

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI  
FEDERICO II



*DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI*  
*INDIRIZZO: ECONOMIA AZIENDALE*

XXVII CICLO

**LA RESOURCE-BASED THEORY E LE TEORIE  
SULL'INNOVAZIONE PER IL VANTAGGIO COMPETITIVO.  
FOCUS SUL COMPARTO TLC MOBILE**

**TESI DI DOTTORATO  
DI  
ALESSANDRA IAVAZZI**

COORDINATORE:  
CH.MO PROF. PAOLO STAMPACCHIA

TUTOR:  
CH.MA PROF. SSA VALENTINA DELLA CORTE

*La resource-based theory e le teorie sull'innovazione per il vantaggio competitivo. Focus sul comparto TLC mobile*

**SOMMARIO**

<b>1. INTRODUZIONE ALL'ARGOMENTO DI RICERCA .....</b>	<b>1</b>
1.1. IL PROBLEMA DELLA RICERCA .....	5
1.2. DELIMITAZIONE DELL'AMBITO D'ANALISI.....	7
1.3. OBIETTIVO E IPOTESI DELLA RICERCA .....	9
1.4. METODOLOGIA DEL LAVORO .....	11
<b>2. IL QUADRO DI RIFERIMENTO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
2.1. LA RESOURCE-BASED THEORY COME APPROCCIO TEORICO DI RIFERIMENTO E NECESSITÀ DI UNA PROSPETTIVA OVERLAPPING TRA DOMANDA ED OFFERTA.....	17
2.1.1. IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEGLI STUDI DI INDUSTRIAL ORGANIZATION: LA MARKET POWER THEORY .....	18
2.1.2. NASCITA E SVILUPPO DELL'APPROCCIO RESOURCE-BASED .....	25
2.1.3. EVOLUZIONE E CRITICITÀ DELL'APPROCCIO RESOURCE-BASED NEI CONTRIBUTI PIÙ RECENTI.....	34
2.2. APPROCCI TEORICI ALL'INNOVAZIONE .....	41
2.2.1. INTRODUZIONE AL CONCETTO: GLI STUDI SULL'INNOVAZIONE .....	41
2.2.2. L'INNOVAZIONE NEL SETTORE DEI SERVIZI.....	42
2.2.3. OPEN INNOVATION.....	45
2.2.4. USER INNOVATION.....	51
2.3. IL THEORETICAL FRAMEWORK: OPEN INNOVATION, USER INNOVATION E RAPPORTI CON LA RBT .....	56
2.4. LE DIMENSIONI DELL'INNOVAZIONE NELLE IMPRESE DI SERVIZI .....	62
2.4.1. INNOVAZIONE MARKETING-BASED.....	64
2.4.2. INNOVAZIONE TECHNOLOGY-BASED.....	66
2.4.3. INNOVAZIONE NEL MANAGEMENT E NELL'ORGANIZZAZIONE .....	67

2.4.4. INNOVAZIONE STRATEGICA E DI NETWORK.....	68
<b>3. <u>L'INNOVAZIONE NEL MARKETING PER IL RAGGIUNGIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO</u> .....</b>	<b>70</b>
3.1. L'INNOVAZIONE MARKETING-BASED E I DIFFERENTI LIVELLI DI CUSTOMER INVOLVEMENT.....	75
3.2. L'EVOLUZIONE DEL MARKETING E IL NUOVO RUOLO DEL CONSUMATORE.....	77
3.3. LA CUSTOMER EXPERIENCE.....	81
3.4. GLI EFFETTI DELLA CUSTOMER EXPERIENCE SUL BRAND.....	88
3.5. INVOLVEMENT, EXPERIENCE, ENGAGEMENT: IL CROWDSOURCING E I MODELLI INNOVATIVI A SUPPORTO DELLE AZIENDE.....	90
3.5.1. ALCUNI CASI DI CROWDSOURCING DI SUCCESSO NEI SERVIZI.....	96
<b>4. <u>L'ANALISI EMPIRICA</u>.....</b>	<b>99</b>
4.1. METODOLOGIA DELLA RICERCA: LA NETNOGRAPHY .....	100
4.2. IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI: ALCUNE CARATTERISTICHE E PECULIARITÀ.....	101
4.3. L'OGGETTO D'ANALISI: LE STRATEGIE COMMERCIALI NEL SETTORE TELECOMUNICAZIONI E L'OFFERTA "MUSICA".....	103
4.3.1. TIM.....	104
4.3.2. VODAFONE .....	105
4.3.3. FASTWEB .....	106
4.3.4. LE OFFERTE "MUSICA" DEI DIFFERENTI BRAND .....	107
TIMMUSIC .....	107
SPOTIFY .....	108
DEEZER.....	108
LE OFFERTE COMMERCIALI "MUSICA": UN CONFRONTO.....	109
<b>4.4. RISULTATI DELL'ANALISI .....</b>	<b>110</b>
<b>DISCUSSIONE E CONCLUSIONI.....</b>	<b>118</b>

# CAPITOLO I

<b>1. INTRODUZIONE ALL'ARGOMENTO DI RICERCA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. IL PROBLEMA DELLA RICERCA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. DELIMITAZIONE DELL'AMBITO D'ANALISI.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. OBIETTIVO E IPOTESI DELLA RICERCA .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. METODOLOGIA DEL LAVORO .....</b>	<b>11</b>

## **1. Introduzione all'argomento di ricerca**

Le riflessioni in ambito accademico sul vantaggio competitivo affondano le proprie radici sulle proposizioni fondamentali dell'approccio *resource-based*, essenziali per la comprensione della sua natura e delle condizioni che ne determinano l'ottenimento e il mantenimento da parte delle imprese nel mercato (Barney, 1986; Barney, 2006).

Gli studi di *strategic management* comprendono la formulazione e l'attuazione dei principali obiettivi conseguiti dal top management, tenendo in considerazione le risorse e gli *assets* dell'ambiente interno e le dinamiche del contesto nel quale l'impresa compete (Barney, 1986). Nell'ambito di tali studi, centrali sono le riflessioni sul concetto di vantaggio competitivo (Porter, 1985; Ghemawat, 1986). Secondo Porter (1985), il vantaggio competitivo nasce fundamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo. Sulla scia delle riflessioni proposte da Porter, Grant (1999) si interroga sulle modalità attraverso le quali il vantaggio competitivo si afferma e può essere mantenuto, fornendo la seguente definizione:

*“Un’impresa detiene un vantaggio competitivo sui concorrenti (cioè sulle imprese che operano all’interno dello stesso mercato e sono in grado di offrire ai clienti gli stessi prodotti) quando ha una redditività più elevata (o il potenziale per conseguirla).”*

Queste riflessioni pongono in risalto il concetto di valore, inteso come il risultato economico (ricavi - costi) che l’azienda è in grado di creare per i suoi consumatori. Inoltre, dalle affermazioni di questi autori comincia a prendere forma il concetto di impresa come soggetto che, attraverso le sue potenzialità, è in grado di generare una redditività più elevata rispetto alla concorrenza.

