseche); dall'altro, l'orientamento delle stesse (verso di sé; verso gli altri).

Fig. 2 – Le motivazioni alla partecipazione

	Self-oriented	Other-oriented
Estrinseche	Ricompense materiali: denaro, beni, esclusive, ecc.	Immagine, status, riconoscibilità, far valere un'idea
Intrinseche	Interesse, curiosità, apprendimento, divertimento, ecc.	Aiutare gli altri, appartenenza ad un gruppo

Fonte: Adattamento da Boudreau, Lakhani 2009.

In conclusione, le motivazioni a collaborare all'innovazione non sono intuitivamente ovvie ai nuovi osservatori del fenomeno; a molti potrebbe sembrare non intuitiva l'associazione tra l'impegno richiesto al cliente e concetti quali divertimento e senso di appartenenza. Ma le ricerche nel campo hanno fortemente evidenziato che il funzionamento di questi sistemi di partecipazione attiva ai processi di innovazione è guidato da motivazioni miste ed eterogenee (Lakhani, Panetta, 2007); pertanto focalizzandosi solo su una dimensione e tralasciando un approccio olistico si limiterebbe il coinvolgimento e la sua comprensione.

2.4 Utilizzare e gestire strumenti che favoriscano il coinvolgimento

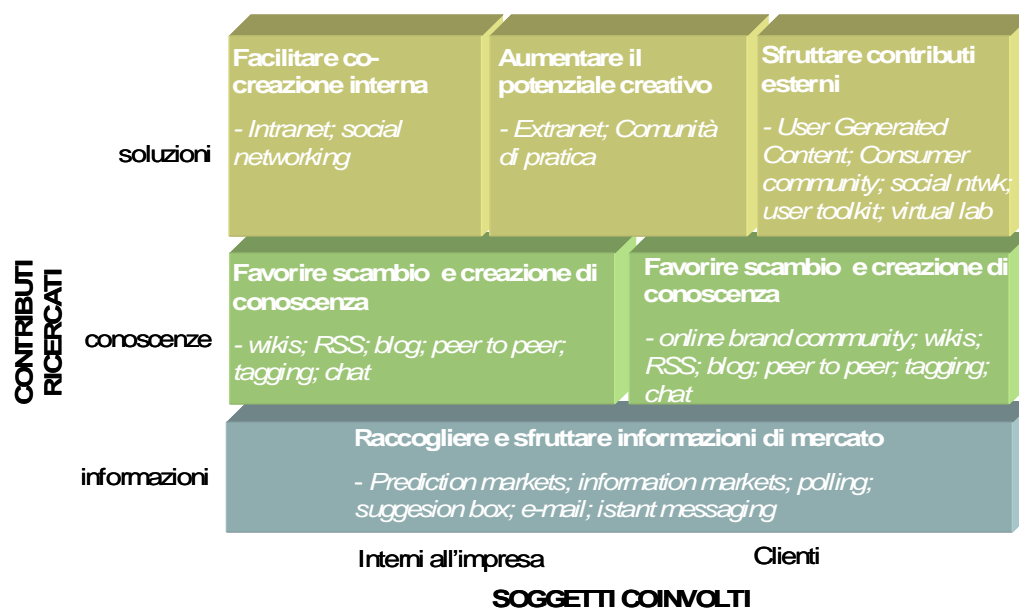
Le nuove tecnologie *Internet-based* appartenenti al paradigma del web 2.0 offrono nuovi e semplificati modi per l'interazione in larga scala tra imprese e consumatori. Un numero

sempre crescente di strumenti per interagire virtualmente con i consumatori è riscontrato nelle pratiche aziendali ed in letteratura (tra gli altri: Dahan, Hauser, 2001; von Hippel, 2005; Sawhney, Verona, Prandelli, 2005; Verona; Prandelli, 2006; Fuller, Matzler, 2007).

Tali tecnologie si contraddistinguono per le seguenti proprietà: ubiquità, flessibilità, velocità, durata, accesso a conoscenza distribuita; plasticità, reversibilità (Verona, Prandelli, 2006). Inoltre, tali potenzialità permettono di superare il *trade-off* tra *richness* (varietà), ovvero la ricchezza delle interazioni e delle informazioni scambiate tra gli attori connessi, e *reach* (portata), cioè il numero di attori coinvolti; questo proprio grazie alla loro natura interattiva (Evans, Wurster, 1999).

Cogliendo tali opportunità tecnologiche e la diffusa capacità innovativa, alcune imprese hanno adattato il loro processo di innovazione aprendolo ai contributi progettati dai clienti, o addirittura alla più ampia fascia degli utenti della rete; in altri casi imprese più lungimiranti hanno sviluppato nuovi modelli di business ad alta intensità partecipativa da parte di clienti, dando vita a vere e proprie innovazioni di natura strategica.

Fig. 3 – Obiettivi strategici e strumenti web 2.0 utilizzati per favorire il coinvolgimento



Fonte: Adattamento da Chui, Miller, Rogers, 2009

Tutti hanno la possibilità di contribuire e condividere i contenuti della rete, di partecipare attivamente alle comunità, di affermare le proprie idee e produzioni. Nasce una relazione dinamica (*syndicate*) tra gli utenti ed Internet, si aggiungono contenuti, si modificano, si arricchiscono, si commentano, si fruiscono attraverso diversi *device* (es.: computer,

blackberry, cellulari, iPod). Si sono aperte nuove opportunità di affermazione del potenziale creativo del singolo e delle comunità, oltreché di collaborazione con imprese in grado di capitalizzare tali possibilità. Lo scambio, l'assorbimento, la (ri)combinazione, la creazione di conoscenza sono esponenzialmente aumentati; il potenziale generativo mobilitato è impressionantemente esteso.

