

**CO-CREATING VALUE DESIGN WITH THE CROWD: A CROWDSOURCING
PRACTICE FOR THE INTERIOR DESIGN SECTOR**

Maria Colurcio

University Magna Graecia of Catanzaro, Italy
Department of Legal, Historical, Economic and Social Science
Associate Professor of Business Management
e-mail: mariacolurcio@unicz.it

Stella Carè

University Magna Graecia of Catanzaro, Italy
Department of Legal, Historical, Economic and Social Science
PhD Student
e-mail: s.care@unicz.it

CO-CREATING VALUE DESIGN WITH THE CROWD: A CROWDSOURCING PRACTICE FOR THE INTERIOR DESIGN SECTOR

Abstract

Crowdsourcing is emerging increasingly as a pattern for sourcing resources, mainly creativity, from the crowd. The use of new technologies has changed the way people work, and effected the design and innovation processes of firms even in more traditional sectors. This paper frames the crowdsourcing in the marketing perspective of the value co-creation by using a case study analysis: CoContest, an interior design crowdsourcing platform. It tracks interesting insights on the issues of managing technology in creative industries offering a value co-creation based practice for the development of crowdsourcing in the interior design sector.

Key words: crowdsourcing, interior design, value co-creation

CO-CREARE VALORE PROGETTANDO CON LA FOLLA: UNA PRATICA DI CROWDSOURCING PER L'INTERIOR DESIGN

Abstract

Il crowdsourcing va affermandosi in maniera crescente quale modalità per approvvigionarsi di risorse intangibili, prevalentemente di tipo creativo, dalla folla. L'utilizzo delle nuove tecnologie per incentivare l'interazione con gli stakeholder ha cambiato il modo di lavorare, progettare ed innovare anche in settori caratterizzati da assetti e configurazioni delle attività più tradizionali. Il presente lavoro inquadra il fenomeno del *crowdsourcing* nella prospettiva di marketing della *value co-creation* attraverso l'analisi di un *case study*: CoContest, una piattaforma di *interior design*. Lo studio offre interessanti spunti di riflessione sull'utilizzo della tecnologia nei settori creativi e propone un'ipotesi di pratica manageriale per lo sviluppo del crowdsourcing nel settore dell'*interior design*.

Key words: crowdsourcing, interior design, value co-creation

CO-CREATING VALUE DESIGN WITH THE CROWD: A CROWDSOURCING PRACTICE FOR THE INTERIOR DESIGN SECTOR

1. Introduzione

Un recente studio di Ibisworld (2015) ha evidenziato che, pur vantando a livello globale un valore intorno ai 200 miliardi di dollari, i servizi di progettazione architettonica e di *interior design* presentano una diffusione ancora limitata rispetto al mercato potenziale (meno del 15%). L'espressione contenuta della domanda per i servizi legati alla progettazione architettonica dipende principalmente da elementi culturali e da fattori connessi ai costi elevati relativi alla fruizione dei servizi. Considerata la consistenza del settore (oltre 1.2 milioni tra architetti ed *interior designer*) e gli elevati tassi di disoccupazione (che in Italia si aggirano intorno al 30%) (CoContest, 2015) si pone con immediatezza l'esigenza di riconfigurazione di un modello di business di settore che, rispetto all'organizzazione tradizionale delle attività di progettazione, esplori percorsi innovativi di creazione di e cattura del valore nella prospettiva e della domanda e dell'offerta (Caridà et al., 2015). Negli ultimi anni interessanti opportunità sono state offerte dal *World Wide Web* che, neutralizzando le barriere, geografiche, tecnologiche e relazionali, ha consentito a persone ed organizzazioni di condividere e combinare le proprie risorse (Geiger et al., 2011) secondo modalità e scopi differenti. Attraverso il *web* si attivano processi di integrazione di informazioni, conoscenze, creatività, competenze ed idee (Colurcio, 2016) che inducono un elevato potenziale per lo sviluppo e l'innovazione delle attività economiche (Sawhney e Prandelli, 2000; Verona e Prandelli, 2006).

Il successo riscosso a livello internazionale da alcuni progetti innovativi che hanno utilizzato lo spazio e le tecnologie per la creazione di nuovi *marketplace* nel settore della progettazione architettonica (Arcbazar; Spacescupture; CoContest; Houzz ed altri) ha evidenziato che il *crowdsourcing* si pone quale pratica particolarmente adeguata per l'attivazione di processi di co-creazione del valore (Vargo, Lusch, 2008) in tale ambito. D'altra parte, anche in letteratura è stato evidenziato che l'utilizzo delle nuove tecnologie ha influenzato la configurazione delle attività anche nel settore dell'*interior design*, aumentando la percezione positiva della cura, dell'estetica e del design stesso (Brown e Wyatt, 2015; Ramirez, 2011) e favorendo il processo di co-creazione di valore tra gli attori (Fleischmann, 2015).

Il presente studio si propone di contribuire all'avanzamento della conoscenza attuale sul fenomeno del *crowdsourcing* proponendo una pratica di sviluppo per il settore della progettazione architettonica. Il percorso per il raggiungimento di tale obiettivo viene sviluppato lungo le due dimensioni complementari della concettualizzazione teorica e dell'analisi empirica attraverso il caso studio "CoContest". La struttura del lavoro è funzionale rispetto all'obiettivo; i paragrafi successivi, pertanto, propongono, in primo luogo, il *framework* teorico utilizzato e forniscono i dettagli metodologici dell'analisi. Successivamente viene presentato il caso studio. Il cuore del lavoro è rappresentato dal paragrafo 5 che propone un'ipotesi di pratica di *crowdsourcing* per il settore della progettazione architettonica. Il lavoro si chiude delineando le principali implicazioni ed individuando i limiti del lavoro.