Un’altra definizione utile ai fini dell’inquadramento dell’ambito della ricerca è quella fornita da Barney (1986, p. 102), secondo cui:

*“A firm is said to have competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any other current or potential competitors.”*

Tale definizione rende evidente l’importanza del concetto di competizione tra differenti soggetti, sostenendo che l’impresa che ottiene vantaggio competitivo acquisisce una posizione di superiorità rispetto ad altre imprese o organizzazioni in un dato mercato. L’autore aggiunge a questa l’accezione di “sostenibilità” del vantaggio competitivo, secondo cui:

*“A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy.” (p. 102)*

Tale accezione di sostenibilità è introdotta anche da Rumelt (1984, p. 562) nel suo contributo “Towards a Strategic Theory of the Firm”, nel quale si legge:

*“A competitive advantage is sustainable when the efforts by competitors to render the competitive advantage redundant have ceased.”*

La sostenibilità del vantaggio competitivo, secondo la definizione fornita dagli autori, non si lega semplicemente alla dimensione temporale ma contempla la possibilità che quel vantaggio sia difficile da replicare per le altre imprese. Tale accezione di sostenibilità è ripresa anche da Valdani (2003), che rende esplicito il collegamento tra vantaggio competitivo e risorse e capacità possedute dall’impresa come fattori distintivi:

*“Il vantaggio competitivo consiste nella capacità di un’impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo.”*

I contributi forniti dagli studiosi dell’approccio *resource-based* convergono nel sostenere che le ragioni per cui le imprese sono in grado di conquistare e mantenere il proprio vantaggio competitivo sostenibile risiedono nel possesso, nel controllo e/o nella disponibilità di risorse che si distinguono per particolari caratteristiche. Le imprese utilizzano tali risorse per scegliere la propria strategia competitiva e ottenere performance superiori al normale in un determinato settore/mercato.

Scegliere la strategia di sviluppo tra le alternative a disposizione di un attore economico non basta per creare valore, poiché, tra tali aspetti, non esiste una correlazione diretta. Bisogna, allora, che ogni soggetto analizzi le possibilità che si presentano sul mercato per raggiungere posizioni di successo e valuti come queste creino valore attraverso differenti scelte strategiche. Fondamentale, per questo

motivo, è riuscire a comprendere in che modo una scelta aziendale può essere considerata come di successo e, quindi, creare valore.

Nel tempo, gli studi sul vantaggio competitivo hanno ampliato i confini dell'analisi, andando a ricercare le fonti del vantaggio competitivo non soltanto nelle risorse o competenze possedute e/o controllate dall'impresa (Makadok, 2001), ma anche in quelle disponibili per la stessa (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984). In tale scenario, prendono corpo gli studi sul ruolo dell'innovazione per l'ottenimento di una posizione favorevole rispetto alla concorrenza.

Tali studi si sono concentrati sui vantaggi da *first-mover* e sull'innovazione di tipo tecnologico. Nel contributo di Lieberman e Montgomery (1988), infatti, gli autori affermano che:

*“First-mover advantages arise from three primary sources: (1) technological leadership, (2) preemption of assets, and (3) buyer switching costs.”*

La leadership tecnologica è dunque considerata uno dei principali vantaggi del first-mover. Essa si traduce, ad esempio, in creazione di barriere all'entrata per i nuovi competitor (von Weizsacker, 1980), nel raggiungimento di nuovi potenziali consumatori (Peterson, 1982), nello stimolo di nuovi bisogni e preferenze per gli stessi (Carpenter & Nakamoto, 1989) e così via. I contributi sull'innovazione si sviluppano nell'ambito degli studi che trovano applicazione nella *manufacturing industry* e si focalizzano sulla possibilità di generare vantaggio competitivo attraverso la creazione di nuovi prodotti. Con l'evoluzione della ricerca, il concetto di innovazione non si limita più soltanto agli aspetti tecnologici e ai vantaggi ottenuti da chi per primo introduce il cambiamento: essa comincia ad essere analizzata secondo differenti punti di vista e trova applicazione anche in altri settori, tra cui quello dei servizi, nei quali le fonti del vantaggio competitivo si vanno a ricercare nello stock di risorse e capacità innovative dell'impresa stessa. In tale scenario, si incontra la resistenza di chi considera come unica l'idea di mantenere il vantaggio competitivo attraverso l'enfasi sulle barriere all'entrata, siano esse di natura

organizzativa (esplicitate dalla funzione di Ricerca e Sviluppo) oppure di natura finanziaria, attraverso gli investimenti in tali attività e la tutela della proprietà individuale (Quarantino & Serio, 2009). Questo tipo di logica, definita chiusa, affonda le radici nei temi del controllo, della prospettiva “gerarchica” dello sviluppo e della dimensione interna dell’azienda. Ad esso, si contrappone un altro modello, definito aperto, secondo il quale, invece, le nuove dinamiche di mercato impongono di adottare nuovi modelli di business orientati alla condivisione e allo scambio di idee, principali fonti dell’innovazione. In tal senso, l’innovazione non deve necessariamente essere “prodotta” dall’impresa singola, che ne diviene “proprietaria”: questa può piuttosto “adottarla” e “migliorarla” a seconda delle esigenze e in virtù dei sistemi di relazioni che ne sono la fonte.

### **1.1. Il problema della ricerca**

Considerate la natura e le implicazioni del concetto di vantaggio competitivo, è necessario comprendere qual è il ruolo dell’innovazione nel raggiungimento e nel mantenimento dello stesso per un’impresa di servizi. Gli studi di *strategic management*, infatti, si concentrano maggiormente sul concetto di innovazione tecnologica e sulle sue implicazioni nel settore industriale.

Tale considerazione è avvalorata dall’attenzione posta dagli accademici sul tema. La rivista *Research Policy*, ad esempio, ha ospitato, nel 2009, uno special issue dal titolo “Innovation in Low- and Medium-Technology Industries” nel quale sono stati selezionati 11 contributi per la pubblicazione che rispondono, in qualche modo, alle perplessità e riflessioni introdotte dai curatori della call. Nell’introduzione allo Special Issue, infatti, Paul Robertson e Nick von Tunzelmann (2009, p. 442) discutono del rapporto tra tecnologia e innovazione:

*“The more widespread the adoption of innovations that is achieved across an economy, the greater will be the impact on growth and efficiency, and the greater the incentives for further innovative activity. In this sense, studies of innovation in LMT sectors must concentrate heavily on problems associated with diffusion and on the relationship between high-tech activities and economic activity across a wide front,*

*because faster rates of diffusion should lead to higher rates of investment and innovation in new technologies as well as in low and medium-technology sectors.”*

Gli autori individuano tre criticità dell'innovazione, che possono essere sintetizzate come di seguito:

1. *la diffusione della tecnologia*, considerando che l'innovazione è un processo a più fasi (multi-stage process) nelle quali il primo spunto può essere utilizzato per molteplici finalità;
2. *l'adattamento alla tecnologia*, poiché l'innovazione raramente implica la sostituzione di un paradigma tecnologico con uno successivo, il che porta molto spesso ad una grande varietà di cambiamenti;
3. *la sottostima del grado di innovatività*, che spesso è funzione di una expertise tecnologica acquisita più o meno formalmente da altre imprese.