Le nuove tecnologie *Internet-based* trasformano l'innovazione nei processi, nei costi e nei tempi di realizzazione. Le imprese apprendono rapidamente le esigenze ed i comportamenti del mercato, aumentano le loro proposte innovative, testano diffusamente le risposte e le soluzioni proposte dai consumatori, riducono fortemente l'esposizione finanziaria. Ciò offre alle imprese maggiori opportunità da sfruttare e *chance* di successo. Inoltre, consente di mettere più facilmente in discussione credenze diffuse nell'impresa, di coinvolgere nuovi soggetti nei processi d'innovazione, di modificare la cultura aziendale, di comunicare ai clienti la considerazione delle loro manifestate esigenze. Il coinvolgimento dei clienti per alimentare l'innovazione diviene continuo, rapido, economico e ubiquo.

Cambia il modello di innovazione, non occorre più processare enormi moli di dati, ma sviluppare competenze: di ascolto e comprensione dei comportamenti; di accoglimento delle soluzioni proposte dai clienti; di apertura e rapida sperimentazione di nuove idee; di interpretazione e selezione dei risultati dei test.

2.5 Andare oltre gli strumenti gestiti dall'impresa ed i confini del mercato servito

Tali nuove tecnologie connettive aumentano la socializzazione delle conoscenze tra gli utenti, consentendo lo scambio e la condivisione tra consumatori, circa le modalità di consumo, le funzionalità delle offerte e delle tecnologie, i reclami e i consigli d'acquisto, le opportunità di innovazione. Il passaparola aumenta di molte volte i suoi effetti, positivi e negativi. Il *locus* elettivo di socializzazione sono le comunità *online*. I siti *web* attorno a cui si aggregano gli utenti o gli appassionati di prodotti-servizi sono giacimenti informativi di *insight* e *feed-back*: sulle offerte in commercio, sui comportamenti d'uso, sui bisogni insoddisfatti, sulle opportunità di sviluppo futuro del business per le imprese che sapranno gestire tali strumenti e flussi informativi, particolarmente utili nelle fasi di generazione di nuove idee o di miglioramenti di offerte già esistenti.

Per rendere le comunità virtuali strumenti di coinvolgimento dei consumatori nei processi di innovazione, le imprese devono creare e gestire tali aggregazioni cercando di combinare sinergicamente le funzioni che le caratterizzano (Sawhney, Verona, Prandelli, 2005), e

soprattutto integrando le caratteristiche delle comunità liberamente generate dai consumatori con quelle generate e gestite dalle imprese direttamente.

Tab.4 – Le differenze tra le comunità gestite dall’impresa e da appassionati.

	Comunità gestita dall’impresa	Comunità gestita da appassionati
Accesso	Principalmente consentito al segmento <i>target</i> ed ai clienti. Caratterizzata da clienti relativamente omogenei.	Accoglie tutti i consumatori interessati. Caratterizzata da un’eterogenea <i>consumer base</i> .
Scopo	Rigido e specifico. Sono incoraggiate discussioni centrate su prodotto e marca.	Ampio e ambiguo. Le discussioni relative a prodotto e marca sono alternate con divagazioni personali.
Libertà d’espressione	Ristretta. In genere, ad esempio, commenti negativi sui concorrenti sono scoraggiati	Nessuna restrizione. Libertà di criticare marca e prodotto, ed apprezzare concorrenti.
Motivazioni dei consumatori	Principalmente sono funzionali. Le più comuni sono: risolvere un problema legato al prodotto, consigli sull’uso, reclami.	Principalmente sono intrinseche ed emozionali. Le più comuni sono incontrare appassionati e socializzare con loro.
Legami nella comunità	Stentano a svilupparsi; i partecipanti sono inclini ad abbandonare la comunità.	Si sviluppano: propri rituali, senso di responsabilità, volontà di partecipazione.

Fonte: adattamento da Dholakia, Vianello, 2009

Le nuove tecnologie del web 2.0 estendono i confini della partecipazione consentendo il coinvolgimento di una platea più ampia dei propri clienti: consumatori della categoria merceologica ma non della marca; esperti delle tecnologie coinvolte nell’offerta; curiosi e appassionati. Le comunità di maggior successo e strategicamente più attrattive per le imprese, generalmente, dovrebbero essere quelle avviate e gestite da consumatori appassionati, trasversali alle marche ed ai prodotti, entusiasti della categoria e/o della marca, in quanto caratterizzate da maggior eterogeneità dei partecipanti e meno rigidamente centrate sul prodotto. La comunicazione è più libera e fiduciosa, tra pari; non si avverte il controllo, il giudizio o la mediazione dell’impresa. Il senso di appartenenza è rinforzato dalla condivisione di esperienze che eccedono il processo di consumo del prodotto o della marca che li accomuna, favorendo il senso di fiducia. Inoltre, per le imprese limitare l’accesso ai soli clienti potrebbe ostacolare l’individuazione di nuovi e attrattivi segmenti di mercato, non considerati precedentemente. La diversità dei partecipanti aumenta il potenziale creativo della comunità. Spesso tali comunità sono costituite da appassionati che non costituiscono il segmento *target* dell’impresa, ma che hanno maturato interesse per il prodotto, perché rientrano a vario titolo (ruolo) nel processo di acquisto/consumo. Così come nel noto caso Lego, in cui per lo sviluppo della linea Mindstorm, determinante fu l’apporto della comunità di quarantenni *lugnet.com* che progettò innovazioni di prodotto poi adottate dall’impresa

(Dholakia, Vianello, 2009). Ciò può favorire la *cross-fertilization* di conoscenze da un gruppo estraneo al segmento *target* dell'impresa, con competenze tecnologiche e di consumo diverse, che possono favorire l'emersione: di non prevedibili comportamenti o occasioni di consumo, di nuove soluzioni a problemi tecnici, di proposte di miglioramenti. Anche nei casi delle comunità di *Open Source Software*, esperti delle tecnologie, ma non dell'applicativo specifico, sono capaci di sviluppare e trasferire *patch* o soluzioni per migliorare i *software* o risolvere problemi.

