

*Daniele Dalli*  
*Professor of Marketing*  
Dipartimento di Economia Aziendale  
Via Ridolfi, 10  
56124 Pisa – Italy  
+39 050 2216347  
dalli@ec.unipi.it

Produzione, distribuzione e appropriazione del valore di mercato: il ruolo del consumatore

Abstract

Nella letteratura di marketing numerosi filoni di studio convergono verso un medesimo obiettivo e cioè la rivalutazione del ruolo del cliente/consumatore come soggetto centrale del processo di creazione del valore di mercato.

In questa letteratura il consumatore è sempre più spesso rappresentato come il soggetto principale della creazione del valore e le imprese avrebbero il compito di sostenerlo con risorse e servizi adeguati. A fronte di tali risorse e servizi le imprese guadagnerebbero il diritto a sfruttare economicamente il valore prodotto dal consumatore.

Gli obiettivi di questo paper sono:

- Fornire una descrizione dei fondamenti teorici e dei riscontri pratici in base ai quali si può sostenere che il consumatore sia la fonte del valore di mercato;
- Discutere in senso critico alcune implicazioni di questa prospettiva. Ad esempio, se è vero che il consumatore è responsabile della creazione del valore di mercato, perché non partecipa al processo di redistribuzione di suddetto valore?
- Descrivere alcuni casi empirici che dimostrano la varietà e complessità dei processi in discussione: crowdsourcing, peer-to-peer production, sharing, gift-giving, etc. La letteratura focalizza l'attenzione sulle relazioni tra consumatori e imprese, mentre esistono numerose forme di governance della co-creazione che possono condurre a esiti re-distributivi assai diversi.

Parole chiave: co-creazione, co-produzione, lavoro immateriale, socialità primaria e secondaria, valore di mercato, valore d'uso, valore di scambio

Creation, distribution and appropriation of market value: the role of consumers

Abstract

Several research streams within the marketing literature are coming together toward the same goal, that is giving back consumers a central role in the market value creation process.

In this literature the consumer is represented as the major agent of value creation and companies are described as supporting agencies that provide resources and services and, in front of this support, get the right to appropriate the value created by consumers.

The main goals of the paper are the following:

- Giving an accurate description of the theoretical foundation and empirical evidence on which it is possible to speak of consumer value creation;
- Proposing a critical perspective about this phenomenon. For instance, asking the following question: given that the consumer is responsible for market value creation,

why is he or she excluded from the process of redistribution of the profits that arise from his work?

- Describing various institutional structures that are actually employed in the market value creation: crowdsourcing, peer-to-peer production, sharing, gift-giving, etc. Usually management and marketing literature are focused on corporate ventures, but peer production and sharing provide interesting insights into alternative and promising structure for market value creation and distribution.

Keywords: co-creation, coproduction, immaterial labor, primary and secondary sociality, exchange value, use value

## Produzione, distribuzione e appropriazione del valore di mercato: il ruolo del consumatore

### 1. Introduzione

In base alle assunzioni del *marketing concept* (Gebhardt et al. 2006) il cliente è da sempre considerato un elemento centrale del processo di creazione del valore di mercato. E' sulla base del valore per il cliente finale che si costruisce il marketing mix e la strategia di marketing. Di recente si sono sviluppati numerosi filoni di ricerca e significative evidenze empiriche che testimoniano un rinnovato interesse per il ruolo del consumatore (Cova e Dalli 2009), rappresentato come soggetto attivo della creazione del valore di mercato di cui l'impresa può appropriarsi.

Molti casi discussi in letteratura (Lego, Nike, Bmw, Volvo, Ducati, ad esempio) dimostrano come sia possibile impostare un rapporto di collaborazione tra impresa e consumatori per la creazione di nuovi prodotti (Prandelli e Verona 2006). In ciò si viene a creare una forma di scambio in cui il consumatore fornisce idee e potere d'acquisto, mentre l'azienda mette a disposizione informazioni, software e piattaforme hardware e si appropria del risultato economico generato dall'interazione tra consumatori e impresa.

La *collaborative innovation* è uno dei casi di collaborazione tra consumatori e imprese più studiati e già da tempo acquisiti dalla letteratura di marketing e di general management, come pure da quella di stampo più tecnologico (Prahalad e Ramaswamy 2004; von Hippel 2005; Franke et al. 2006; Fuller et al. 2008; Kozinets et al. 2008). appartiene al più ampio contesto della collaborazione tra consumatori e imprese nella co-creazione del valore di mercato (Cook 2008; Payne et al. 2008), nell'ambito della quale si riscontrano evidenze via via crescenti in base alle quali gli studiosi di marketing sostengono l'idea che possa essere il consumatore il soggetto fondamentale di questo processo (Gronroos 2008), mentre le imprese avrebbero il compito di sostenerlo e supportarlo con risorse e servizi adeguati. La letteratura in oggetto giunge a risultati simili a quelli ottenuti dagli studiosi di marketing B-to-B e network industriali (Ferrero 1992; Fiocca et al. 2008).

A queste acquisizioni si giunge dopo un percorso teorico piuttosto articolato e frammentato in cui gli studiosi di marketing e consumer research hanno fornito evidenze e teorizzazioni numerose, articolate e approfondite. Ad esempio, nel marketing dei servizi il ruolo dell'acquirente per la predisposizione di un'offerta efficace e soddisfacente è stato sottolineato sin dai primi anni '80 e ha a che fare sostanzialmente con la personalizzazione: se il cliente partecipa alla predisposizione dell'offerta, questa risulta adeguata alle sue esigenze e la percezione di valore da parte del cliente è maggiore. Inoltre, l'interazione personale tra

cliente e personale di vendita, ma anche tra gli stessi clienti, sembra correlata allo sviluppo di relazioni più soddisfacenti e durature. Ciò condurrebbe a una progressiva integrazione/identificazione del cliente con l'azienda fornitrice (Manolis et al. 2001).