2. Il framework teorico

Le concettualizzazioni teoriche di base si riferiscono a due principali filoni di ricerca. Il primo concerne il tema della co-creazione del valore attraverso le tecnologie interattive mentre il secondo si riferisce alle pratiche negli studi di marketing. Nell'ambito del primo filone di ricerca viene definito e discusso il *crowdsourcing* secondo una prospettiva di marketing.

2.1 Il crowdsourcing e la value co-creation

Il termine *crowdsourcing* deriva dall'unione delle parole “*crowd*” e “*outsourcing*” e significa letteralmente “esternalizzare ad una folla”, ovvero affidare ad una *community on-line* la risoluzione di un certo problema allo scopo di ottenere la risposta ad una domanda (Howe 2006, 2008). Il *crowdsourcing* è una pratica aziendale che identifica un processo di collaborazione tra un soggetto definito, l'impresa o il *brand (crowdsourcer)*, che struttura la relazione e ne stabilisce le regole (contenuto, obiettivi, modalità, tempi) ed un soggetto collettivo indefinito (*crowd*), che apporta risorse. La relazione è veicolata ed alimentata attraverso il *web* ed è regolata dal principio del contributo reciproco che le parti apportano: la folla apporta risorse che possono essere di diversa natura e tipologia (informazioni, *feedback*, creatività, ingegno, risorse operative, etc.), mentre l'impresa offre la ricompensa che può essere economica (Vuković et al., 2009), oppure emotivo/cognitiva (Whitla, 2009; Kleemann et al., 2008).

La diffusione delle nuove tecnologie ha reso possibili forme di partecipazioni e di dialogo un tempo inimmaginabili (Fabris, 2003) tra soggetti differenti che aprono a percorsi di co-creazione del valore. La distinzione classica tra cliente e produttore tende a sfumare (Prahalad et al., 2004) e si configurano nuovi processi di collaborazione attiva, creativa e sociale (Roser et al. 2009; Piller et al. 2010). L'idea della co-creazione è quella di coinvolgere attivamente i clienti nella progettazione o sviluppo di offerte future (Piller et al. 2011; Ramirez, 1999), incentivando il dialogo, l'apprendimento, il trasferimento della conoscenza, la creazione di valore e favorendo l'integrazione delle risorse fra i diversi attori/utenti (Colurcio et al., 2016). Il filone preponderante degli studi sulla *value co-creation*, la SDL (Vargo e Lusch, 2004, 2008) ha individuato nell'integrazione delle risorse dei diversi attori del *network* il presupposto essenziale per la (co)-creazione del valore. In tale prospettiva il consumatore diviene risorsa dinamica che evolve dalla condizione di soggetto passivo della relazione per passare a quella di *integrator* di abilità, conoscenze e competenze (Vargo e Lusch, 2006, 2008). Rispetto ai primi contributi, che dipingono un quadro ottimistico, quasi non reale del processo di co-creazione, che rivela un'accezione esclusivamente positiva del valore, recentemente alcuni autori (Echeverri e Skålén, 2011; Plé e Cáceres 2010; Ambrosini e Bowman, 2009) hanno definito la co-distruzione del valore, al pari della co-creazione, quale parte integrante del processo interattivo di formazione del valore (Echeverri e Skålén, 2011). Secondo tali contributi, i due concetti possono essere definiti come speculari: se la co-creazione del valore è il risultato dell'interazione tra le parti, non si può escludere che da tale interazione possano emergere anche effetti avversi in grado di co-distuggere valore. Plé e Cáceres (2010) definiscono il fenomeno di co-distruzione del valore come il processo di interazione che comporta una riduzione di benessere per almeno uno dei due sistemi coinvolti nell'interazione (impresa e consumatore) e si verifica allorquando uno o entrambi i sistemi utilizzano le risorse disponibili in modo incongruo rispetto alle reciproche aspettative. Approfondendo il tema della *co-distraction*, Echeverri e Skålén (2011) sostengono che il fenomeno dipende dall'integrazione tra pratiche tra loro non coerenti. La comprensione delle forme e delle dinamiche di co-creazione e di co-distruzione pone interessanti implicazioni pratiche in quanto può facilitare lo sviluppo dei processi di formazione del valore anche attraverso scelte mirate a neutralizzare gli effetti negativi connessi ad eventuali fenomeni di co-distruzione del valore.

2.2. Le pratiche

Nella letteratura di business le pratiche possono essere definite come una costellazione di azioni, un insieme integrato di attività, un set di azioni ed espressioni (Schatzki et al., 2001). Diversi autori hanno sottolineato la dimensione complessa delle pratiche, che non è

riconducibile al semplice concetto di azione (Røpke, 2009; Korkman et al., 2006; Reckwitz, 2002) e che non possono prescindere dall'agire dell'individuo e dal contesto in cui il processo di integrazione delle risorse ha luogo.