Non molte imprese conoscono l'esistenza delle comunità o di *social network* di appassionati in cui si discute dei loro prodotti, tantomeno ne monitorano sistematicamente le attività. Questo consentirebbe di: conoscere i propri *fans*; cogliere *insight*; adottare soluzioni innovative; individuare comportamenti emergenti; risolvere criticismi prima che si diffondano (Dholakia, Vianello, 2009). Le opportunità di marketing da cogliere sono comunque numerose anche coniugandole con attività *offline*. Vi è, dunque, la possibilità di ricorrere al coinvolgimento di una platea ben più ampia dei soli clienti della marca, facendo leva su conoscenze diffuse ed eterogenee. Si estende l'attenzione dell'impresa oltre i confini del proprio mercato di riferimento.

3. Implicazioni manageriali: opportunità e minacce dell'evoluzione del coinvolgimento

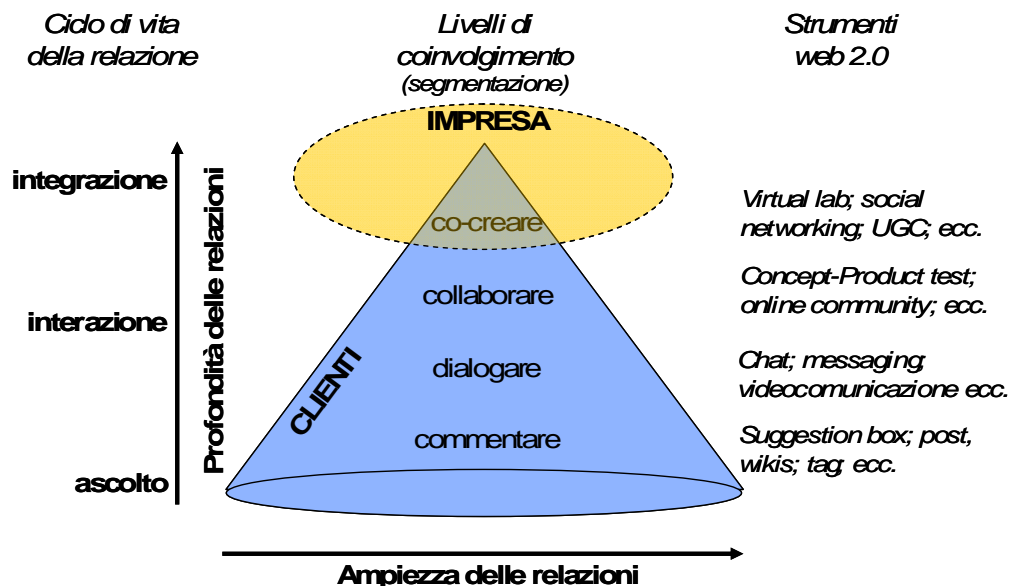
Le nuove tecnologie consentono ai consumatori forme di protagonismo, autonomia e proattività finora inimmaginabili. Le potenzialità connettive e aggregative tra consumatori appassionati, esperti di tecnologie e creativi geograficamente dispersi fanno cadere i confini tra produttore e consumatore; ciò che precedentemente era solo un fenomeno di nicchia, diviene globale e di massa. È esponenzialmente aumentato il potenziale di mobilitazione e creatività tra i consumatori; gli scambi informativi, i commenti sui prodotti e le esperienze di consumo sono rapidi, diretti, informali ed internazionali. Rapidamente si costituiscono forme aggregative tra consumatori (comunità o sottogruppi di comunità) alla ricerca di: soluzioni ai propri bisogni; nuove idee per migliorare le offerte esistenti; nuove modalità di acquisto/consumo; libertà d'espressione; realizzazione e diffusione delle proprie soluzioni/innovazioni. La consapevolezza del proprio potere, esercitabile anche attraverso le nuove tecnologie del paradigma web 2.0, aumenta e rafforza il ruolo del consumatore quale guida o artefice nei processi d'innovazione.

Le imprese riconoscono il potenziale innovativo delle conoscenze e competenze tecnologiche e di consumo radicate nel dominio del consumatore, e gli riconoscono sempre più un ruolo attivo, fino alla delega di *input* progettuali disseminati lungo tutta la catena di consumo.

L'intensificarsi della sfida competitiva impone: tensione all'innovazione della *value proposition*; rapidità ed efficienza nella sua esecuzione; aumento delle relazioni per alimentarne i processi cognitivi. S'impone all'impresa una maggiore capacità di ricerca, ascolto, condivisione, partecipazione, co-creazione col cliente.

Le relazioni che si instaurano tra l'impresa ed il cliente evolvono nel tempo, in una sorta di ciclo di vita che descrive il passaggio da una mera comprensione e risposta ai bisogni del consumatore ad un coinvolgimento diretto ed attivo nelle attività di generazione dell'innovazione. Nel corso del processo di coinvolgimento e nell'evoluzione del rapporto tra l'impresa ed il cliente per l'innovazione è possibile individuare un aumento della profondità del legame ed un mutamento del ruolo del cliente e dei suoi contributi (Fig. 5).

Fig. 5 – Il ciclo di vita del coinvolgimento del cliente



Inizialmente, l'impresa appronta una fase di **ascolto** adottando strumenti che consentano la comunicazione unilaterale da parte di singoli clienti: *suggestion box*, servizio reclami, caselle *e-mail*. Inoltre, essa ricerca *blog* e comunità di consumatori della categoria merceologica da monitorare; estendendo l'attenzione oltre il mercato già servito, quindi, ampliando le potenzialità di ascolto e comprensione di: nuovi bisogni, comportamenti di consumo e intenzioni d'acquisto; problemi e opportunità di sviluppo e miglioramento del sistema d'offerta; risposte alle proprie proposte; confronti con la concorrenza.

In maniera più o meno consapevole il cliente è oggetto di indagini, che apportano informazioni all'impresa necessarie per calibrare la proposta di valore o attivare un processo di creazione. Questo è in accordo con quanto proposto dal *Manufacturer-Active Program*

(von Hippel, 1988, 2005): il cliente ha un ruolo passivo, è oggetto di studio ed obiettivo finale dell'offerta dell'impresa, i suoi contributi informativi sono processati dall'impresa che presidia e svolge tutto il processo innovativo. La relazione è poco profonda, ma molto estesa, poco segmentata; il livello di interazione scarso; il contributo è informativo.