La service-dominant-logic costituisce uno dei nuovi paradigmi del marketing ed è strettamente correlata con il punto precedente: l'approccio di Vargo e Lusch (Vargo e Lusch 2004; Lusch e Vargo 2006) tende ad estendere anche al marketing dei prodotti (e al marketing in generale) le acquisizioni del marketing dei servizi (centralità del ruolo produttivo del consumatore) estremizzandone i contenuti. In pratica le imprese mettono a disposizione dei consumatori le risorse a lui necessarie per la generazione del valore. A certe condizioni, i consumatori possono essere considerati produttori e addirittura essi stessi fornitori delle imprese per la predisposizione delle risorse necessarie alla realizzazione dei servizi richiesti dal mercato. Tutto in base all'assunzione che i consumatori non chiedono beni o oggetti materiali, ma funzioni, attività e – in generale – servizi: sono questi servizi che stanno alla base della percezione di valore.

Anche nella ricerca sui consumi, il ruolo attivo dei consumatori compare nel dibattito intorno ai primi anni '80, in corrispondenza del contributo, tra gli altri, di Elizabeth Hirschman e Morris Holbrook (Hirschman 1980; Hirschman e Holbrook 1982; Holbrook e Hirschman 1982). In opposizione alla letteratura di matrice positivista, il consumatore è rappresentato come soggetto attivo sul piano culturale e simbolico: è lui che attiva, riempie di significato e dunque di valore le risorse messe a disposizione dal mercato. Risorse che, altrimenti, resterebbero a livello di mera offerta, un potenziale inerte in quanto non integrato nelle esperienze degli individui. Quando i prodotti entrano nella dimensione esperienziale dei consumatori e soprattutto della loro sfera edonistica, ricevono una iniezione di soggettività, di significato e di valore che assume rilievo per il soggetto dell'esperienza, ma che si trasferisce rapidamente anche ad altri e quindi al mercato.

La ricerca sui consumi ha approfondito ulteriormente la questione relativa alla costruzione dei significati e ha condotto a ribaltare la nozione di consumatore come anello terminale della catena di produzione–distribuzione–consumo. Il consumatore – invece – sarebbe il punto di partenza del processo di creazione del valore, soprattutto per ciò che riguarda la creazione e attivazione dei significati e dei valori associati ai beni di consumo (Firat e Dholakia 1998). Sarebbe il consumatore a *proiettare* sui beni di consumo e sui servizi il corredo culturale e simbolico necessario a far assumere a detti beni un valore apprezzabile anzitutto a livello individuale e poi anche sul mercato. Sono le valenze culturali assegnate ai beni dai consumatori e che vengono spesso fatte valere nei confronti di altri soggetti

(dimensione sociale del consumo) a determinare l'emergere del valore economico, di mercato, e che determina una certa disponibilità all'acquisto.

In sintesi, sembra che la letteratura di marketing, ma non solo<sup>1</sup>, stia mettendo in discussione il funzionamento del processo di mercato all'interno del quale il ruolo del consumatore non è più solamente quello di *referente* in relazione al quale si verifica la profittabilità delle strategie competitive, ma di vero e proprio *iniziatore e creatore* del valore di mercato.

Questa discussione, peraltro, sembra sottovalutare la necessità di una rivisitazione profonda dei modelli teorici sottostanti e in particolare quelli relativi alla spiegazione del ruolo del consumatore come produttore di valore, alle modalità di interazione tra agenti economici (consumatori e produttori) e al concetto stesso di valore, elementi che saranno discussi nella sezione seguente.

## 2. Questioni teoriche

Il dibattito illustrato nella sezione precedente richiede di essere collocato in un quadro teorico più ampio e funzionale a sfruttare le opportunità insite negli approcci orientati alla co-creazione. Basare il nuovo scenario di generazione del valore di mercato sul vecchio paradigma in cui a) al consumatore è assegnato il ruolo di cliente finale senza dire alcunché sul ruolo di produttore di valore, b) lo scambio di mercato è l'unico mezzo per trasferire valore tra gli agenti economici e c) il valore di mercato è misurato esclusivamente attraverso il meccanismo dei prezzi è riduttivo e tendenzialmente impossibile. E' teoricamente necessario descrivere il processo di co-creazione attraverso concetti nuovi o ripresi da altre aree disciplinari anche, e forse soprattutto, per dare conto di evidenze empiriche e prassi operative che altrimenti non sarebbe possibile spiegare. Alcuni riferimenti a tali elementi saranno fatti più avanti.

I punti su cui è necessario sviluppare nuovi strumenti e concetti sono

- Quale ruolo teorico assegniamo all'attività dei consumatori che conduce alla generazione del valore di mercato,
- Quali sono i canali attraverso cui il valore generato dall'attività dei consumatori viene distribuito, condiviso o appropriato da altri agenti economici,
- Qual è il concetto di valore che utilizziamo per descrivere questi processi.

---

<sup>1</sup> Il dibattito si sviluppa anche nell'ambito del *general management*, ma anche in economia, antropologia e scienza politica.