I più recenti contributi sulla *practice theory* hanno posto l'attenzione sul ruolo attivo degli attori della relazione e delle altre risorse attive ai fini dell'emergere delle pratiche. In particolare, le tecnologie *web* sono state individuate quali risorse attive determinanti per l'abilitazione ed il supporto dell'azione dell'individuo verso l'implementazione di nuove pratiche (Holt, 1995; Korkman et al., 2006). Secondo *la practice theory* la co-creazione del valore ha luogo quando gli attori “do practical things in their life” e il valore dipende dalla bontà dell'innesto delle risorse nelle costellazioni delle pratiche che afferiscono al cliente e dal miglioramento che tali risorse imprimono alle pratiche. Tale approccio al pari della SDL riconosce la natura contestuale e relazionale del processo di creazione del valore ed individua nell'integrazione delle risorse il presupposto fondamentale per la sua formazione.

Dal punto di vista dell'elaborazione delle pratiche collaborative, recenti studi (Colurcio et al., *forthcoming*; Caridà et al., 2014), ne hanno individuato caratteri e dinamiche definitorie evidenziando il ruolo delle tecnologie interattive quali facilitatori per lo sviluppo di un contesto all'interno del quale i diversi attori possano scambiare ed integrare le proprie risorse. Il *framework* proposto individua, in particolare, tre elementi di base per lo sviluppo di una pratica collaborativa finalizzata alla co-creazione di valore: i) il *network*, cioè la rete di tutti gli attori coinvolti con diversi ruoli nel processo collaborativo; ii) le attività e le risorse integrate dai diversi attori per creare valore e iii) i differenti tipi di valore che si originano dal processo collaborativo. Il valore co-creato dalla relazione viene distinto in differenti categorie (economico-finanziario, sociale, cognitivo-emozionale ed epistemico) ed individuato in relazione ai diversi attori (beneficiari).

3. Metodologia

Le principali scelte metodologiche alla base del lavoro consistono in: studio descrittivo, analisi qualitativa e metodo del *single case study*.

La scelta descrittiva (Selltiz, Wrightsman e Cook, 1976) trova giustificazione negli obiettivi specifici dell'analisi condotta: la descrizione delle caratteristiche principali del problema, la classificazione di alcune variabili discriminanti ai fini della comprensione, l'analisi delle relazioni tra le parti indagate e una conoscenza di base del ricercatore sul problema studiato.

La scelta del metodo qualitativo trova giustificazione nella coerenza con l'obiettivo di studio e con la natura multiforme e complessa del fenomeno indagato (Eisenhardt, 1989; Mari, 1994; Yin, 2002), caratterizzato dal progressivo aumento del livello di complessità imputabile alla sua rilevante dinamicità.

Infine, il ricorso al metodo dei casi (Yin, 2002), trova giustificazione e nella coerenza con l'obiettivo dello studio e con riferimento alla specificità dell'ambito oggetto d'indagine, il *crowdsourcing* (Howe, 2006), caratterizzato dalla presenza di molteplici componenti collegate tra loro in maniera sempre nuova, risulta particolarmente idoneo ad essere indagato mediante il metodo dei casi.

L'attività di ricerca è stata sviluppata lungo un arco temporale di sei mesi (da ottobre 2015 ad aprile 2016) ed è stata realizzata in tre fasi: i) individuazione e selezione del caso; ii) analisi dello stato del *crowdsourcing* in Italia e delle piattaforme implementate per l'*interior design*; iii) sviluppo di interviste ad personam al CFO e Co-Founder di CoContest, la piattaforma indagata nel *case study*.

Tutte le informazioni raccolte sono state organizzate in un dataset al fine di comprendere in che modo nel caso indagato il *web* contribuisce allo sviluppo di relazioni che, attraverso l'applicazione di risorse complementari, creano valore per tutti gli attori del network (Lusch e

Vargo, 2006; Mele, 2009). Seguendo il *framework* di Caridà, Colurcio, Melia (2014) network-attività e risorse-valore.

4. Il Caso¹

CoContest è una piattaforma di *crowdsourcing* che si propone di “rivoluzionare il mercato dell’*interior design* rendendolo conveniente, accessibile e personalizzato e [...] di trasformare l’idea di architettura, oggi percepita come un servizio elitario, in un servizio conveniente e alla portata di tutti”. Allo stato attuale CoContest ha partecipato a *500 Startups*, top incubatore della *Silicon Valley* ed ha lanciato circa 400 concorsi.

Lo scenario: Il mercato dell’architettura, progettazione e interior design

Il settore della progettazione, secondo l’*American Institute of Architects and others*, ancora sconta gli effetti della crisi. I ricavi totali generati dal settore si attestano intorno a 64.12 miliardi di dollari, e si fatica ancora oggi a recuperare i posti persi negli ultimi anni a seguito della crisi economica, trend negativo che si conferma anche per i Paesi dell’Unione Europea. Secondo i dati forniti dall’*Architects’ Council of Europe* le dimensioni economiche del mercato continuano a registrare valori negativi pari a 5 punti percentuali rispetto al 2012. Mentre in Italia, il valore economico del settore dell’architettura nel 2014 è stato pari a 2,6 miliardi di euro (diminuito del 6,2% rispetto al 2012), mentre gli occupati sono 69.489 (diminuiti del 5,6% rispetto al 2012). Quindi, fra il 2012 e il 2014 il valore del mercato dell’architettura è sceso di circa 170 milioni di euro e ha perso più di 4.000 occupati.

Considerato il crollo del settore delle nuove costruzioni e delle opere pubbliche e seppur resistendo il segmento della riqualificazione e del risparmio energetico, gli architetti italiani, nel 2015, hanno avuto a disposizione appena 104 mila euro a testa di mercato potenziale, il secondo valore più basso tra tutti i paesi europei (superiore soltanto a quanto misurato per la Grecia); un terzo del mercato di riferimento pro-capite stimato per gli architetti tedeschi; tra otto e nove volte in meno rispetto a Francia e Regno Unito. Il mercato della progettazione ha, infatti, continuato a ridursi, portandosi a 16 miliardi nel 2015 (ancora -0,8% a valori reali rispetto al 2014). Tra 2015 e 2006 la dimensione del mercato è crollata del -45%.