Quest'ultimo punto, in particolare, richiama il concetto di *lead users* introdotto da von Hippel (1988; 2005), sottolineando che le soluzioni possono derivare anche da particolari clienti ma queste vanno perfezionate per rendere il prodotto commercialmente redditizio.

Le teorie sull'innovazione, dunque, si sviluppano nell'ambito del filone di studi relativi alla *manufacturing industry* (Audretsch, 1995; Becker & Dietz, 2004), lasciando invece un vuoto di contributi sul ruolo della stessa nell'arricchire l'offerta per un'impresa di servizi.

L'interesse degli accademici sul tema dell'*innovation* è sempre più palese se si considerano i numerosi convegni internazionali che si concentrano su questo topic, nei quali si tenta di comprendere quali sono le evoluzioni più recenti della ricerca e le implicazioni nei vari settori dell'economia.

Tra i vari argomenti indicati come di interesse dalla Harvard Business School, ad esempio, si nota una certa attenzione agli ambiti del marketing, tra cui un ruolo di fondamentale importanza è dato all'utente e alle sue interazioni con l'impresa.

Per tale ragione, il lavoro di tesi si focalizza sulla ricerca di un possibile collegamento tra la *resource-based theory* e le teorie sull'innovazione, andando ad approfondire la relazione tra l'impresa ed il cliente/utente come possibile fonte di vantaggio competitivo. In questa sede, si sceglie di condurre la ricerca con una prospettiva da offerta e, di conseguenza, di non inserire, all'interno del theoretical framework, la service-dominant logic, pur riconoscendo il valore di tale approccio nell'analisi della domanda. In particolare, relativamente al ruolo del cliente come possibile fonte dell'innovazione, si argomentano i concetti di co-creazione ed engagement ampiamente discussi dagli studiosi della service-dominant logic. Nel corso del lavoro, tali argomenti sono analizzati tenendo come oggetto d'analisi l'impresa e studiando le modalità attraverso le quali questa riesce ad integrare il consumatore nel processo di creazione del servizio fintanto da renderlo una risorsa strategica fonte di vantaggio competitivo. Alla luce di tali riflessioni, si è scelto di utilizzare la user innovation, secondo la quale gli individui – o gli utenti, in una visione più generale – sono potenzialmente in grado di fornire capacità e competenze che l'impresa può mixare per creare innovazione. In questo scenario, l'innovazione di tipo tecnologico sembra costituire un valido strumento a supporto della creazione e del mantenimento di questa relazione attraverso lo sviluppo dei *tools* offerti dal web ma questa va integrata con l'individuazione di ulteriori dimensioni dell'innovazione cui si cercherà di pervenire durante lo sviluppo del presente lavoro.

## **1.2. Delimitazione dell'ambito d'analisi**

Gli studi sull'innovazione toccano una gamma ampia e variegata di settori. Guardando ai *top journals* in materia di innovazione, numerosi sono i contributi che risultano dalla ricerca. Il focus sulla manufacturing industry (Becker & Dietz, 2004; Evangelista, Perani, Rapiti, & Archibugi, 1997) risulta tra i principali risultati della ricerca tra le riviste più accreditate sul tema dell'*innovation*.

Solo una piccola parte di questi contributi focalizza l'attenzione sul settore dei servizi in aggiunta a quello del manufacturing (Forsman, 2011; Cainelli & Mazzanti, 2013). Tra questi, in particolare, il lavoro di Gallouj e Weinstein (1997) definisce in

maniera puntuale lo sviluppo degli studi sull'innovazione nella *service industry*, spiegando che le difficoltà riscontrate in questo settore, nel quale la natura dell'output delle aziende è sfocata, nebulosa ("fuzzy"), hanno generato una suddivisione degli studi in due grandi filoni:

“The first group focuses on analysis of the introduction of technical equipment and systems in service firms and industries. It includes a very large number of studies of the impact of technologies (particularly information technologies) on services, as well as attempts to construct taxonomies of technological trajectories specific to services [...].

The starting point for the second set of studies is the notion that innovation can exist where the 'technologist' gaze perceives nothing. Without ignoring the technological dimension, these 'service-oriented' approaches focus on nontechnological forms of innovation; in this respect, they are following the precedent set by Schumpeter, whose definition of innovation was particularly broad and open.”

Partendo da questa macro-distinzione, il presente lavoro di ricerca si concentra sullo studio dell'innovazione con un approccio di tipo “service-oriented” nel quale la dimensione tecnologica è, in qualche modo, trasversale, ma non rappresenta la principale fonte di vantaggio competitivo. Questo perché, considerato lo scenario attuale nel quale si muovono le imprese di servizi, la dimensione tecnologica funge, in qualche modo, da supporto allo sviluppo dell'innovazione. Inoltre, il concetto stesso di innovazione è applicabile ai differenti livelli di un'organizzazione e gli effetti stessi che produce possono essere diversi a seconda delle dimensioni considerate.

Al fine di ottenere risposte circa il ruolo dell'innovazione nell'ottenimento del vantaggio competitivo, l'analisi si sviluppa con un approccio di tipo *resource-based*, andando a ricercarne le fonti nelle risorse che l'impresa possiede, controlla e/o ha a disposizione, attraverso un excursus dei contributi sulla RBT e le sue evoluzioni più recenti. Sulla base di tali contributi, si analizzano i possibili legami con

l'innovazione, al fine di comprendere se negli studi sulla *open e user innovation* è possibile trovare un collegamento con le ipotesi di base e le evoluzioni più recenti della *resource-based theory*.

L'analisi teorica parte dal presupposto che, nei modelli di business tradizionali, l'innovazione risiede nelle capacità della funzione Ricerca e Sviluppo, considerata come una delle leve principali per costruire e mantenere il vantaggio competitivo.

L'idea di base del concetto di innovazione tradizionale è, infatti, espressa in maniera appropriata da Chesbrough (2003):

*“Successful innovation requires control... it means that companies must generate their own ideas that they would then develop, manufacture, market, distribute and service themselves. This approach calls for the self reliance: if you want something done right, you've got to do it yourself.”*

Tale assunto esprime chiaramente il focus sul controllo e sulla necessità di generare innovazione al proprio interno al fine di creare e mantenere il vantaggio competitivo. L'insieme dei contributi sull'innovazione, invece, contrasta tale logica e implica lo sconvolgimento dei tradizionali modelli di business per aprirsi a nuove logiche di costruzione dell'innovazione, secondo le quali l'azienda deve aprire i propri confini per utilizzare idee e tecnologie sviluppate da altri attori, anche esterni ad essa, e con i quali questa attiva relazioni di condivisione e scambio di idee.