## 2.1. Il lavoro immateriale, ovvero come si spiega teoricamente l'attività dei consumatori che creano valore

La letteratura ha prodotto almeno due scuole di pensiero, una antropologica che fa capo a Michel de Certeau e una economica che fa capo a Karl Marx, sul ruolo degli individui nella creazione del valore di mercato. Sia nell'Invenzione del quotidiano che nel Capitale esistono espliciti e dettagliati riferimenti al fatto che gli individui nel loro agire quotidiano costruiscono sul piano culturale ed economico le risorse e – in definitiva – i beni di cui hanno bisogno. Da un lato si appropriano dei beni prodotti dalle imprese e li trasformano progressivamente a proprio uso e consumo e dall'altro determinano il valore economico dei beni trasferendolo al mercato attraverso il pagamento del prezzo.

La dimensione antropologica trova spazio negli studi sulla cultura di consumo (Firat e Dholakia 2006, p. 138). A questo proposito, si possono citare i casi del consumo di servizi di intrattenimento (Kozinets et al. 2004), dell'abbigliamento (DeBerry-Spence 2008) e – più in generale – del contributo dato dai consumatori allo sviluppo del valore della marca (Payne et al. 2009). In questi studi si focalizza l'attenzione sulle attività che i consumatori, una volta avuto a disposizione il bene o il servizio, pongono in essere per trasformarlo e aumentarne il valore, anzitutto in chiave soggettiva (per se stessi) e secondariamente per la propria comunità d'appartenenza e per il mercato<sup>2</sup>.

In linea generale i consumatori sono i soggetti primari dell'attività di produzione e ri-produzione culturale (conoscenze, significati, relazioni affettive) che mette a disposizione degli operatori di mercato le risorse di base che servono per creare beni e servizi. Questa relazione così stretta tra produzione culturale e valorizzazione di mercato è stata ampiamente dimostrata in casi e settori i più disparati (Arnould e Thompson 2005).

Sul piano economico, l'attività dei consumatori può essere ricondotta sotto la nozione di *lavoro immateriale* che deriva dalla rielaborazione degli scritti di Marx sul lavoro vivo (Lazzarato 1997): gli individui, prima di ogni altra cosa, sono lavoratori, ma non nel senso che lavorano per qualcun altro. Secondo Marx il lavoro costituisce la principale dimensione esistenziale dell'individuo, quella attraverso cui egli contribuisce a costruire la sostanza e il significato della propria vita indipendentemente dal proprio status di lavoratore dipendente, autonomo, disoccupato, ecc.

---

<sup>2</sup> Talvolta, come si vedrà più avanti, i consumatori assumono atteggiamenti critici nei confronti dei beni e delle imprese e ciò può far diminuire il loro valore di mercato.

In questa prospettiva, la dimensione più significativa dell'individuo è quella del suo lavoro, quella in cui egli è in grado di produrre un qualche valore per se stesso e per la società (*general intellect*). Il lavoro immateriale, come inquadrato da Marx e dagli economisti post-marxisti, costituisce la fonte teorica per spiegare la produzione di valore da parte degli individui e delle comunità.

Nella sua forma più elementare, il lavoro immateriale è l'attività attraverso cui un crescente numero di lavoratori contemporanei contribuiscono allo sviluppo dell'industria post-fordista. Nel campo dei servizi, della cultura e dell'intrattenimento, nel campo del software e di altre industrie digitali, ad esempio, i lavoratori non realizzano le trasformazioni fisiche o materiali dell'industria tradizionale sebbene aggiungano valore a beni e servizi in modo significativo. Ciò avviene principalmente in due modi (Hardt e Negri 2004, p. 108):

- Lavoro cognitivo o culturale, intellettuale e linguistico. I lavoratori immateriali contribuiscono al valore di ciò che producono partecipando a processi di problem solving, di creatività estetica o funzionale, di definizione dei significati da assegnare ai prodotti e ai loro componenti, ecc. Attraverso queste attività i lavoratori producono idee, simboli, codici, testi, immagini e altri elementi culturali che vanno a comporre il valore dei beni;
- Lavoro affettivo. Ha una dimensione personale più intima, ma anche una sociale, più aperta e accessibile. Il lavoratore introduce in ciò che fa i propri sentimenti di coinvolgimento e passione, di soddisfazione e benessere. Inoltre comunica con altri soggetti, lavoratori, consumatori, ecc., ai quali trasferisce informazioni e valutazioni relative ai prodotti sui cui lavora. In sintesi comunica ad altri soggetti una dimensione affettiva del valore dei beni.

La nozione di lavoro immateriale è sviluppata con riferimento ai lavoratori dipendenti, ma può essere estesa anche ad altre categorie di soggetti: lavoratori autonomi e consumatori (Cova e Dalli 2007). Il lavoro immateriale include elementi cognitivi e affettivi che le persone comuni utilizzano, dentro e fuori dall'organizzazione capitalistica della produzione, per produrre un valore culturale che circola nella società insieme ai beni e ai servizi. Ad esempio quando i turisti condividono con altri i propri viaggi attraverso i forum a questo scopo elaborati (Tripadvisor): in questo caso un consumatore sta "lavorando" per aumentare il valore economico percepito da altri consumatori che utilizzando quelle informazioni possono effettuare scelte più soddisfacenti.