In questo contesto si inseriscono nuove forme di progettazione architettonica più snelle che permettono di abbassare significativamente i costi per l’utente finale, che grazie al *contest* su piattaforme specializzate possono scegliere il progetto migliore in relazione alle loro esigenze anche economiche.

Il Network – Gli attori e i ruoli

CoContest funziona come *marketplace* digitale, come un contesto cioè all’interno del quale attori diversi, motivati da scopi differenti, si incontrano per acquisire delle risorse, per l’ottenimento delle quali sono disposti a scambiare altre risorse. Gli attori che operano nel *marketplace*, gli utenti della piattaforma, sono di due categorie: professionisti e clienti, questi ultimi di tipo *business* o privato, a seconda della specifica configurazione della relazione. La tipologia di clientela privata è quella maggiormente sviluppata: il maggior numero di concorsi ospitati dalla piattaforma è stato infatti lanciato da proprietari ed affittuari di abitazioni residenziali e di villeggiatura, di uffici, studi ed esercizi commerciali.

I clienti *business*, le agenzie immobiliari, le imprese edili ed i grandi studi d’architettura si differenziano dai privati per la continuità potenziale della fruizione del servizio. Le agenzie immobiliari possono utilizzare CoContest per offrire ai propri clienti (sia agli acquirenti, che ai venditori degli immobili) un servizio di *homestaging* virtuale che permette di esaltare le qualità dell’immobile rendendo la vendita più facile e veloce. Le imprese edili e gli studi

¹¹ Il caso CoContest è tratto da Colurcio (2016).

d'architettura, invece, possono usare la piattaforma per l'acquisizione in *outsourcing* di servizi progettazione.

I professionisti formano una *community* che conta oltre 25.000 architetti, ingegneri ed *interior designer* provenienti da 90 diversi paesi. Il 5% circa della *community* risulta attivo, avendo partecipato ad almeno *un contest* negli ultimi 12 mesi.

Nella maggioranza dei casi (intorno al 50%) i *designer* utilizzano la piattaforma come vetrina: compilano il proprio *portfolio*, caricando i propri dati, descrivendo il proprio *curriculum* e *background* professionale e caricando i progetti realizzati al di fuori di CoContest.

Le Attività – le risorse scambiate

L'attività dei clienti è quella di lanciare un *contest*, un concorso, al quale possono partecipare i professionisti. La prima attività richiesta per lanciare un concorso è la registrazione al sito come clienti con la creazione di un *account*. La registrazione consente l'accesso alla compilazione del *brief*, una breve presentazione, completamente guidata degli obiettivi del concorso, che consente l'esplicitazione di richieste (requisiti, tempi, *budget*), aspettative, desideri e limiti, nonché il caricamento di immagini, planimetrie e materiali ritenuti utili per i professionisti. In questa fase il cliente paga il prezzo previsto per il servizio e bandisce quindi il concorso stabilendo il premio per il vincitore.

Nel periodo che intercorre tra il bando del concorso e la sua scadenza, i clienti banditori interagiscono con i *designer* che partecipano al concorso in una *chat* dedicata. Alla scadenza del concorso il banditore riceve i progetti dei *designer* e provvede alla relativa valutazione e scelta. Il *contest* si chiude ufficialmente con la comunicazione del *designer* vincitore.

I clienti privati utilizzano la piattaforma *una tantum*, in genere per ristrutturazione/*restyling* di appartamenti residenziali, sebbene CoContest abbia registrato numerosi casi di fidelizzazione (clienti che, particolarmente soddisfatti del servizio, hanno lanciato un secondo *contest* spesso avente ad oggetto la seconda casa o spazi dove esercitano attività lavorativa).

La registrazione alla piattaforma, con l'iscrizione, come *designer* rappresenta l'attività che abilita i professionisti alla partecipazione ai concorsi aperti. L'iscrizione è gratuita ed offre la possibilità di orientarsi e scegliere tra tutti i *contest* aperti, proprio come in un *marketplace*. Il passaggio successivo all'individuazione del *contest* a cui partecipare è l'iscrizione al concorso stesso come *designer*, che consente l'interazione diretta con il cliente banditore attraverso una *chat* dedicata. Questa attività assume una rilevanza strategica per la riuscita del progetto senza sopralluogo; il *designer* può raccogliere informazioni e formulare opinioni sulle aspettative del cliente, stabilendo una relazione professionale che, come è tipico della relazione tradizionale architetto-cliente, accolga accanto alla dimensione puramente di *business*, elementi di tipo personale e comportamentale, indispensabili per la progettazione di ambienti destinati ad uso privato tramite una apposita interfaccia di caricamento. Il concorso si chiude con la valutazione e l'accredito del premio tra i vincitori.

Oltre a rendere disponibile lo spazio e le *infrastrutture virtuali* per lo svolgimento del concorso, CoContest svolge attività di diffusione delle informazioni e di comunicazione per i *designer*, allestendo ed aggiornando mensilmente la pagina della classifiche che evidenzia i migliori 50 *designer* del mese e dell'anno.