In una seconda fase evolutiva della relazione tra impresa e cliente, l'**interazione** cresce, aumenta la dialettica, lo scambio coinvolge forme di conoscenza ad alto contenuto codificato, ma con quote di contenuto tacito. L'impresa sfrutta l'intensa dialettica esistente tra i clienti nei *loro* ambienti, e ne stimola le reazioni, il dialogo ed i commenti mediandoli, soprattutto, attraverso gli strumenti di diretta gestione creati *ad hoc*. L'impresa ricorre a strumenti di comunicazione bilaterale: partecipa attivamente alle comunità esterne; costituisce comunità di marca; attiva *chat*, per favorire il dialogo tra i clienti e tra questi e l'impresa.

Il cliente più interessato e motivato comincia a collaborare più profondamente, gli viene richiesta una maggiore azione, come la partecipazione ad attività di emersione di *insight*, oppure di *testing* di *concept* o di nuove offerte o azioni di marketing. Il cliente ha una sempre maggiore consapevolezza del suo apporto, matura ed esprime conoscenze circa l'usabilità dell'offerta e la complementarietà funzionale ed emotiva rispetto al suo contesto d'applicazione; si manifestano i primi giudizi di soddisfazione sull'offerta innovativa testata.

L'impresa riceve un contributo di grande valore, in particolare, nelle fasi antecedenti il lancio di nuovi prodotti: riduce il rischio commerciale e matura conoscenze relative all'affidabilità dell'offerta. L'apporto offerto dal cliente è maggiore di quanto esposto in precedenza, in virtù della sua maggiore consapevolezza, ma le due parti sono ben distinte in termini di intenti ed obiettivi strategici. L'impresa comprende maggiormente il valore del potenziale di conoscenza del cliente e lo coinvolge anche nelle fasi a valle del processo innovativo, per verificare, correggere e validare le sue scelte.

La relazione è sempre più profonda, ma coinvolge un segmento più ristretto di individui; crescono le opportunità di miglioramento incrementale dell'offerta.

L'evoluzione della relazione continua con forme di **integrazione** del cliente nelle attività di innovazione dell'impresa. Il cliente si incardina nel processo di innovazione, partecipa attivamente non solo apportando conoscenze sui suoi bisogni, ma anche: esprimendo soluzioni agli stessi; manifestando i suoi bisogni latenti; partecipando alla generazione di nuove idee ed alla progettazione e realizzazione di nuove offerte; dunque, co-creando valore con l'impresa. Si concretizza, dunque, quanto delineato anche dal *Consumer-Active Program* (von Hippel, 2005). L'impresa riconosce il valore del suo contributo, lo investe di un ruolo da protagonista in tutto il processo di innovazione, lo riconosce quale risorsa strategica

fondamentale per il dispiego di strategie di innovazione e per il conseguimento del vantaggio competitivo.

Il grado di integrazione col cliente durante tutto il processo di innovazione è determinato dall'intensità dell'interazione, dall'ammontare e dalla qualità di input ottenuti, e dalla durata della relazione. L'intensità dell'integrazione è tanto più elevata quanto maggiore è: il valore degli apporti cognitivi in fase di ideazione; la partecipazione nel supportare le attività di progettazione e *testing* con i contributi relativi al contesto d'uso (*user domain*); il coinvolgimento nel favorire la diffusione sul mercato della nuova offerta. I soggetti coinvolti sono fortemente segmentati, non sono solo clienti già serviti ma anche consumatori di altri segmenti o mercati, che aggiungono a conoscenze del dominio d'uso, quelle tecnologiche; l'impresa adotta strumenti che ne motivino il coinvolgimento. Si ricorre massicciamente a strumenti del web 2.0 che favoriscano l'apporto di soluzioni, più che informazioni, conoscenze con contenuto tacito; l'*insight* è implicitamente contenuto nella soluzione proposta. Le opportunità di accelerazione del processo di innovazione sono enormi.

Il contenuto dell'offerta può essere delegato all'esterno e controllato con modalità non gerarchiche, ma valoriali e di coerenza simbolica tra quanto proposto e sviluppato dal cliente ed il sistema di valori proposti ed associati all'impresa.

L'impresa così va oltre il mero approccio di orientamento al cliente (*customer oriented o customer driven o customer focused*), caratterizzato dal dialogo con questi per la comprensione dei bisogni e la proposta di un maggior valore, per abbracciare una strategia di integrazione col cliente in un ottica di co-creazione del valore, che porterà a tre principali effetti: una maggiore capacità di alimentare i processi cognitivi con apporti diretti e taciti relativi al mercato ed al contesto di consumo; lo sviluppo di competenze nel processo di creazione di nuovi prodotti-servizi; ed infine, l'aumento delle probabilità di successo commerciale dell'innovazione (Gruner, Homburg, 2000; Salomo, Steinhoff, Trommsdorff, 2003). Però, tali effetti sono possibili solo se l'integrazione col cliente si permea di una cultura aziendale basata: sul riconoscimento del nuovo ruolo del cliente, sul potenziale dei suoi contributi, sulla propensione all'assorbimento, sul valore della fiducia.

Secondo quanto emerso finora e dalle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, è possibile intravedere una nuova fase della relazione tra impresa e cliente nei processi di innovazione: la **competizione**. La crescente partecipazione alla creazione del valore, potrebbe spingere il cliente ad aumentare la consapevolezza del valore dei suoi contributi del suo potenziale, e riscontrare un'incapacità o una non volontà dell'impresa di assecondare le sue specifiche e sentite esigenze (Lettl, Herstatt, Gemünden, 2004), portandolo a competere attivamente nelle

attività di creazione ed appropriazione del valore (Thomke, von Hippel, 2002; Prahalad, Ramaswamy, 2000, 2004). In certi casi, il cliente può addirittura impegnarsi nel costituire ed attivare un *network* di creazione in cui, con l'apporto di altri attori, la sua idea creativa venga sviluppata ed offerta sul mercato, divenendo egli stesso un cliente-produttore (Shah, Tripsas, 2007), futuro *competitor* nelle attività d'impresa.