La parte empirica si sviluppa con un'analisi del settore delle telecomunicazioni, con particolare attenzione al segmento mobile, viste le implicazioni che l'innovazione ha nella creazione di nuove offerte.

### **1.3. Obiettivo e ipotesi della ricerca**

Al fine di comprendere il ruolo dell'innovazione nella creazione di un sistema d'offerta rispondente alle esigenze del consumatore odierno, si vanno a ricercare le fonti del vantaggio competitivo in un settore nel quale non solo l'innovazione

tecnologica riveste un ruolo di fondamentale importanza. Pertanto, il primo step consiste nell'analisi della letteratura sul tema, al fine di individuare le fonti e le dimensioni dell'innovazione in un'impresa di servizi, per comprendere le dinamiche che, nell'ambito di questo settore, un soggetto deve gestire per la creazione di offerte di valore. Da qui, la prima ipotesi della ricerca:

***hp1:** La possibilità di creare innovazione o di coglierla dall'esterno e direttamente collegata al possesso/controllo/disponibilità di determinate risorse e competenze da parte delle imprese.*

Partendo dalla considerazione che, nel presente lavoro di ricerca, lo studio dell'innovazione è svolto attraverso un approccio di tipo “service-oriented”, non limitato alla sola dimensione tecnologica, lo studio della letteratura è orientato anche a definire e declinare le altre dimensioni dell'innovazione, al fine di comprendere se è possibile parlare di innovazione solo con riferimento alle introduzioni nel settore ICT o se invece esistono altri livelli di innovazione che vanno considerati ed analizzati. Inoltre, è importante capire da dove proviene questa innovazione, in quali ambiti si produce e secondo quali dinamiche.

Infine, viste le dinamiche attuali del mercato e il ruolo sempre più preponderante del consumatore, la terza ipotesi della ricerca è sviluppata considerando la funzione che questi assume nel processo di creazione dei servizi. Considerate le logiche di interazione e, in alcuni casi, di completo coinvolgimento del consumatore nel processo di creazione dei nuovi prodotti, come suggeriscono gli studi sulla *user innovation* (von Hippel, 2005), è importante che si definisca se e in che modo il consumatore assume un ruolo di rilievo nel processo di creazione di nuovi servizi e in quale fase del processo questi si inserisce, al fine di contribuire alla creazione del vantaggio competitivo. Le nuove dinamiche relazionali, potenziate dagli strumenti web e digital, ampliano l'orizzonte di interazione delle aziende, fornendo nuovi spazi di confronto e collaborazione con i propri clienti e nuovi tool per l'arricchimento

dell'esperienza che questi vivono nella relazione con i servizi o con i brand che, molto spesso, prescinde dal processo d'acquisto.

*hp2 (a): maggiore è il coinvolgimento del consumatore nel processo di creazione del servizio, migliore sarà la customer experience;*

*hp2 (b): la customer experience favorisce l'adozione di scelte strategiche innovative.*

#### **1.4. Metodologia del lavoro**

Per poter ottenere informazioni che confutino o contrastino le ipotesi della ricerca definite, il processo di costruzione del lavoro segue alcuni step, avvalendosi di una metodologia di tipo qualitativo.

La ricerca qualitativa si basa sull'utilizzo di dati non numerici per lo studio di un fenomeno e la costruzione di risultati. Tale tipologia di ricerca pone maggiore attenzione alla dimensione sociale del mondo ed in particolar modo all'interpretazione di esso da parte dei partecipanti (Bryman & Bell, 2007). In tal senso, è possibile procedere all'analisi del contesto in cui interagiscono i soggetti intervistati e, al contempo, alla comprensione dei "significati" emergenti dalla realtà indagata.

La ricerca qualitativa si sviluppa sulla base di alcuni passaggi fondamentali.

Lo studio parte dalla definizione del problema (De Cantis, 2013), attraverso il quale è possibile comprendere i contenuti della ricerca in termini di background teorico, di metodologia di raccolta e analisi dei dati e di constatazione empirica.

Dopo aver individuato l'oggetto dell'indagine e definito il problema della ricerca in base al contesto scelto per la rilevazione delle informazioni, si procede raccogliendo dati inerenti lo specifico contesto d'indagine (fonti statistiche, documenti, dati online, ecc.). In questa fase, si analizza anche la letteratura esistente, cercando di ricostruire lo stato dell'arte del problema individuato ma senza l'obiettivo primario di derivarne teorie da spiegare empiricamente. Tale analisi risulta fondamentale per il

ricercatore poiché consente di operare in itinere le interpretazioni rispetto a ciò che si osserva e di collegare gli assunti teorici alle evidenze empiriche.

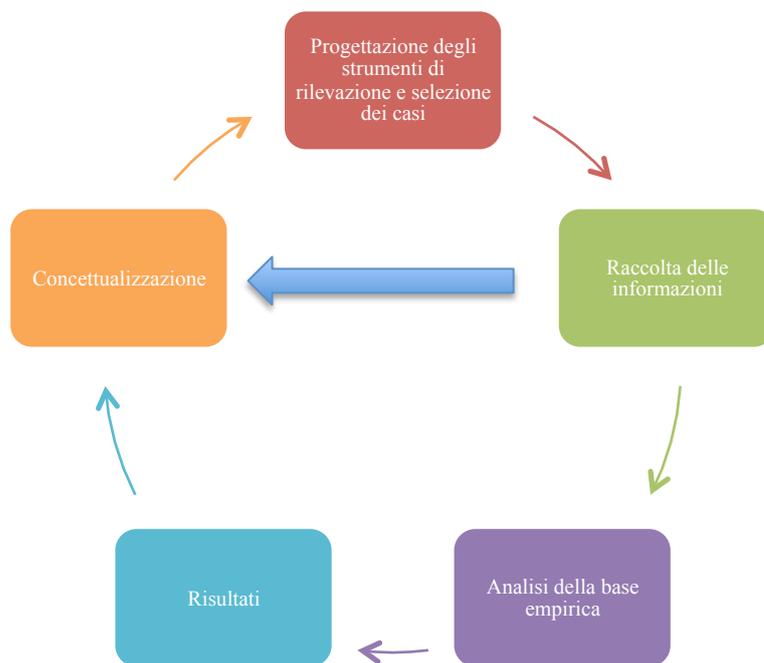
Successivo al disegno della ricerca è il piano di campionamento: questo però non è sempre necessario poiché, in alcuni casi, ci si propone di studiare un gruppo o una comunità nella sua struttura complessiva, attraverso l'osservazione partecipante, oppure perché la selezione dei casi non è svolta mediante un processo preordinato ma rispetto al grado di interesse manifestato dai soggetti. La ricerca qualitativa si distingue da quella quantitativa poiché la concettualizzazione del problema avviene in gran parte in corso d'opera, durante la fase di raccolta delle informazioni e di incontro e scambio con i soggetti che fanno parte del contesto d'indagine. Essa, infatti, si caratterizza per la pratica osservativa, attraverso la quale è possibile introdurre progressivamente aspetti che assumono rilevanza per una migliore conoscenza del problema d'indagine.