Valore

Dal punto di vista della generazione del valore, CoContest offre ai clienti banditori numerosi vantaggi rispetto alla relazione di *business* offerta dal mercato tradizionale della progettazione architettonica. In primo luogo, l'*interior design* assume un grado di accessibilità maggiore grazie alla disponibilità *online* del servizio che supera difficoltà connesse e allo spazio e al tempo. La contrazione dei tempi consentita dalle tecnologie interattive, che garantiscono contatto ed accessibilità continua, e la varietà di scelta (in soli sette giorni il cliente banditore

può ricevere numerosissimi progetti realizzati da architetti diversi) rappresentano sicuramente un valore aggiunto rispetto al rapporto cliente-architetto *offline*. Il modello del concorso, inoltre, massimizza il valore per il cliente, proponendo un'offerta plurale e multiculturale non replicabile *offline*: i numerosi progetti e l'interazione con differenti *designer* offrono molteplici punti di vista, soprattutto in considerazione del *parterre* internazionale di *designer* vantato da Co-Contest. Al valore per il cliente derivante dalla velocità e molteplicità di prospettiva, si aggiungono inoltre i vantaggi connessi ai costi ridotti che rappresentano una minima frazione rispetto ai costi tipici di una relazione *offline*. I *feedback* dei clienti banditori (Tabella 1) dimostrano come il valore da essi percepito riguardi un'esperienza complessiva, dilatata rispetto all'idea del progetto architettonico *per se*, che accoglie dimensioni connesse al divertimento ed all'autorealizzazione.

Tabella 1 - Il valore per il cliente

Contest	Cliente	Luogo	Feedback
<i>L'appartamento di Lara</i>	Lara Garatti	Italia	<i>“La mia esperienza con CoContest è stata sorprendente. Il sito è davvero ben fatto, semplice e intuitivo da usare. Lo staff cordiale e gentile. Ad un piccolissimo prezzo ho ricevuto 19 progetti diversi, tutti ben studiati e sviluppati. È stato difficile scegliere il vincitore”.</i>
<i>My lovely home</i>	Wong Peishan	Singapore	<i>“Awesome! I have got a lot of good ideas on how to arrange my bed and walk in wardrobe”.</i>
<i>Convert my Garage to a Bedroom</i>	Brett Gillett	New Zealand	<i>“A great experience will do it again! Price wise you cannot do better - so many great design ideas that I person just wouldn't have thought of”.</i>

Fonte: Colurcio (2016)

Il maggiore beneficio che deriva per i *designer* dall'interazione tramite CoContest concerne la visibilità e l'instaurazione di un sistema premiante basato sulla meritocrazia e sulla trasparenza. La logica del *contest* applicata anche ai progetti privati, infatti, da una parte consente il superamento delle barriere geografiche e, dall'altra, trasforma il mercato della progettazione architettonica, governato tradizionalmente da logiche socio-relazionali, in un sistema meritocratico in cui la selezione del professionista dipende esclusivamente dalla qualità della progettazione e dalla creatività del design.

Come già rilevato, in termini di visibilità, oltre alla *vetrina* che mostra curriculum e background dei professionisti, la piattaforma offre le classifiche mensili ed annuali sul migliore *designer* del mese e della settimana. Tali classifiche sono finalizzate alla fidelizzazione dei professionisti in quanto consentono una parziale monetizzazione del tempo investito nel realizzare progetti che non risultano vincitori attraverso la predisposizione di premi per i migliori classificati per ogni mese e la conversione (dopo il raggiungimento di determinate soglie) dei punti accumulati in denaro (sistema di *rakeback*).

Inoltre, concluso il *contest* i progetti ricevuti diventano pubblici e visibili a tutti gli utenti della piattaforma; la disponibilità di visionare *online* una sorta di catalogo delle opere progettuali per ciascun professionista ne incrementa, quindi, la visibilità e, in un certo senso, la credibilità.

5. Una pratica di crowdsourcing per la value co-creation

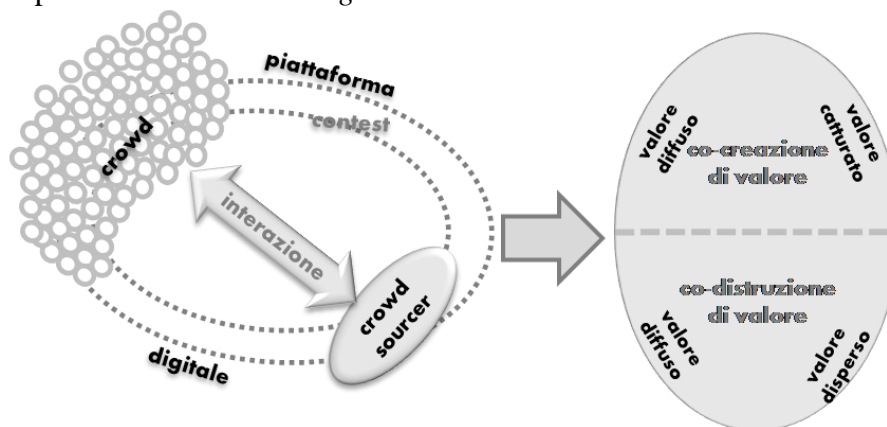
L'analisi del *case history* ha evidenziato che le piattaforme di *crowdsourcing*, sebbene attraverso modi e intensità differenti, si configurano quali sistemi aperti (Vargo, Lusch, 2011) che, favorendo l'interazione tra i diversi attori (la folla ed il *crowdsourcer*) e la relativa integrazione delle risorse (Lusch e Nambisan, 2014), attivano processi di co-creazione del valore.