Inoltre, così facendo, il soggetto che scrive su Tripadvisor fa aumentare il valore di questa piattaforma. Infatti, i consumatori realizzano un lavoro immateriale anche in modo

involontario e/o inconsapevole. Quando interagiscono con un fornitore di servizi, quando spediscono un messaggio nel proprio social network e anche quando mettono in discussione un'azienda e i suoi prodotti, dando a questa l'opportunità di cambiarli e migliorarli. In un modo o nell'altro, consapevolmente o meno, i consumatori pongono in essere varie attività cognitive e affettive che, se adeguatamente impiegate, danno modo alle imprese di vendere meglio i propri prodotti o realizzarne di nuovi.

Il lavoro immateriale è un elemento fondante di un'interpretazione non esclusivamente economicista o tecnico-produttiva del mercato: la costruzione sociale e culturale del mercato (Penaloza e Venkatesh 2006). In tale prospettiva, il lavoro immateriale precede logicamente il capitale e il mercato, sia nel senso che viene prima del suo impiego da parte delle imprese e prima dello scambio, sia nel senso che può prescindere da essi, come nel caso del software Open Source. Gli individui lavorano "immaterialmente" e creano valore come una pre-condizione che non implica necessariamente una qualche forma di organizzazione proprietaria della produzione. Ciò significa che questa attività di per sé non implica interazione, né conflitto con il capitale. Il conflitto emerge nel momento in cui i risultati del lavoro immateriale sono oggetto di scambio e appropriazione e cioè quando beni e servizi sono venduti sul mercato e i profitti sono "catturati" dagli operatori economici, ovvero dalle imprese (Lepak et al. 2007).

Questa considerazione apre lo spazio per discutere le modalità attraverso cui circola il valore nella società, ovvero non necessariamente attraverso il mercato (sezione seguente).

2.2. Lo spirito del dono, ovvero la dimensione solidale degli scambi tra individui che consente la creazione e redistribuzione del valore

La letteratura di management (come anche quella economica) considera lo scambio di mercato come l'unico strumento che consente il trasferimento del valore, lasciando ai margini della propria analisi fenomeni quali il regalo e la beneficenza. Anzi, quando si occupa di essi ne dà una lettura tendenzialmente economica (Cheal 1988).

Esiste una letteratura sul dono che non ha una dimensione economica e che qui torna utile per spiegare e descrivere alcuni aspetti fondamentali della creazione e distribuzione del valore nella società. Sulla scorta dei lavori di Godbout e Caillé (Godbout e Caillé 1992; Godbout 2007) si possono distinguere due circuiti di circolazione del valore:

- La socialità primaria è costituita dai rapporti diretti, personali, tra l'individuo e i suoi familiari, i suoi amici e i suoi vicini. In questi rapporti primari la solidarietà e la disponibilità a concedersi reciprocamente è molto alta e ha a che fare con il sostegno



reciproco tra familiari, le prestazioni di risorse e servizi tra conoscenti e vicini, ecc. Si tratta di rapporti in cui l'identità delle persone è più importante del loro ruolo sociale, istituzionale o professionale;

- La socialità secondaria è il dominio delle relazioni impersonali, quello cioè in cui le persone non contano per la propria identità, quanto per il ruolo che hanno nella società. I due contesti principali della socialità secondaria sono lo Stato e il mercato. Nel primo l'organizzazione e il coordinamento si conseguono attraverso il comando gerarchico, mentre nel secondo attraverso il meccanismo dei prezzi.

Nell'ambito della socialità primaria gli individui si scambiano ciò che producono senza far uso di mezzi o termini di scambio. I genitori aiutano i figli, i vicini e gli amici si aiutano tra di loro e nessuno tiene una contabilità di tali scambi, sostanzialmente perché non sono visti come "scambi", ma come forme naturali di solidarietà. Questo è uno dei motivi per cui economisti e studiosi di management tendono a sottovalutare la dimensione solidale dell'economia e – in particolare – la rilevanza dei nuovi rapporti tra imprese e consumatori. Per di più, come osserva puntualmente Godbout (2007), questa forma di collaborazione tra individui non è una reliquia dell'economia del baratto del passato, ma un elemento fondamentale della moderna organizzazione del lavoro e della costruzione sociale del mercato, dove per mercato si intende un concetto un po' diverso da quello eccessivamente "economicista" della letteratura tradizionale e più orientato in senso sociale e culturale (Penaloza e Venkatesh 2006).

La gran parte del valore creato dagli individui attraverso il lavoro immateriale circola (e si ferma) al livello della socialità primaria e non viene mai trasformato in valore di scambio. Si pensi ad esempio al contenuto dei forum on line che i membri aggiornano continuamente dando modo agli altri utenti, amici o sconosciuti, di accedere a tali informazioni e conoscenze. Alcuni autori leggono questo processo come un investimento individuale e collettivo in una risorsa sociale, in capitale sociale appunto (Mathwick et al. 2008). Tale risorsa è liberamente accessibile e le persone più disparate possono trarre beneficio da questa forma di lavoro immateriale.

La creazione e distribuzione del valore, generato attraverso il lavoro immateriale, appartiene al livello della socialità primaria e perciò non è un fenomeno di per sé economico o di mercato. Diventa un fenomeno di mercato nel momento in cui il valore prodotto dagli individui viene monetizzato, ovvero quando il valore d'uso si trasforma in valore di scambio, come si vedrà nel paragrafo successivo. Ad esempio, quando il consumatore, in base a quanto

ha letto su un forum in merito alle prestazioni di un nuovo modello di cellulare, decide di comprarlo. Senza il lavoro immateriale di chi ha scritto sul forum, il consumatore non avrebbe percepito il valore del nuovo cellulare e non lo avrebbe acquistato. Per spiegare il ruolo della socialità primaria nel trasferire il valore tra consumatori e alle imprese non basta il concetto di valore come prezzo di mercato, ma è necessario riprendere un concetto ulteriore, complementare a quello di prezzo, che è il valore d'uso (sezione successiva).