I concetti individuati durante l'analisi teorica, infatti, non sono vincolanti ma orientativi, suggerendo gli aspetti sui quali focalizzare l'attenzione al fine di avviare processi auto-correttivi con la realtà empirica.

Successivamente alla concettualizzazione del problema vi è la progettazione del sistema di rilevazione e la raccolta dei dati, molto spesso condotte dagli stessi membri del team di ricerca. Il web, in questo caso, rappresenta un valido strumento di semplificazione delle procedure poiché consente di raggiungere gli utenti in maniera più rapida e di raccogliere un maggior numero di informazioni con costi e tempi sensibilmente ridotti.

Ottenute le informazioni, si procede all'organizzazione delle stesse in funzione delle aree problematiche o di altri criteri che consentano l'esposizione e l'interpretazione dei risultati alla luce delle teorie di riferimento o per la costruzione di nuove teorie, che potranno poi essere controllate in altri contesti d'indagine, magari avvalendosi di tecniche di rilevazione standardizzate.

**Figura 1.1. Gli step della ricerca qualitativa**



Fonte: Mauceri, 2012.

## CAPITOLO II

<b>2. IL QUADRO DI RIFERIMENTO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. LA RESOURCE-BASED THEORY COME APPROCCIO TEORICO DI RIFERIMENTO E NECESSITÀ DI UNA PROSPETTIVA OVERLAPPING TRA DOMANDA ED OFFERTA.....</b>	<b>17</b>
2.1.1. IL VANTAGGIO COMPETITIVO NEGLI STUDI DI INDUSTRIAL ORGANIZATION: LA MARKET POWER THEORY .....	18
2.1.2. NASCITA E SVILUPPO DELL'APPROCCIO RESOURCE-BASED .....	25
2.1.3. EVOLUZIONE E CRITICITÀ DELL'APPROCCIO RESOURCE-BASED NEI CONTRIBUTI PIÙ RECENTI.....	34
<b>2.2. APPROCCI TEORICI ALL'INNOVAZIONE .....</b>	<b>41</b>
2.2.1. INTRODUZIONE AL CONCETTO: GLI STUDI SULL'INNOVAZIONE .....	41
2.2.2. L'INNOVAZIONE NEL SETTORE DEI SERVIZI.....	42
2.2.3. OPEN INNOVATION.....	45
2.2.4. USER INNOVATION.....	51
<b>2.3. IL THEORETICAL FRAMEWORK: OPEN INNOVATION, USER INNOVATION E RAPPORTI CON LA RBT .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4. LE DIMENSIONI DELL'INNOVAZIONE NELLE IMPRESE DI SERVIZI .....</b>	<b>62</b>
2.4.1. INNOVAZIONE MARKETING-BASED.....	64
2.4.2. INNOVAZIONE TECHNOLOGY-BASED.....	66
2.4.3. INNOVAZIONE NEL MANAGEMENT E NELL'ORGANIZZAZIONE .....	67
2.4.4. INNOVAZIONE STRATEGICA E DI NETWORK.....	68

### **2. Il quadro di riferimento teorico**

Il punto di partenza di questa tesi si sostanzia nell'analisi della letteratura per la ricerca delle fonti del vantaggio competitivo per un'impresa di servizi, secondo un approccio di tipo resource-based, e nella comprensione del ruolo dell'innovazione per il raggiungimento di quest'ultimo. Si analizzano, quindi, le teorie scelte, definendone origine, evoluzioni e contributi più recenti, per poi individuare le

connessioni tra i differenti aspetti caratterizzanti e pervenire alla costruzione di un framework teorico di riferimento in base al quale condurre l'analisi empirica.

La scelta di partire dall'analisi delle differenti prospettive deriva dallo studio dei contributi sull'innovazione, dai quali si percepisce l'assenza di un framework teorico comune che consenta di orientare l'analisi al fine di individuare le fonti dell'innovazione che possano consentire alle imprese di servizi di migliorare la propria competitività. Pertanto, si ricerca il collegamento tra la resource-based theory e le prospettive sull'innovazione, partendo dall'approfondimento dell'origine e dell'evoluzione dei differenti contributi sui temi, per poi individuarne le connessioni che consentano di superare i limiti delle prospettive sull'innovazione. Da una prima analisi dei contributi, si riscontra, infatti, che:

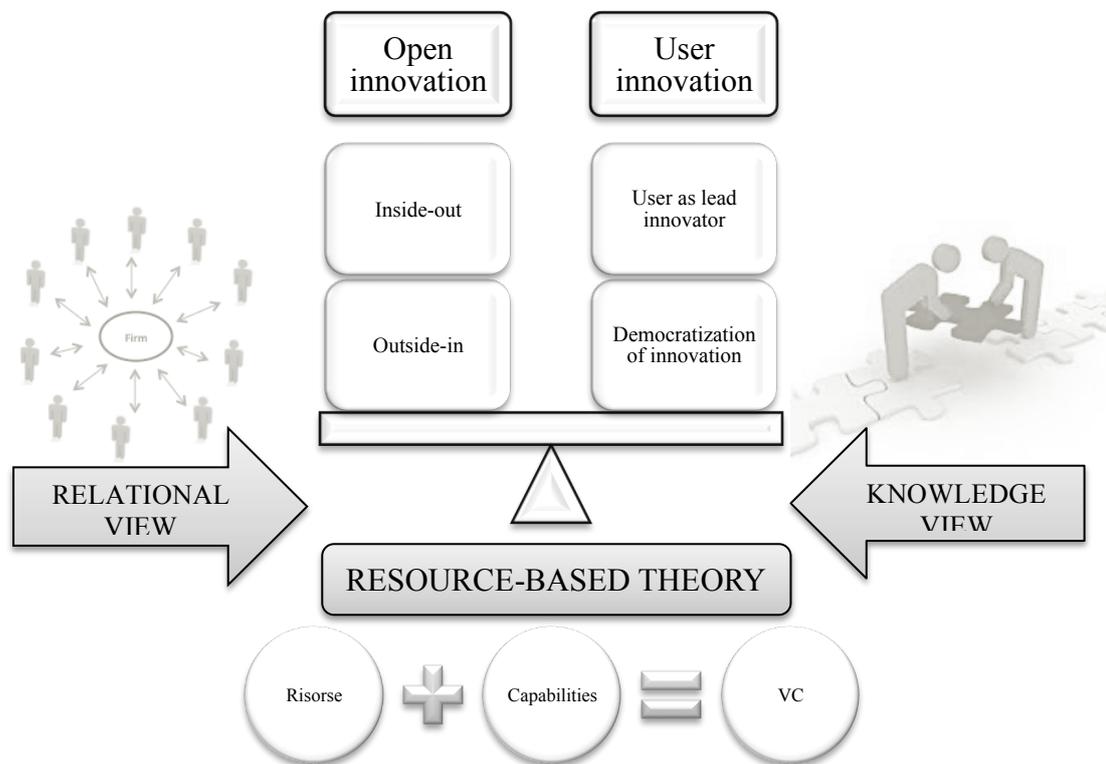
- le imprese che producono innovazione, in molti casi, sono quelle che, prima delle altre, riescono ad identificare, cogliere e gestire l'innovazione, indipendentemente dalla fonte della stessa (inside-out/outside-in);
- non sempre l'innovazione è frutto delle risorse e capacità di una singola impresa. Le innovazioni più significative (vedi Amazon) derivano dalla commistione di risorse e competenze complementari possedute o controllate da differenti soggetti e rese disponibili per la creazione di nuovi servizi;
- gran parte dell'innovazione deriva dagli individui che manifestano, anche in maniera spontanea, le proprie esigenze o aspettative. Ciò significa che, al fine di creare offerte di valore, l'impresa deve rendere il consumatore una risorsa strategica.