Lo studio ha consentito di delineare una pratica di *crowdsourcing* che, favorendo l'incontro e l'interazione tra un attore (il *crowdsourcer*) ed una moltitudine di soggetti diversi tra loro per background, competenze, bagaglio di risorse (il *crowd*) offre le condizioni abilitanti per condividere risorse e per co-creare valore attraverso la ricombinazione delle risorse stesse. La tecnologia gioca un ruolo critico per la creazione di valore in quanto è un attivatore delle risorse stesse e ne può accrescere il valore d'uso (Storbacka et al., 2012); l'*information technology*, e le *internet-based technology*, in particolare, consentono agli attori di accedere a risorse aggiuntive e rappresentano un canale privilegiato per attivare e veicolare relazioni interattive.

La Figura 1 rappresenta graficamente la pratica di *crowdsourcing* ipotizzata con il processo di co-creazione di valore e il risultato dell'interazione tra la folla ed il *crowdsourcer*.

La piattaforma rappresenta l'elemento infrastrutturale dell'intera pratica, spazio ospitante attrezzato; il *contest* ne costituisce la metodologia di operatività tecnica e l'interazione è il processo principale della pratica stessa.

Figura 1. Una pratica di *crowdsourcing value co-creation oriented*



Fonte: Colurcio (2016)

La piattaforma individua lo spazio digitale e definisce il contesto per l'incontro dei diversi attori rendendo disponibili applicazioni e strumenti che favoriscono ed alimentano lo sviluppo di relazioni, la raccolta e la gestione delle informazioni, la trasparenza delle relazioni stesse. La piattaforma va quindi intesa come l'insieme degli attributi funzionali che definiscono il *marketplace* all'interno del quale si incontrano la folla ed il *crowdsourcer*; alla stregua di un vero mercato, la piattaforma offre svariate possibilità: dalla semplice opportunità di guardarsi intorno e/o di acquisire visibilità allo sviluppo di effettive relazioni di *business*. Nella gran parte dei casi rappresenta per i *designer* una vetrina che offre visibilità ai propri profili professionali. Anche dalla prospettiva della folla la piattaforma presenta un'offerta variegata di cui lo sviluppo del *contest* rappresenta solo una possibilità. La visita della piattaforma risponde ad esigenze di documentazione ed informazione sulle tendenze dell'*interior design*, all'esigenza ricreativa di coltivare un *hobby* e/o di seguire il *brand* preferito. La piattaforma offre lo spazio indispensabile per l'orientamento della folla e del *crowdsourcer* e per lo sviluppo della relazione, ma non garantisce di per sé la relazione. I professionisti effettuano la

registrazione alla piattaforma con lo spirito della partecipazione ad una fiera di settore e cioè con l'obiettivo di acquisire contatti ed informazioni su novità, tendenze e concorrenti. Proprio come avviene in fiera, solo in pochi casi i contatti e le informazioni evolvono in relazioni di *business*, tuttavia il ritorno in immagine e visibilità non appare trascurabile, soprattutto in relazione al limitato costo contatto sostenuto.

L'abilitazione della relazione e, quindi, del processo di creazione del valore, è consentito dal *contest* cioè dall'apertura finalizzata di dialogo tra *crowdsourcer* e *designer*. Il *contest* è il meccanismo di alimentazione e di regolazione della relazione: stabilisce tempi, termini, requisiti e ricompense della relazione stessa; innesca il processo di interazione attraverso il quale le risorse dei diversi soggetti coinvolti nella relazione si combinano per originare risorse differenti. Il processo di interazione è il cuore della pratica di *crowdsourcing* in quanto garantisce lo sviluppo della condizione indispensabile per la co-creazione di valore (Vargo e Akaka, 2009). L'interazione, che si traduce, a seconda delle tipologie di *crowdsourcing*, in dialogo oppure collaborazione fattiva tra i diversi soggetti, consente la creazione di valore non solo per tutti i soggetti che interagiscono, ma anche per coloro che visitano la piattaforma o che ne sono utenti marginali (professionisti e clienti con account ma che restano inattivi). Il valore, co-creato dal *crowdsourcer* e dalla folla (*i designer*), infatti, può essere distinto in valore per il *crowdsourcer*, valore per il *designer*, valore per la piattaforma, valore per gli utenti della piattaforma (non partecipanti al *contest*), che assume significati e valenze differenti a seconda degli specifici destinatari. L'analisi del *case history*, in particolare, ha evidenziato che la pratica di *crowdsourcing* può condurre non solo alla co-creazione di valore, ma anche alla *value co-destruction* (Echeverri e Skålén, 2011). Il coinvolgimento della folla attraverso la tecnica del *contest*, infatti, si traduce nella diffusione di valore. Tale valore è di tipo cognitivo/intellettuale (nuovi progetti, nuove idee, nuova conoscenza), di tipo economico (ricompensa per i vincitori, prezzo per il *crowdsourcer*, ricavo per la piattaforma), di tipo ludico/esperienziale (per gli utenti amatori del *design*, per i *designer* stessi) viene diffuso attraverso la piattaforma. La cattura del valore diffuso attraverso il processo di *crowdsourcing* da parte delle diverse tipologie di attori rappresenta il successo della pratica in quanto esprime il senso del processo di co-creazione: attraverso l'interazione e la combinazione di risorse in capo ad attori diversi si crea valore che tutti gli attori coinvolti. Tuttavia, lo studio empirico ha consentito di rilevare che uno dei limiti della pratica di *crowdsourcing* è quello della dispersione di valore: il valore diffuso non sempre è canalizzato verso forme specifiche ed attori definiti e si disperde impoverendo i soggetti che hanno reso disponibili le proprie risorse durante l'interazione. In Co-Contest, ad esempio, tutti i progetti in concorso vengono resi pubblici dopo la chiusura del *contest*; in tal modo le risorse di creatività, immaginazione, competenza ed originalità che i singoli *designer* hanno infuso, divengono appropriabili da parte di tutti gli utenti della piattaforma. Il valore si disperde e non viene catturato da coloro che hanno generato l'interazione, ma eventualmente, da soggetti ed attori esterni. Si può parlare in tal caso di co-distruzione del valore.