Il cliente, in sostanza, non ha più rapporti con l'impresa, tranne nei casi in cui essa: si configuri quale piattaforma per realizzare e/o distribuire le sue innovazioni (Boudreau, Lakhani, 2009); si comporti da imitatrice delle innovazioni proposte, se queste hanno generato nicchie di mercato interessanti; si interessi all'acquisizione del brevetto, dell'idea o delle attività realizzate e gestite dal cliente innovatore (Hienerth, 2006; Shah, Tripsas, 2007).

I casi delle innovazioni realizzate e proposte dalle comunità di consumo nel settore degli sport *outdoor*, o nelle *online community*, o nell'*open source software*, o nel settore multimediale, solo per richiamare qualche esempio, evidenziano ciò che non può più essere considerato come un fenomeno di nicchia.

Il cliente con un basso livello di soddisfazione, con particolari motivazioni e competenze, inserito in un contesto fervido di iniziative, di relazioni, di fiducia è pronto a sviluppare da sé le proprie innovazioni, in grado di rispondere alle proprie specifiche esigenze, delineando un nuovo paradigma innovativo in cui è il cliente-innovatore l'attore principale e sufficiente, in grado di generare idee, produrle e proporle. Competendo così con l'impresa non solo sul piano contrattuale per la distribuzione del valore da essa creato, ma in maniera più diretta nella creazione, appropriazione e difesa dello stesso; e determinando nuovi modelli di business e di creazione del valore. Si propone, dunque, quale minaccia competitiva nel sistema di creazione, gestione, distribuzione e appropriazione del valore.

Quindi le competenze innovative delle imprese si trasformano abbracciando le capacità di catalizzazione della creatività dei clienti intorno a *business concept*, simboli, valori. Le risorse e competenze di marketing da presidiare, dunque, si allargano verso la gestione dei processi di relazione e partecipazione, volti al coinvolgimento dei clienti in attività di innovazione di tutte le leve del marketing.

4. Alcune evidenze nel settore dell'*infotainment*

Il settore televisivo è stato oggetto di profondi cambiamenti con l'avvento delle nuove tecnologie partecipative del web 2.0. Esse hanno consentito il passaggio da una televisione caratterizzata da comunicazioni unilaterali, tra emittenti e utenti, o al massimo biunivoche ma asincrone o superficiali (es.: telefonate in diretta, messaggi di testo ed *e-mail*, televoti) a

dialoghi interattivi e coinvolgenti. Tali mutamenti si sono materializzati con le Web Tv, i *broadcaster* che, utilizzando piattaforme *Internet-based*, facilitano e favoriscono l'interazione continua con i propri utenti, anche nelle dinamiche di innovazione dei contenuti trasmessi. Nuovi modelli manageriali sono emersi, in particolare, nel segmento dell'*infotainment* (informazione+intrattenimento), grazie all'ampio coinvolgimento degli utenti, attraverso la produzione e la proposizione di *User Generated Content*, che completano l'offerta televisiva di emittenti in esso operanti.

I consumatori sono attori sempre più determinanti nei processi creativi, producono contenuti che altri fruiscono e divengono veri propri professionisti della produzione multimediale, sancendo anche il successo di portali, siti e Web Tv che accolgono i loro contenuti, sempre più noti e visitati dagli utenti della rete. Quote di utenti, e di mercato, sempre più consistenti si spostano dai media tradizionali a partecipazione passiva (per es.: la Tv tradizionale) verso Internet, che consente: un'azione partecipata degli utenti; libertà di produzione e pubblicazione; visibilità; riconoscimento e accreditamento da parte delle comunità di fruitori. Le imprese che gestiscono tali portali, siti, *broadcaster* nate con un mero intento divulgativo, sono oggi vere e proprie realtà di successo: aggregano un numero sempre crescente di entusiasti fruitori-produttori; attirano sponsor e producono profitti. Di seguito sono riportate alcune evidenze di nuovi modelli di business che stanno interessando il settore e che potrebbero presto essere esportati in altri.

Un primo esempio è *Babelgum* fondata nel 2005 da Silvio Scaglia, ex A.D. di Fastweb, con sedi a Milano, Dublino, Sophia Antipolis e New York integra Web e Tv, perdendo la caratteristica televisiva di emissione di programmi in sequenza per divenire catalogo di contenuti; un aggregatore in grado di offrire agli utenti ciò che essi vogliono vedere. Trasmette su Internet e su reti *Mobile 3G*; si rivolge trasversalmente al segmento degli *heavy user* della rete, per aumentarne le occasioni e i motivi di fruizione. I contenuti trasmessi sono forniti da imprese di produzione televisiva e cinematografica specializzate nelle tematiche in cui si articola l'offerta: cinema indipendente, musica, comicità, ecologia e ambiente, metropolis (contenuti su moda, *life style* e tendenze). A questi si aggiungono le produzioni degli utenti che frequentano il suo portale. Il contributo richiesto, però, deve essere di natura professionale ed autorizzato, esso viene valutato dalla redazione prima di essere trasmesso e remunerato. Il modello non replica, dunque, quello aperto di You Tube e come per la Tv tradizionale è sostenuto dalla pubblicità.

In ambito cinematografico, ha lanciato un Festival *online* internazionale e indipendente promosso e gestito dal regista Spike Lee, che accoglie cortometraggi ed ha dato vita ad

un'attiva comunità che scambia idee e progetti. Altre ne stanno nascendo, con l'obiettivo di catalizzare l'attenzione e di sfruttarne le potenzialità del *viral marketing*.

L'interazione con gli utenti, oltreché nell'apporto dei contenuti professionali, si sostanzia: nei voti e commenti sui contenuti trasmessi; sulle discussioni nelle comunità e sui *blog* ospitati dal portale; sulla possibilità di costituire propri canali personalizzati selezionando i contenuti preferiti o più votati dalla comunità. Il coinvolgimento è motivato non solo attraverso la remunerazione, ma anche con concorsi tematici (*contest, prize, festival*) proposti dall'emittente e sponsorizzati da altre imprese.