### 2.3. Il concetto di valore, ovvero la natura del valore che il consumatore crea e trasferisce al mercato

A partire dall'articolo di Bowman e Ambrosini (2000), il dibattito interno alle discipline di management sulla co-creazione del valore insieme alla clientela ruota attorno alla distinzione tra valore d'uso e valore di scambio<sup>3</sup>. Il valore d'uso sarebbe una misura del valore che l'individuo assegna a una risorsa (un bene o un servizio): è un valore soggettivo e idiosincratico perché può variare da una persona a un'altra e può cambiare nel tempo e a seconda delle condizioni del contesto per la stessa persona. E' un costrutto essenziale per comprendere come si venga a creare il valore di scambio, e cioè il prezzo di mercato. In buona sostanza il valore di scambio di un bene o di un servizio emergono dall'interazione di mercato tra un acquirente e un venditore, il primo che esprime una determinata valutazione (valore d'uso) e il secondo che accetta di vendere a quel valore o a uno diverso, nei limiti posti dalle regole del mercato e della contrattazione.

E' importante notare, peraltro, che il concetto di valore d'uso è necessario non solo per spiegare la genesi del prezzo di mercato, ma anche per dare una misura della generazione del valore che non arriva al mercato finale, ovvero che non è oggetto di scambio di mercato. In questa prospettiva, la socialità primaria descritta in precedenza è un "tessuto" assai fitto di relazioni solidali in cui gli individui generano e si scambiano risorse a cui assegnano un elevato valore d'uso e lo fanno senza pagarne il prezzo, ma sviluppando rapporti di credito e debito che non devono necessariamente essere convertiti in scambi economici, ma che sono fondamentali per far sviluppare il sistema. Si tratta di un modello che spiega l'emergere di sistemi di scambio fortemente regolati da principi di ordine sociale e relazionale, come nel caso del software Open Source.

---

<sup>3</sup> Bowman e Ambrosini attribuiscono la distinzione agli "economisti classici" senza alcun riferimento specifico, quando questa può e deve essere attribuita, tra gli altri, a Marx che ne discute ampiamente prima nella Critica all'Economia Politica (1859) e poi nel primo libro del Capitale (1867).

In questa prospettiva si muove il dibattito sulle riviste di marketing e di general management, al punto che un autorevole rappresentante della scuola scandinava di marketing afferma “When accepting value-in-use as a foundational value creation concept, customers are the value creators. [...] the supplier can become a co-creator of value with its customers” (Gronroos 2008, p. 298).

Tornando all’esempio del cellulare, il valore d’uso del nuovo prodotto emerge a seguito delle valutazioni che il consumatore elabora in base alle proprie conoscenze e preferenze e grazie alla sua attività e a quella dei suoi simili che si impegnano nel commentare le novità di mercato sui forum. E’ bene considerare che attraverso questa via si creano le basi anche per la messa in discussione del valore dei prodotti, nel caso che le esperienze dei consumatori con i prodotti siano insoddisfacenti. Pertanto, sia in chiave positiva o costruttiva che negativa o critica, il valore d’uso dei beni si crea fuori dal mercato e resta nella responsabilità dei consumatori. Si trasferisce al mercato e diventa valore di scambio, quando le valutazioni dei consumatori sono in linea con i prezzi praticati dalle imprese.

#### 2.4. Sintesi

In base alla discussione precedente è bene considerare che il ruolo del consumatore come soggetto responsabile della creazione del valore di mercato può essere spiegato in base alle considerazioni seguenti:

- Il consumatore è responsabile della creazione del valore nella misura in cui il suo lavoro, con particolare riferimento a quello immateriale, aggiunge valore ai beni realizzati dalle imprese e ciò a prescindere dalla sua volontà o consapevolezza. Ciò avviene nell’ambito di una qualche forma di collaborazione/interazione con le imprese o spontaneamente attraverso i processi di riproduzione sociale e culturale posti in essere da individui e gruppi;
- Il tessuto connettivo della socialità primaria costituisce il contesto di base in cui circola il valore, inteso come il prodotto del lavoro immateriale. In tale contesto la circolazione è gratuita e segue le regole della solidarietà e dello scambio gratuito;
- Il consumatore è responsabile della creazione del valore nella misura in cui la sua percezione di valore (valore d’uso) determina la sua disponibilità a pagare il prezzo di mercato e quindi la materiale determinazione del valore di scambio. Senza un cliente che valuta positivamente una determinata offerta di mercato, questa non avrebbe un prezzo e pertanto non “esisterebbe”, almeno sul piano economico o concorrenziale.

Questo meccanismo non funziona sempre e necessariamente in modo automatico e deterministico. Infatti spesso i consumatori contribuiscono ai processi appena discussi partecipando a istituzioni comunitarie organizzate attorno a circuiti della socialità primaria o assimilati, protette dalle pratiche di appropriazione degli agenti economici. In tali contesti i consumatori creano e condividono il valore (ad esempio le informazioni o alcuni servizi personali) senza trasformarlo in valore di scambio. Addirittura, date certe circostanze, i consumatori sono in grado di appropriarsi del valore che circola su mercato senza pagarne il prezzo (file sharing).