6. Conclusioni

CoContest rappresenta una realtà all'interno della quale principale logiche del *crowdsourcing* si fondono con le dinamiche dell'*interior design*, creando una piattaforma dove gli architetti provenienti da diverse parti del mondo possono iscriversi gratuitamente e partecipare alle competizioni. Sulla piattaforma, chiunque sia alla ricerca di nuove idee su come rinnovare un appartamento, organizzare ed ottimizzare uno spazio, può aprire un concorso e ricevere progetti da tutto il mondo (Maselli et al. 2015). Il caso, sebbene espressione di una realtà estremamente specifica, quella dell'*interior design*, offre interessanti spunti di approfondimento per l'applicazione anche in altri contesti di business in quanto mostra come, grazie alla focalizzazione sulla condivisione del valore, anche un settore storicamente

caratterizzato dalla forte concentrazione geografica e dagli altri costi (Maselli et al. 2015) può conoscere nuovi percorsi di configurazione delle proprie attività.

La collaborazione e la generazione di valore condiviso attraverso il *web*, infatti, sfidano concetti tradizionali come produzione, catena del valore, *l'outsourcing* e la globalizzazione (Maselli et al., 2016). L'utilizzo delle nuove tecnologie ha cambiato il modo di lavorare, progettare, innovare anche in settori tradizionalmente più statici come quello *dell'interior design*, aumentando la percezione positiva della cura, dell'estetica e del *design* (Brown e Wyatt, 2015; Ramirez, 2011). Il cambiamento generato da internet ha aumentato il processo di co-creazione di valore tra gli attori (Duffy et al., 2006), rivalutando la figura dei progettisti ed emancipandone il ruolo da fornitori a *partner* (Fleischmann, 2015) orientati alla condivisione delle competenze piuttosto che all'imposizione della professionalità. Proprio come i *designer* professionisti vogliono ampliare le loro conoscenze, anche la folla vuole progettare, creare, costruire (Lupton, 2006). La traslazione del design su un piano di tipo "*social/digital*", permette di coinvolgere nel processo di generazione delle idee e sviluppo di prodotti/ servizi un numero elevato di *designer*, che devono trovare il loro ruolo all'interno della folla con la quale condividono questo dominio creativo (Fleischmann, 2015). Il *designer* non è più il praticante solitario, ma si trova a dover operare in un ampio processo collaborativo (Brown et al., 2015), all'interno del quale chiunque può offrire la propria professionalità, può interagire, progettare e proporre le proprie idee (Allen et al. 2012). *L'empowerment* delle persone, in questi nuovi processi di condivisione attiva vanno ben oltre il consumismo proattivo (Fleischmann, 2015).

7. Implicazioni

Le tecnologie digitali consentono lo sviluppo di modelli di *business* di tipo aperto, che assegnano all'*outsourcing* di conoscenza e competenze il ruolo di pivot nei processi di generazione. Rispetto alla terzizzazione di un'attività o di un servizio intesa nella forma tradizionale il *crowdsourcing* consente il confronto con una molteplicità di attori in tempi estremamente contenuti e, quindi, l'attivazione della spirale della conoscenza che, attraverso l'interazione tra individui e contesti differenti conduce alla combinazione della conoscenza generando apprendimento ed incrementando il valore delle risorse degli attori dell'interazione. Tuttavia, le tecnologie interattive di coinvolgimento della folla celano rischi non trascurabili in termini di sostenibilità del modello di *business*. Da una parte, la cattura del valore generato attraverso le piattaforme da parte di soggetti estranei al processo appare semplice e difficile da disciplinare e, dall'altra, la disponibilità pubblica dei risultati può impoverire (distruggere valore per) gli attori, che contribuiscono direttamente al processo (immettendo risorse proprie per ottenerne un valore superiore che non riescono a catturare).

Attualmente il *crowdsourcing* è una pratica ancora embrionale che, fatta eccezione per alcuni casi successo, rappresenta per lo più un esperimento promozionale finalizzato all'incremento della visibilità di imprese e professionisti. Per valutare la portata e gli effetti del fenomeno in termini di *performance di impresa*, c'è bisogno, in primo luogo, di un'analisi longitudinale per verificarne la sostenibilità nel medio periodo e, in seconda istanza, di un intervento legislativo finalizzato a definire il fenomeno anche in termini di protezione e tutela della proprietà intellettuale.