Current Tv fondata nel 2005 da Al Gore, è un *network* televisivo mondiale e *crossmediale* che trasmette via satellite, inoltre dotato di un sito Internet, col quale collabora con gli utenti. La produzione e la programmazione sono realizzate in collaborazione con il proprio pubblico, attraverso gli *User Generated Content* da questi proposti.

Tutti possono contribuire attraverso l'invio di *pod*: video brevi, che raccontano momenti di vita reale o docu-film autoprodotti, pubblicati sul sito. I più votati dalla comunità di utenti, e valutati dalla redazione, vengono poi messi in onda. Essi rappresentano circa un terzo del palinsesto Tv. La programmazione copre una grande varietà di temi: da approfondimenti giornalieri di cultura *pop* alla satira politica, ai nuovi fenomeni sociali e tecnologici, dai *reportage* musicali ai servizi su tematiche culturali e politiche internazionali di Vanguard (gruppo di giornalisti d'assalto e avventurieri) e Citizen Journalism (rubrica di giornalismo partecipativo realizzato dai cittadini). Lo stile d'espressione è fortemente anticonvenzionale, molto moderno ed agile, le tematiche sono di grande attualità, trattate con inchieste spesso scomode e dibattute.

Il modello di business è altamente interattivo e partecipativo, gli utenti sono integrati nelle procedure aziendali. I contenuti trasmessi dalla Tv via satellite sono riproposti *online*. L'emittente utilizza questo strumento per aggregare e comunicare coi suoi clienti, la comunità di fruitori può così commentare, discutere, votare i contenuti trasmessi, contattarne gli autori, influenzarne gli argomenti futuri. Current Tv ascolta e dialoga, così, con un'ampia base di utenti. Ma il coinvolgimento non si limita a questo stadio, anzi è articolato attraverso diversi livelli di profondità e con un diverso tipo di contributo.

L'emittente seziona i componenti della comunità di utenti in 3 segmenti in funzione del grado di coinvolgimento che essi dimostrano rispetto alle attività proposte ed agli strumenti adottati. I collaboratori, pubblicano sul sito informazioni, storie e video reperiti in rete, esprimono così un interesse verso l'emittente e condividono con essa alcuni contenuti ritenuti in linea con il suo spirito informativo ed anticonvenzionale. Sono ad un livello introduttivo della relazione,

sfruttano limitatamente le potenzialità di interazione attraverso il sito. Per l'impresa è un modo per avvicinarsi ad un ampio bacino di utenti che animano il portale Internet e che fruiscono della Tv, per comprendere le tematiche più sentite e favorire prime forme di interazione.

I commentatori, danno la loro opinione sui contenuti proposti, i loro commenti determinano cosa verrà pubblicato, valutano sia le produzioni della redazione sia quelle inviate o prodotte da altri utenti. Partecipano in maniera più attiva, non si limitano a condividere ma si esprimono, si espongono, alimentando un dialogo con la redazione e con il resto della *community*, fino ad un livello di collaborazione allorché il loro giudizio impatta sul palinsesto e sull'offerta dell'emittente.

I produttori, propongono dei contributi originali di qualità superiore, girando, montando e caricando dei video che verranno valutati per essere trasmessi su Current TV. Costituiscono la cosiddetta comunità VC² (*Viewer Created Content*) bacino creativo della *community*, composto dal segmento di co-creatori, più direttamente integrato col modello di business dell'emittente, di cui ne condividono e sfruttano le potenzialità. Sono maggiormente vicini ad essa anche per condivisione di valori, linguaggi, simboli, cultura. Dispongono di competenze tecnologiche e di volontà di espressione.

All'interno di ogni categoria, in funzione dell'intensità di partecipazione cumulata, ad ogni utente è assegnato un livello che gli assicura modalità collaborative via via superiori, secondo quanto descritto dal regolamento della *community* pubblicato in rete. Per ogni componente della *community* è identificabile il segmento di appartenenza da parte di tutti, favorendo lo scambio informativo e le opportunità di collaborazione con gli altri.

Le opportunità di integrazione offerte da Current Tv non sono solo legate alla produzione di contenuti video, ma si stanno spostando su diverse forme e modalità di co-creazione.

Recentemente l'emittente ha lanciato un nuovo *format* di intrattenimento partecipato, "Frammenti": una *fiction* investigativa, che si trasforma in *game* grazie alla partecipazione diretta del pubblico. Il genere è *crossmediale* ed appartiene al *wide drama*, unendo web, tv e *Augmented Reality Game*. Il pubblico segue il programma in Tv o sul web, poi partecipa attivamente all'inchiesta investigativa oggetto della trama: navigando sul *web*, partecipando alla *community* dedicata, costituendo altre *community*, sfruttando i *social network* in cui è inserito, scambiando informazioni e idee con altri membri, e soprattutto co-creando e proponendo soluzioni al protagonista della serie attraverso il sito del programma e dell'emittente. In conclusione, un programma partecipativo che sfrutta filosofia e strumenti

web 2.0, che “educa” il pubblico all’interazione proiettandolo verso le nuove forme integrative, proprie del modello di business dell’emittente.

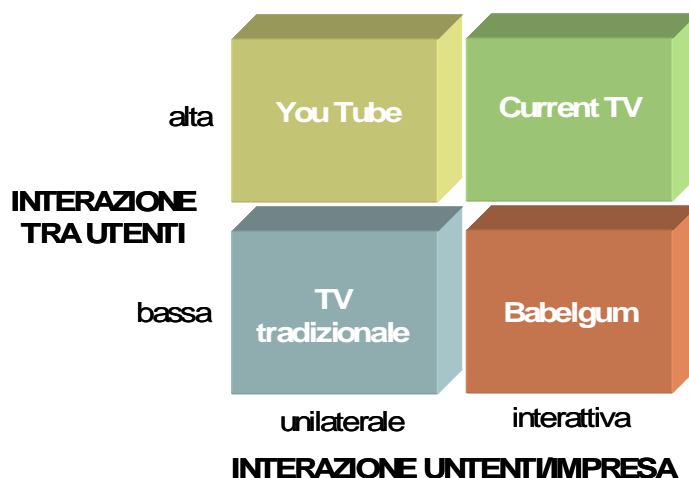
Inoltre, attraverso i VCAM (*Video Created Ad Message*) Current Tv sposta il coinvolgimento del cliente dalla produzione di video a quella di spot pubblicitari. L’emittente lancia un concorso (*contest*) a premi, viene proposto un *brief* elaborato dall’emittente stessa e dai *brand* partner su cui la comunità di utenti deve articolare e proporre il proprio spot. Quello prescelto sarà premiato e trasmesso su Current Tv ed eventualmente su altre emittenti.