E' importante sottolineare che attraverso questa interpretazione si integrano prospettive diverse (economica e antropologica) che, se considerate insieme, consentono di collocare adeguatamente sul piano teorico il fenomeno in discussione. In particolare, se è vero che i concetti fondanti che sono stati impiegati sono di derivazione economica (lavoro immateriale e valore d'uso/scambio) è anche vero che la letteratura di stampo antropologico che si è andata sviluppando dopo gli scritti di Marx, anche grazie a profondi mutamenti strutturali e culturali della società, riesce a dar conto delle dimensioni simboliche e culturali dell'attività di assegnazione del valore d'uso. In tal senso la letteratura che è seguita all'opera di Beaudrillard supera e arricchisce la discussione di origine marxista e dà conto di una dimensione culturale del mercato che per molti anni non è stata tenuta in considerazione (Wilmott 2008).

Questa discussione serve a collocare il fenomeno della co-creazione in un contesto teorico più fecondo allo scopo di coglierne gli aspetti qualificanti e alcuni suoi aspetti controversi, altrimenti difficili da interpretare con gli strumenti tradizionali. Serve inoltre a discutere alcuni aspetti che la letteratura di marketing e di management danno per scontati e che invece meritano di essere osservati da una prospettiva critica.

### 3. Spunti per un'analisi critica

Gran parte della letteratura di stampo manageriale e di marketing sulla co-creazione del valore dà per scontato che il consumatore sia disposto a contribuire alla creazione del valore di mercato in collaborazione con le imprese, lasciando che le imprese si appropriino del valore da essi generato, senza restituirne una parte ai consumatori stessi.

In buona sostanza ciò che manca in questi filoni è una lettura critica sia del fenomeno e della sua interpretazione teorica e pratica. Leggere in modo critico il fenomeno della co-creazione significa anzitutto mettere in discussione le interpretazioni disponibili, non dare per scontato che il fenomeno debba necessariamente mantenersi così com'è e assumere un punto

di vista orientato in senso morale e – in particolare – attento alla posizione assegnata agli individui e alla loro possibile emancipazione nei fenomeni analizzati (Wilmott 2008)<sup>4</sup>.

In questo senso, il fenomeno della co-creazione del valore di mercato e le relative spiegazioni/descrizioni possono essere messi in discussione in relazione alla questione della redistribuzione dei profitti derivanti dalle attività svolte con il contributo dei consumatori.

Cova e Dalli (2007; 2009) e Zwick et al. (2008) descrivono analiticamente molteplici aspetti dello sfruttamento del lavoro immateriale dei consumatori da parte del mercato e delle imprese:

- il contributo dei consumatori nei processi di co-creazione del valore non viene di norma compensato direttamente. In alcuni sporadici casi esistono forme di compensazione quali premi a estrazione, concorsi, parziali redistribuzioni dei profitti, ma su base non lineare e non proporzionale;
- non ostante la clientela partecipi allo sviluppo del valore di un'offerta di mercato attraverso il proprio lavoro immateriale, è comunque obbligata a pagare il prezzo di mercato dei relativi beni e servizi;
- come dimostrato empiricamente (Franke e Piller 2004), i consumatori che hanno partecipato allo sviluppo di un nuovo prodotto sono disposti a pagare un prezzo di mercato più alto rispetto ad altri consumatori che non abbiano partecipato a detto processo.

Oltre all'evidenza relativa alla condizione di sfruttamento dei consumatori, è bene considerare che questa non è una conseguenza necessaria in quanto la realtà empirica produce evidenze molteplici e crescenti in cui la circolazione del valore non segue i circuiti tradizionali (appropriazione da parte degli operatori economici attraverso il mercato) e – anzi – apre nuovi spazi di collaborazione tra individui e gruppi, sottraendo al mercato e alle imprese ampi spazi. Per casi e repertori in questo campo si veda [www.p2pfoundation.net](http://www.p2pfoundation.net).

Pertanto, se è vero che il consumatore-lavoratore può essere considerato tendenzialmente sfruttato dagli operatori economici che si appropriano del valore del suo lavoro immateriale, è anche vero che non lo è necessariamente: le forme di auto-organizzazione del lavoro dei consumatori possono portare a sistemi di protezione e gestione dei benefici che si contrappongono a quelli di mercato o che si integrano con essi a patto che esistano regole affidabili di condivisione e redistribuzione. Mercati e imprese sono istituzioni plastiche che possono “imparare” a interagire con i nuovi scenari di co-creazione, su una base operativamente ed eticamente più efficace.

---

<sup>4</sup> In questo campo le istanze critiche, anche se per ora abbastanza marginali rispetto al dibattito in corso sulle riviste principali, si stanno diffondendo (Arvidsson 2005; Dujarier 2008; Humphreys e Grayson 2008; Wilmott 2008; Zwick et al. 2008; Cova e Dalli 2009).