Supportando user e open innovation con la resource-based theory (Fig. 2.1) è possibile descrivere nella maniera più appropriata le differenti forme di coinvolgimento dei clienti nelle attività di co-creazione e capire, in riferimento all'innovazione, quali sono le risorse che possono essere considerate fonti di vantaggio competitivo. Esse, infatti, vanno ricercate, innanzitutto, nella "conoscenza" dell'organizzazione, considerata una delle risorse più difficili da ottenere e da imitare. Il valore, in tal senso, è generato dalla capacità di diffondere tale conoscenza. Tale processo è semplificato dall'utilizzo di procedure, documenti e

sistemi informatici che supportano lo sviluppo (Chatterji & Fabrizio, 2014), il trasferimento (Di Stefano, Gino, Pisano, & Staats, 2014), e l'utilizzo della conoscenza per la diffusione della cultura organizzativa e la gestione delle risorse umane (van Burg, Berends, & van Raaij, 2014). Partendo da queste considerazioni, l'innovazione si realizza, dunque, all'interno dell'impresa. I contributi sulla open innovation, invece, suggeriscono che le imprese più innovative sono quelle che hanno la capacità di combinare nuove risorse interne ed esterne all'organizzazione al fine di creare innovazione.

In secondo luogo, considerando le fonti del vantaggio competitivo, appare necessario il richiamo ai lavori di Dyer e Singh (1998) e di Gulati, Nohria e Zaheer (2000) che si concentrano sul ruolo delle relazioni interaziendali idiosincratiche tra l'impresa e i propri partner per lo scambio e la combinazione unica di risorse che si generano per l'ottenimento di performance aziendali superiori. Tale riflessione può essere traslata nel marketing, nel quale sussiste la centralità del concetto di scambio tra impresa e cliente. L'esigenza di valorizzare tale relazione ha condotto alla diffusione di nuovi costrutti teorici nei quali la relazione e l'esperienza vissuta dai consumatori diventano i principali driver per l'ottenimento di performance superiori. Ciò significa che le fonti dell'innovazione non vanno ricercate soltanto nei confini dell'impresa, ma anche e soprattutto nella relazione che essa costruisce con il cliente, suo principale stakeholder, poiché esso è, in molti casi, la maggiore fonte di innovazione. La relazione, in tal senso, può essere, per l'impresa, un driver: maggiore è il coinvolgimento del cliente nelle attività dell'impresa, minore sarà lo sforzo che l'impresa deve sostenere per individuare i suoi bisogni e le sue aspettative a seconda delle quali orientare le scelte innovative. Ovviamente, tali dinamiche hanno bisogno di sistemi di gestione strutturati che governino la complessità.

**Tavola 2.1 – IL FRAMEWORK TEORICO**



**2.1. La resource-based theory come approccio teorico di riferimento e necessità di una prospettiva overlapping tra domanda ed offerta**

L'approccio resource-based affonda le sue radici nel complesso dei contributi che hanno caratterizzato gli studi sul vantaggio competitivo in ambito di strategic management. Secondo questi studi, l'impresa non possiede la capacità di gestire ed intellegere perfettamente le variabili ambientali ma analizza il contesto di riferimento e compie scelte (strategia) con l'obiettivo di conquistare e mantenere una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti (vantaggio competitivo). Per farlo, essa deve interpretare la realtà esterna e prendere decisioni nel tentativo di migliorare la sua performance. L'abilità di comprendere tali situazioni consente di creare asimmetrie competitive.

La resource-based view si sviluppa proprio nel tentativo di spiegare le ragioni per cui, in settori estremamente concorrenziali, caratterizzati da molte minacce e poche

opportunità, alcune aziende riescano ad adottare strategie che generano alti livelli di *performance*. Altre imprese, che operano in settori con poche minacce e molte opportunità, possono implementare strategie che generano livelli di performance inferiori al normale. L'approccio in questione trae ispirazione da alcune teorie che possono essere considerate "pilastri" per il suo sviluppo.

Nell'analisi del vantaggio competitivo basato sulle risorse, inoltre, è importante adottare una prospettiva che tenga conto dei soggetti impegnati nel processo di creazione del valore: da una parte, l'impresa, che definisce le proprie strategie e struttura le logiche manageriali per il conseguimento di posizioni di privilegio rispetto alla concorrenza; dall'altra, il consumatore, sempre più autonomo ed informato rispetto a ciò di cui ha bisogno ed ai mezzi con i quali è in grado di soddisfare le proprie necessità. Tale scenario impone un superamento delle barriere esistenti tra i sistemi di domanda e quelli di offerta, con processi talvolta nebulosi e con attività che, in qualche modo, finiscono per accavallarsi. Per tale motivo, è necessario che, nel corso dell'analisi, si adotti una logica *overlapping* tra domanda e offerta, evitando il rispetto rigido dei confini delle diverse dimensioni ma, anzi, cercandone i punti di raccordo.

### **2.1.1. Il vantaggio competitivo negli studi di Industrial Organization: la Market Power Theory**

Uno dei filoni di ricerca più accreditati, relativamente al comportamento strategico delle imprese nella relazione con il mercato, riguarda l'*Industrial Organization*, che ha fatto del modello Struttura-Condotto-Performance uno dei suoi assunti fondamentali (Reid, 1987; Tirole, 1988).