Le modalità attraverso cui sono motivati gli utenti-autori è un mix costituito da: remunerazione economica per i *pod* e gli spot pubblicati; visibilità e riconoscibilità da parte della comunità; possibilità di avere ‘voce’. Inoltre, la condivisione dei temi trattati, dei valori e dei simboli proposti, delle modalità espressive dell’emittente, unitamente alla semplicità degli strumenti di interazione utilizzati catalizza il pubblico e lo spinge a partecipare.

I contributi sono di produzione spontanea degli utenti, in linea con il linguaggio e la cultura dell’emittente, ma la loro produzione è anche stimolata attraverso premi e *call* su tematiche specifiche.

È favorita la libertà di espressione ed interazione tra gli utenti che si aggregano in sottogruppi, in cui si confrontano e discutono anche di tematiche d’interesse personale. Difatti, Current Tv sfrutta anche le potenzialità di autosegmentazione, aggregative ed interattive di altri strumenti di *social network* su cui è presente (es.: Facebook, YouTube, Twitter, Friendfeed), riuscendo così a dialogare anche con segmenti non ancora raggiunti o affezionati all’emittente, ma di cui potrebbero condividere i temi trattati.

Fig. 6 - Matrice di posizionamento dei modelli di business partecipativo



Emergono, dunque, alcuni differenti modelli di business partecipativo nel settore (Fig.6). Babelgum segmenta, si rivolge e si integra con gli utenti di fascia professionale, ne riconosce le competenze tecnologiche ed integra le proprie trasmissioni con le loro produzioni. Con gli altri utenti instaura relazioni meno profonde, ad un livello di ascolto, favorendo un dialogo basato su commenti e comprensione delle loro preferenze. Pur utilizzando principalmente il canale Internet, non favorisce un'intensa interazione tra i partecipanti alla comunità di utenti, a cui i produttori professionali potrebbero non essere molto interessati a partecipare, separando dunque nettamente i due segmenti. Le motivazioni che spingono al coinvolgimento gli utenti-produttori sono principalmente di natura economica e professionale. Current Tv, invece, adotta un modello ad alto livello partecipativo ed integrativo della comunità di utenti. Li segmenta nelle attività e nel livello di partecipazione invitandoli ad intensificare la propria collaborazione. Favorisce, inoltre, la loro interazione ed aggregazione, conferendogli libero scambio dialettico. Il processo di coinvolgimento risulta essere meglio organizzato in un percorso evolutivo e di crescita.

Sicuramente, entrambi i modelli si discostano fortemente da quello delle emittenti tradizionali e fondano il loro successo sulle potenzialità connettive ed interattive del web 2.0. I palinsesti sono complementati dalle produzioni innovative degli utenti, che: integrano la creatività della redazione; ne influenzano le scelte delle trasmissioni e delle tematiche; ne valutano l'operato. È possibile, immaginare che all'affermarsi della notorietà e riconoscibilità delle produzioni della comunità di creativi, questa o alcuni suoi componenti potrebbero sempre più esercitare un maggior potere contrattuale sulla distribuzione ed appropriazione del valore, oggetto dello scambio tra impresa e comunità o singolo utente-produttore. Quanto più il palinsesto sarà integrato dagli utenti riconosciuti di valore, tanto più il loro esercizio del potere contrattuale risulterà essere una minaccia per l'impresa.

5. Future direzioni della ricerca

I temi qui trattati costituiscono solo un contributo al filone di ricerca che si propone di analizzare e comprendere le nuove forme di innovazione basate sul coinvolgimento dei clienti. I limiti del presente lavoro costituiscono anche i prossimi obiettivi che la ricerca su questi temi deve porsi, particolare rilevanza assumono infatti lo studio de: il valore dei clienti che a diverso titolo sono coinvolti nel processo innovativo; il valore dei diversi contributi dei clienti al sistema d'offerta; il *life time value* del cliente coinvolto; lo sviluppo di metriche di misurazione di tali valori; le nuove modalità di segmentazione comportamentale dei clienti da coinvolgere.

Bibliografia

- Adamson R.E., Taylor D.W. (1954), Functional Fixedness as Related to Elapsed Time and to Set, *Journal of Experimental Psychology*, n. 47.
- Baglieri E., Prandelli E. (2001), *La progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti*, in Vicari S., a cura di, *Il Management nell'era della connessione*, Egea, Milano.
- Berry L.L. (1983), *Relationship Marketing*, in Berry L.L., Shostak G.L., Upah G.D., a cura di, *Emerging perspectives in Service Marketing*, AMA, Chicago.
- Berthon P.R., Pitt L.F., McCarthy I., Kates S.M. (2007), When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers, *Business Horizons*, n.50.
- Biemans W.G. (1995), *Product Development within Networks*, in Hakansson H., Snehota I., a cura di, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Boudreau K.J., Lakhani K.R. (2009), How to manage outside innovation, *MIT Sloan Management Review*, Summer.
- Cantone L., Risitano M. (2007), *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese*, Atti del VI International Conference "Marketing Trends", Parigi.
- Cantone L. (1996), *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Chesbrough H.W. (2003), The era of open innovation, *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n.3.
- Chui M., Miller A., Rogers R.P. (2009), Six ways to make web 2.0 work, *McKinsey Quarterly*, February.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw Hill, Milano.
- D'Aveni R. (1994), *Hypercompetition*, The Free Press, New York.
- Dahan E., Hauser J.R. (2006), *Product Development - Managing a Dispersed Process*, in Barton Weitz, Robin Wensley, a cura di, *Handbook of Marketing*, Sage, London.
- Day G.S. (2003), Creating a superior customer-relating capability, *MIT Sloan Management Review*, March.
- Day G.S. (1990), *Market driven strategy, processes for creating value*, New York, The Free Press.
- Dholakia U.M., Vianello S. (2009), The fans know best, *Wall Street Journal/Mit Sloan, Business Insight*, August 17.
- Eliashberg, J., G. L. Lilien, V. Rao (1997), *Minimizing technological oversights: A marketing research perspective*, in Garud R., Nayar P., Rattah P., Shapira Z. B., a cura di,

Technological Innovation: Oversights and Foresights, Cambridge University Press, New York.