Da questo punto di vista, merita osservare che esistono almeno tre modelli di base che – nella pratica – sostengono i processi di co-creazione:

- **Modello comunitario:** i soggetti che partecipano alla comunità sono al tempo stesso produttori e consumatori o fruitori dei beni e servizi realizzati. Le risorse prodotte sono liberamente e totalmente condivise all'interno della comunità e non esistono vincoli di reciprocità negli scambi. E' il caso di Couchsurfing o di Bookcrossing (Dalli e Corciolani 2008).
- **Piattaforma:** la piattaforma è proprietaria, ma non si appropria direttamente del valore generato dall'interazione tra le diverse categorie di utenti. Si tratta di una sorta di mercato virtuale in cui domanda e offerta di risorse interagiscono liberamente. La piattaforma fa profitti sul complesso delle transazioni che gestisce in ragione delle risorse e dei servizi che mette a disposizione. Inoltre può beneficiare del traffico generato in termini di esposizione pubblicitaria. E' il caso di Sellaband o di Zooppa.
- **Modello proprietario:** è la forma di co-creazione più vicina allo scambio tradizionale in cui il produttore del prodotto/servizio mette a disposizione dei propri clienti un valore aggiunto, peraltro creato da questi ultimi, che determina un maggior valore percepito dell'offerta complessiva che si può riflettere in un maggior prezzo di mercato, un servizio premium da pagare a parte o – più in generale – in una strategia di differenziazione dalla concorrenza e fidelizzazione della propria clientela che si troverebbe a sostenere dei costi di trasferimento nell'ipotesi di cambiare fornitore. E' il caso di Tom Tom Map Share.

Nel campo della collaborazione tra consumatori e imprese queste diverse modalità di organizzare il processo di generazione e distribuzione trovano spazi diversi, ma sono tutte presenti e spesso tra di esse si creano forme ibride o interessanti interazioni. Come quando, ad esempio, le imprese sviluppano una propria brand community secondo un modello proprietario, ma poi si trovano comunque ad interagire con la propria clientela anche attraverso forum o comunità che i clienti stessi hanno sviluppato al di fuori della *community* ufficiale.

Il fatto che esistano forme di organizzazione alternative al modello proprietario all'interno delle quali la condivisione ha uno spazio ampio e protetto, suggerisce che la circolazione del valore non può essere circoscritta a quella di mercato. Non solo, ma è importante notare che se il mercato (e le imprese) non rispettano le regole della socialità primaria e i consumatori/lavoratori non si sentono tutelati, è possibile che emergano strutture alternative che con grande efficacia riescono a coordinare la circolazione del valore.

#### 4. Considerazioni conclusive

La letteratura e la prassi aziendale mostrano con frequenza crescente esempi di collaborazione tra consumatori e imprese nella creazione del valore di mercato. Alcuni contributi nell'ambito del marketing sostengono che sia il consumatore il soggetto primario di tale processo e assegnano alle imprese un ruolo accessorio o complementare legato alla predisposizione delle risorse necessarie ai consumatori per svolgere le attività di generazione e fruizione del valore.

Questo schema dà per scontate alcune condizioni che alla prova dell'analisi teorica, ma anche in base a evidenze empiriche via via crescenti, non sono pienamente accettabili. Anzi, per comprendere a fondo il fenomeno e predisporre modelli teorici convincenti su cui impostare implicazioni manageriali efficaci è necessario a) mettere in discussione la rappresentazione teorica attualmente disponibile e integrarla con contributi nuovi e più approfonditi, b) considerare alcuni aspetti critici del fenomeno stesso che consentono di descriverne in modo più compiuto l'effettiva articolazione e predisporre implicazioni adeguate.

In particolare è necessario rileggere il ruolo dei consumatori nel processo di creazione del valore di mercato dal punto di vista delle attività che concretamente portano i consumatori a creare (ma anche – a volte – a mettere in discussione) il valore, dei circuiti socio-economici di generazione, circolazione e redistribuzione del valore e del concetto stesso di valore di mercato.

Questa rilettura teorica, insieme a una valutazione critica del fenomeno in oggetto e all'analisi delle evidenze che provengono dal mercato, fa emergere una pratica di creazione del valore più articolata e meno deterministica rispetto a quanto previsto dalla letteratura di marketing. Anzitutto, esiste una ineludibile dimensione sociale nella produzione del valore nell'ambito della quale i consumatori interagiscono tra di loro e “lavorano” per la creazione e messa in comune del valore stesso. In secondo luogo, è proprio in questa dimensione che si concretizza il lavoro (e quindi il valore) che i consumatori realizzano e che non necessariamente si “deve” trasferire al mercato. Esso può essere catturato dalle imprese attraverso il meccanismo dei prezzi, ma può anche rimanere nella libera disponibilità dei consumatori attraverso scambi diretti, inter-personali, o immagazzinato come capitale sociale. Peraltro, in certe condizioni, i consumatori sono addirittura in grado di appropriarsi del valore prodotto e distribuito sul mercato dalle imprese.

Ciò dimostra quanto problematico e scarsamente deterministico sia il processo di creazione del valore e quanto delicato si dimostri il problema della sua redistribuzione tra i

vari soggetti, in particolare tra consumatori e imprese. A questo proposito, e visto il massiccio ricorso ai consumatori che teoria e prassi testimoniano e caldeggiavano, sarebbe opportuno considerare con cautela la questione della redistribuzione, ovvero della partecipazione dei consumatori ai benefici economici derivanti (direttamente o indirettamente) dal loro lavoro. Anche in relazione al fatto che i consumatori, quando si riuniscono in comunità ampie e radicate, possono condizionare in modo significativo i processi e la struttura dei mercati. Le comunità di consumo costituiscono pertanto una nuova forma di organizzazione del lavoro immateriale dei consumatori e, al tempo stesso, una nuova categoria di soggetti dell'agire economico con cui studiosi e operatori di mercato devono fare i conti, soprattutto quando si rende necessario il loro contributo per mettere a punto un'offerta di mercato soddisfacente.