8. Limiti

Lo studio condotto è esplorativo ed è stato sviluppato attraverso una metodologia essenzialmente qualitativa che ha consentito di analizzare in profondità un fenomeno nuovo e poco conosciuto; presenta, quindi, limiti in termini di generalizzabilità dei risultati fornendo indicazioni per la concettualizzazione (generalizzabilità teorica) piuttosto che per la generalizzazione statistica dei risultati. Ricerche ulteriori dovrebbero essere indirizzate ad una

ricognizione puntuale del fenomeno e ad una sua analisi per diversi settori di attività allo scopo di evidenziarne eventuali variabili contestuali.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, B., Caple, H., Coleman, K., & Nguyen, T. (2012). Creativity in practice: Social media in higher education. In ASCILITE: Future Challenges-Sustainable Futures Conference, Wellington, New Zealand.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(s1), S9-S24.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2015). Design thinking for social innovation. *Annual Review of Policy Design*, 3(1), 1-10.
- Burger-Helmchen, T., & Pénin, J. (2011). Crowdsourcing: définition, enjeux, typologie. *Management & Avenir*, (1), 254-269.
- Busacca, B., & Prandelli, E. (2001). Le potenzialità di apprendimento congiunto tra impresa e consumatori nell'economia della virtualità. *Economia della virtualità*.
- Caridà A., Melia M., Colurcio M., (2015), Design a collaborative Business Model for SME's. *Sinergie Italian Journal of Management* N. 98, September-December, p. 333 - 354
- Caridà, A., Colurcio, M., & Melia, M. (2014). Rethinking and Improving the Health Care Service Through Interactive Web Technologies. In *Managing Consumer Services* (pp. 191-210). Springer International Publishing.
- Caridà, A., Melia, M., & Colurcio, M. (2014). Interactive Technologies to Enhance Collaborative Practice for Innovation. *Advances in The Human Side of Service Engineering*, 1, 247.
- Colurcio, M. (2016). Creare valore con il crowd, in (a cura di) Colurcio M. & Laudonio A., *La Folla e l'impresa*. Cacucci. Bari
- Duffy, J., & Keen, A. (2006). Can anyone be a designer?. *Fast Company*, 1.
- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fabris, G. (2003). *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno* (Vol. 39). FrancoAngeli.
- Fleischmann, K. (2015). Democratisation of design and design learning-How do we educate the next-generation designer. In *International Journal of Art and Sciences (IJAS) Conference*, June (pp. 23-26).
- Geiger, D., Seedorf, S., Schulze, T., Nickerson, R. C., & Schader, M. (2011, August). Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. In *AMCIS*.
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of consumer research*, 22(1), 1-16.
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14(6), 1-4.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business*. Random House.
- Kleemann, F., Voß, G. G., & Rieder, K. (2008). Un (der) paid innovators: The commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, technology & innovation studies*, 4(1), PP-5.
- Korkman, O. (2006). *Customer value formation in practice: a practice-theoretical approach*. Svenska handelshögskolan.
- Lupton, E. (2006). *DIY: Design It Yourself: A Design Handbook*. Princeton Architectural Press.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly*, 39(1), 155-175.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Mari, C. (1994). *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*. G. Giappichelli.
- Maselli, I., & Fabo, B. (2015). Digital workers by design? An example from the on-demand economy (No. 11030). Centre for European Policy Studies.
- Maselli, I., Lenaerts, K., & Beblavy, M. (2016). Five things we need to know about the on-demand economy. *CEPS Essay*, (21/8)
- Piller, F. T., Ihl, C., & Vossen, A. (2010). A typology of customer co-creation in the innovation process. Available at SSRN 1732127.
- Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ramirez, M. (2011). Designing with a social conscience: An emerging area in industrial design education and practice. In *DS 68-5: Proceedings of the 18th International Conference on Engineering Design (ICED 11)*,

- Impacting Society through Engineering Design, Vol. 5: Design for X/Design to X, Lyngby/Copenhagen, Denmark, 15.-19.08. 2011.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Røpke, I. (2009). Theories of practice—New inspiration for ecological economic studies on consumption. *Ecological Economics*, 68(10), 2490-2497.
- Roser, T., Samson, A., Humphreys, P., & Cruz-Valdivieso, E. (2009). New pathways to value: Co-creating products by collaborating with customers.
- Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets. *California management review*, 42(4), 24-54.
- Schatzki, T. R. (2001). Practice mind-ed orders. The practice turn in contemporary theory, 11.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W., Balch, G. I., Hofstetter, R., & Bickman, L. (1976). Research methods in social relations.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. (2012). Designing business models for value co-creation. *Review of Marketing Research*, 9(2012), 51-78.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-17.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2008b). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics, *Industrial Marketing Management*.
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2009). Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. *Service Science*, 1(1), 32-41.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). Stepping aside and moving on: a rejoinder to a rejoinder. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1319-1321.
- Verona, G., & Prandelli, E. (2006). Collaborative innovation. *Organizzazione e Marketing dei Nuovi Prodotti*, Carocci, Roma.
- Vuković, M. (2009, July). Crowdsourcing for enterprises. In *Services-I, 2009 World Conference on* (pp. 686-692). IEEE.
- Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and its application in marketing activities. *Contemporary Management Research*, 5(1).
- Yin, R. K. (2002). *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed. Newbury Park, Sage Publications.

Fonti per i dati e le informazioni relative al settore della progettazione

- Consiglio Nazionale degli Architetti Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori, (2016), Comunicato Stampa, Roma, 2 Marzo. Disponibile al link: <http://www.awn.it/component/attachments/download/1040>
- Deltek Clarity, (2014), Architecture and Engineering Industry Study - 35th Annual Comprehensive Report. Disponibile al link: <http://www.acec.ca/source/2014/summer/pdf/DeltekClarity.pdf>
- Osservatorio Professione Architetto, (2016), Quinta indagine congiunturale sullo stato della professione in Italia, Roma.
- Ian Pritchard (2015), 2014 Annual Report & 2015 Outlook.
- www.cocontest.com