Evans P., Wurster T. (1999), *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

Ferrero G., Savelli E. (2006), *La dinamica del rapporto User/Producer nell'innovazione di prodotto: analisi teoriche ed evidenze empiriche*, Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing", Venezia.

Fuller J., Matzler K. (2007), Virtual product experience and customer participation - A chance for customer-centred, really new products, *Technovation*, n.27.

Griffin, A. (1997), *Drivers of NPD Success: The 1997 PDMA Report*, Product Development & Management Association, Chicago.

Griffin A., Hauser J.R. (1993), The voice of the customer, *Marketing Science*, vol.12, n.1.

Gruner K.E., Homburg C. (2000), Does customer interaction enhance new product success?, *Journal of Business Research*, n.49.

Gummesson E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Hakansson H. (1987), *Industrial technological development. A network approach*, Croom Helm, New York.

Hienerth C. (2006), The development of the rodeo kayaking industry, *R&D Management*, vol.36, n.3.

Huston L., Sakkab N. (2006), Connect and Develop, *Harvard Business Review*, March.

Kaulio M. A. (1998), Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods, *Total Quality Management*, n.9.

Kotler P., Keller K. (2005), *Marketing Management*, Prentice Hall, New York.

Lakhani K.R., Panetta J.A. (2007), The Principles of Distributed Innovation, *The Berkman Center for Internet & Society at Harvard Law School*, Research Publication n.7.

Lettl C., Herstatt C., Gemünden H.G. (2004), Users as inventors and developers of radical innovation, Competitive Paper for the 20th Annual *IMP Conference Group*, Copenhagen.

Levitt T. (1983), *The Marketing Imagination*, Free Press, New York.

Lilien G.L., Morrison P.D., Searls K., Sonnack M., von Hippel E. (2002), Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development, *Management Science*, vol.48, n.8.

Lüthje C. (2000), Characteristics of innovating users in a consumer goods field, *Arbeitspapier*, n.8.

Lüthje C., Herstatt C. (2004), The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research, *R&D Management*, vol.34, n.5.

Matthing J., Kristensson P., Gustafsson A., Parasuraman A. (2006), Developing successful technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users, *Journal of Services Marketing*, vol.20, n.5.

Mollick E. (2005), Tapping into the underground, *MIT Sloan Management Review*, vol.46, n.4.

Normann R., Ramirez R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa*, Etas Libri, Milano.

O'Reilly T. (2007), What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, *Communications & Strategies*, no. 65, 1st quarter 2007, pp. 17-37.

Ogawa S., Piller F. (2006), Collective customer commitment: Reducing the risks of new product development, *MIT Sloan Management Review*, vol.47, Winter.

Olson E.L., Bakke G. (2001), Implementing the Lead User Method in a High Technology Firm: A Longitudinal Study of Intentions versus Actions, *Journal of Product Innovation Management*, n.18.

Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing Customer Relationships: a Strategic Framework*, Harvard Business School Press, Boston.

Pine III J. (1993), *Mass Customization*, Harvard Business School Press, Boston.

Plant R. (2004), Online communities, *Technology in Society*, vol.26.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *The future of competition*, Harvard Business School Press, Boston.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, vol.78, January-February.

Prandelli E., Saviolo S. (1996), Verso il prodotto relazionale. Alcune evidenze empiriche dal settore dell'abbigliamento giovane, *Economia & Management*, n.6, novembre.

Rheingold H. (1993), *The Virtual Community: homeysreading on the electronic frontier*, Reading, Addison Wesley.

Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.

Salomo, S., Steinhoff, F., Trommsdorff, V. (2003), Customer orientation in innovation projects and new product development success. The moderating effect of product innovativeness, *International Journal of Technology Management*, vol. 26, n. 5/6.

Sandmeier P. (2008), *Customer Integration in Industrial Innovation Projects*, Gabler Edition, Wiesbaden.

Sawhney M., Verona G., Prandelli E. (2005), Collaborating to create: the Internet as a platform for customer engagement in product innovation, *Journal of Interactive Marketing*, vol.19, n.4.

Shah S., Tripsas M. (2007), The accidental entrepreneur: the emergent and collective process of user entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.1.

Suroviecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds*, Random House, New York.

Tapscott D., Williams A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Penguin Group, New York.

Thomke S., von Hippel E. (2002), Customers as innovators. A new way to create value, *Harvard Business Review*, April.

Ulwick A.W. (2003), The strategic role of customer requirements in innovation, *Strategyn Inc Whitepaper*, n.13.

Valdani E., Busacca B. (1999), Customer- based view, *Finanza, Marketing & Produzione*, n.2.

van Kleef E., van Trijp H. C. M., Luning P. (2005), Consumer research in the early stages of new product development: A critical review of methods and techniques, *Food Quality and Preference*, n.16.

Verona G., Prandelli E. (2006), *Collaborative Innovation*, Carocci, Roma.

von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.

von Hippel E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.

von Hippel E., Thomke S., Sonnack M., (1999), Creating breakthrough at 3M, *Harvard Business Review*, September-October.

Webster Jr. F.E. (1994), *Market-Driven Management: Using the new marketing concept to create a customer-oriented company*, Wiley, New York.

Woodruff R.B., Gardial S.F. (1996), *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*, Blackwell Business, Cambridge.

Wreden N. (2009), The promise of self-segmentation, *Strategy+Business*, October.