### Bibliografia

- Arnould, E. J. e C. J. Thompson (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. Journal of Consumer Research. **31** (4): 868-882.
- Arvidsson, A. (2005). Brands: A critical perspective. Journal of Consumer Culture. **5** (2): 235-259.
- Cheal, D. J. (1988). The Gift Economy. London, Routledge.
- Cook, S. (2008). The Contribution Revolution. Harvard Business Review. **86** (10): 60-69.
- Cova, B. e D. Dalli (2007). Community Made: From Consumer Resistance to Tribal Entrepreneurship. European Advances in Consumer Research, Milan, Association for Consumer Research.
- Cova, B. e D. Dalli (2009). Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory? Marketing Theory. **9** (3): 315-339.
- Dalli, D. e M. Corciolani (2008). Collective forms of resistance: the transformative power of moderate communities. Evidence from the BookCrossing case. International Journal of Market Research. **50** (6): 757-775.
- DeBerry-Spence, B. (2008). Consumer creations of product meaning in the context of African-style clothing. Journal of the Academy of Marketing Science. **36** (3): 395-408.
- Dujarier, M.-A. (2008). Le travail du consommateur: de McDo à Ebay, comment nous coproduisons ce que nous achetons. Paris, Découverte.
- Ferrero, G. (1992). Il marketing relazionale: l'approccio delle scuole nordiche. Trieste, Lint.
- Fiocca, R., I. Snehota e A. Tunisini (2008). Marketing business-to-business. Milano, McGraw Hill.
- Firat, A. F. e N. Dholakia (1998). Consuming people: from political economy to theaters of consumption. London ; New York, Routledge.
- Firat, A. F. e N. Dholakia (2006). Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing. Marketing Theory. **6** (2): 123-162.
- Franke, N. e F. Piller (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: the case of the watch market. Journal of Product Innovation Management. **21** (6): 401-415.



- Franke, N., E. von Hippel e M. Schreier (2006). Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory. Journal of Product Innovation Management. **23** (4): 301-315.
- Fuller, J., K. Matzler e M. Hoppe (2008). Brand Community Members as a Source of Innovation. Journal of Product Innovation Management. **25** (6): 608-619.
- Gebhardt, G. F., G. S. Carpenter e J. F. Sherry Jr (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. Journal of Marketing. **70** (4): 37-55.
- Godbout, J. (2007). Ce qui circule entre nous: donner, recevoir, rendre. Paris, Seuil.
- Godbout, J. e A. Caillé (1992). L'esprit du don. Paris, La Découverte.
- Gronroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review. **20** (4): 298-314.
- Hardt, M. e A. Negri (2004). Multitude: war and democracy in the age of empire. New York, The Penguin Press.
- Hirschman, E. C. (1980). Innovativeness, novelty seeking and consumer creativity. Journal of Consumer Research. **7**: 283-295.
- Hirschman, E. C. e M. B. Holbrook (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. Journal of Marketing. **46** (3): 92-101.
- Holbrook, M. B. e E. C. Hirschman (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. Journal of Consumer Research. **9** (2): 132-140.
- Humphreys, A. e K. Grayson (2008). The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption. Sociology Compass. **2** (3): 963-980.
- Kozinets, R. V., A. Hemetsberger e H. J. Schau (2008). The Wisdom of Consumer Crowds: Collective Innovation in the Age of Networked Marketing. Journal of Macromarketing. **28** (4): 339-354.
- Kozinets, R. V., J. F. Sherry Jr, D. Storm, A. Duhachek, K. Nuttavuthisit e B. Deberry-Spence (2004). Ludic Agency and Retail Spectacle. Journal of Consumer Research. **31** (3): 658-672.
- Lazzarato, M. (1997). Lavoro immateriale. Forme di vita e produzione di soggettività. Verona, Ombre corte.
- Lepak, D. P., K. G. Smith e M. S. Taylor (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. Academy of Management Review. **32** (1): 180-194.
- Lusch, R. F. e S. L. Vargo (2006). The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions. Armonk, M.E. Sharpe.
- Manolis, C., L. A. Meamber, R. D. Winsor e C. M. Brooks (2001). Partial Employees and Consumers: A Postmodern, Meta-Theoretical Perspective for services Marketing. Marketing Theory. **1** (2): 225-243.
- Mathwick, C., C. Wiertz e K. De Ruyter (2008). Social Capital Production in a Virtual P3 Community. Journal of Consumer Research. **34** (6): 832-849.
- Payne, A., K. Storbacka, P. Frow e S. Knox (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. Journal of Business Research. **62** (3): 379-389.
- Payne, A. F., K. Storbacka e P. Frow (2008). Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science. **36** (1): 83-96.
- Penaloza, L. e A. Venkatesh (2006). Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. Marketing Theory. **6** (3): 299-316.
- Prahalad, C. K. e V. Ramaswamy (2004). The future of competition: co-creating unique value with customers. Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Prandelli, E. e G. Verona (2006). Collaborative innovation. Roma, Carocci.

- Vargo, S. L. e R. F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. **68** (1): 1-17.
- von Hippel, E. (2005). Democratizing Innovation. Cambridge, MIT Press.
- Wilmott, H. C. (2008). Reflections on Value: Business Value, Surplus Value and Sign Value. Critical Management Studies Research Workshop, University of Southern California, August 7-8, 2008.
- Zwick, D., S. K. Bonsu e A. Darmody (2008). Putting Consumers to Work: `Co-creation` and new marketing govern-mentality. Journal of Consumer Culture. **8** (2): 163-196.