Questo filone di studi si discosta dalla teoria microeconomica – che si basa principalmente sull'analisi matematica dei singoli agenti economici (Hall & Lieberman, 2002, p. 6) – poiché si focalizza sulle realtà dei contesti nei quali le imprese operano (Reid, 1987, p. 1). Mentre, nell'analisi microeconomica, le riflessioni si fondano sul paradigma "se...allora", l'*Industrial Organization* si pone come obiettivo primario l'analisi dei comportamenti reali delle imprese, essenziale

per la creazione di un *framework* che sia utile a valutare il funzionamento di ognuna di esse. Tale *framework* diventa il paradigma “Struttura-Condotta-Performance”, ideato da Edward Mason negli anni quaranta del Novecento e diventato poi la punta di diamante della scuola Harvardiana.

Il contenuto di questo approccio è che condizioni esogene di base determinano la struttura del mercato e che esiste un flusso unidirezionale di causalità che dalla struttura di mercato, attraverso la condotta, determina la *performance* (Reid, 1987, p. 11).

Questo nuovo filone nasce e si sviluppa intorno al 1930 ed assume la concorrenza perfetta come teoria generale, con monopolio ed oligopolio come rappresentanti casi speciali occasionali (Reid, 1987).

L’ipotesi di concorrenza perfetta permette di ignorare la dimensione interna dell’impresa e facilita lo sviluppo di una teoria del vantaggio competitivo nella quale la totale efficienza allocativa e la distribuzione degli utili possono essere facilmente studiati poiché non esistono eccessi di profitto (Pitelis, 2009).

Con il tempo, questo approccio è stato approfondito ed ampliato da altri studiosi, influenzando gli economisti industriali di tutto il mondo nel corso degli anni Settanta.

I numerosi contributi hanno portato alla definizione del paradigma come la risultante di:

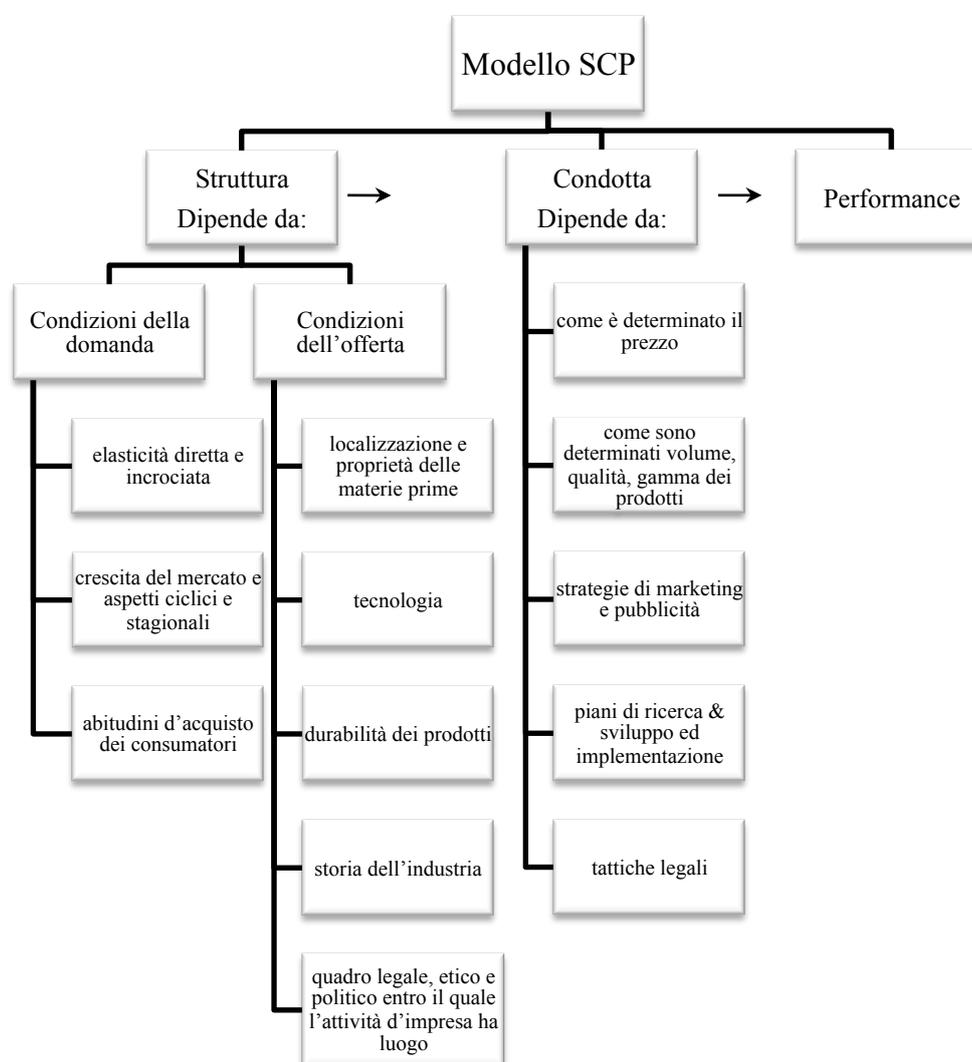
- Struttura, che si assume come dipendente dalle condizioni di base della domanda e dell’offerta;
- Condotta, misurata attraverso la massimizzazione del profitto senza variazioni congiunturali;
- Performance, ovvero la misura di partenza dalle condizioni di equilibrio paretiano<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Secondo il criterio di Pareto, un cambiamento è un miglioramento del benessere se esso migliora la situazione di una persona senza peggiorare la situazione di altre persone (Sen, 1993).

La figura 2.1 ne esplica sinteticamente gli elementi condizionanti. Il modello SCP, comunque, può essere utilizzato nell'analisi di diverse configurazioni di mercato e di settore. La sua applicazione a svariate situazioni consente di porre le basi per lo sviluppo di un modello Struttura-Condotta-Performance più generale – volontà, questa, del suo ideatore all'atto della teorizzazione –, includendo più fattori per ogni voce e prevedendo nessi di causalità reciproca ed effetti di ritorno tra le parti, piuttosto che il semplice legame “a senso unico” precedentemente definito.

**Tavola 2.2 – DETERMINANTI DEL MODELLO SCP**

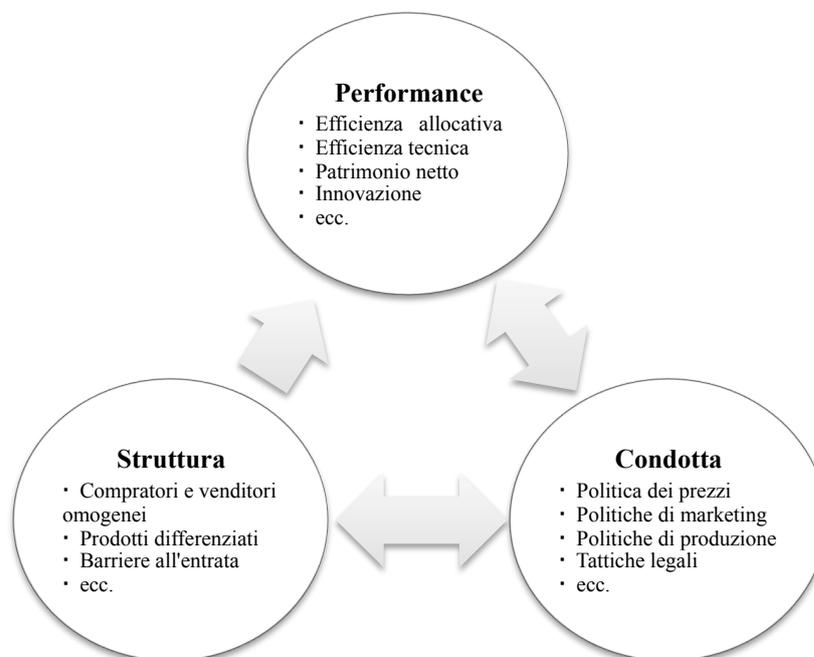


Fonte: Ns. elaborazione da Reid, 1987.

Così facendo, si crea un nuovo modello, più generale ed adattabile a contesti eterogenei. Esso è rappresentato come nella figura 2.3.

In seguito alla teoria dominante dell'*Industrial Organization*, si iniziano a valutare nuove ipotesi di concorrenza nel mercato, cosicché la massimizzazione del profitto comincia ad essere condizionata dalle decisioni di ogni singolo imprenditore e non più dall'intero settore in cui l'impresa opera. Questa, infatti, diventa pian piano un *policy-maker*<sup>2</sup>.

**Tavola 2.3 – IL MODELLO SCP**



Fonte: Reid, 1987.

È proprio la mancanza di riferimento al valore, nel momento in cui l'impresa assume un ruolo attivo nel contesto economico, che spinge alcuni autori ad interrogarsi sulla possibilità che un'impresa riesca, attraverso le proprie capacità e competenze, a

---

<sup>2</sup> Il ruolo dell'impresa si modifica in seguito all'evoluzione della teoria: ciò vuol dire, per l'impresa, diventare un attore economico, capace di prendere decisioni di politica interna con le quali influenzare anche il contesto esterno nel quale opera (Barbier, Acreman, Knowler, 1997).

rivestire un ruolo attivo nella definizione della propria performance. Molti studiosi, infatti, in seguito, hanno provato a proporre delle alternative valide, anche all'interno dello stesso filone di studi. Alcune di esse sono sinteticamente esposte nella tavola 2.4.

**Tavola 2.4 – MODELLI ALTERNATIVI AL PARADIGMA SCP PROPOSTI DALL'INDUSTRIAL ORGANIZATION**

FILONI DI STUDIO	STRUTTURA	CONDOTTA	PERFORMANCE	VALORE
<b>ECONOMISTI, STATISTICI E INFORMATICI</b>	Gruppo di "k" imprese dominanti con concorrenza marginale	<i>Price-setting</i> da parte delle imprese dominanti e <i>price-taking</i> da parte dei concorrenti <sup>3</sup>	Misurata con l'allontanamento del margine di prezzo-costo dalla sua impostazione teorica	Dipende dalla dimensione aziendale
<b>AUSTRIAN FRAMEWORK</b>	Non è confinata alle caratteristiche di una singola impresa.	Processo competitivo tra imprese nella ricerca del profitto.	Valutata dal grado in cui le informazioni conosciute sono distribuite tra le imprese.	Dipende dalla reattività delle imprese al mercato.
<b>MARKETS AND HIERARCHIES APPROACH</b>	Generalmente oligopolistica, con imprese con differenti modelli organizzativi.	Guidata da ipotesi di comportamento razionale e interessi personali.	Valutata in termini di performance che l'impresa riesce a realizzare con la propria struttura organizzativa.	Dipende dalla struttura organizzativa adottata.

Fonte: Ns elaborazione da Kay, 1982.

Sicuramente, gli strumenti di analisi proposti dal paradigma SCP sono molto utili alle imprese che devono scegliere le strategie da attuare. Come ogni modello d'analisi, però, esso non è scevro da limiti.

<sup>3</sup> Le imprese con maggiore potere hanno la possibilità di definire il prezzo di mercato, al quale i concorrenti sono obbligati ad adattarsi per rimanere competitivi. Questo però non permette loro di ottenere *performance* superiori al normale (De Nardis, Pensa, 2003: 8).

***L'unità d'analisi.*** Nel paradigma SCP l'unità d'analisi è il settore. Ciò non permette di considerare l'impresa quale attore economico, condizione non più possibile dal momento in cui l'impresa comincia ad attuare le proprie scelte in maniera autonoma. Inoltre, l'inappropriato livello d'analisi non tiene conto di quelle aree di ricerca che si occupano di analizzare l'azienda attraverso strumenti di misurazione delle prestazioni quali la valutazione dei rischi, il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze di base, la ristrutturazione, l'intento strategico, oppure di aree di ricerca che si occupano di analisi aziendali o di raggruppamento, quali le barriere all'entrata e alla mobilità (Barney & Hoskisson, 1990; Prahalad & Hamel, 1990).

***La staticità del mercato.*** Quando la domanda è nota, un'impresa concorre con i suoi rivali per una quota di mercato. Di conseguenza, i manager si concentrano su tale aspetto, acquisendo o proteggendo la propria quota di mercato dalle altre imprese del settore. Tuttavia, in un mercato che cambia, è improbabile che un vantaggio competitivo possa essere sostenuto quando le risorse di un'impresa siano dirette a soddisfare una domanda esistente e conosciuta, piuttosto che ad anticipare e cercare di creare una domanda nuova (McWilliams & Smart, 1993).

***La correlazione tra entrata nel mercato e performance.*** La logica SCP afferma che l'entrata in un settore è motivata dal fatto che le imprese presenti ottengono profitti superiori al normale, dunque l'entrata sarebbe positivamente correlata al livello di *performance*. Questo, però, ha senso solo se il concorrente sostiene costi di entrata più elevati, in modo da indurre "l'operatore storico" a minacciare di abbassare il suo prezzo e scacciare il nuovo arrivato prima che esso possa recuperare i costi fissi di entrata.

Inoltre, gli elevati livelli di *performance* potrebbero essere dovuti a particolari politiche governative, come le collusioni, i monopoli o altre forme di azioni che limitano, di fatto, la concorrenza.

Infine, per il potenziale concorrente, valutare il rapporto tra performance ed entrata è indispensabile per la scelta del *business*: se la performance dipende da posizioni di

monopolio o oligopolio, allora l'entrata potrà essere presa in considerazione; se invece, essa dipende dal vantaggio competitivo delle aziende del settore, l'entrata non rappresenterà più una scelta desiderabile (Barney, 2006).

**L'efficienza.** Nell'analisi SCP molte delle opzioni strategiche sembrano suggerire che la diminuzione dei livelli di efficacia ed efficienza delle aziende possa massimizzare la *performance*, come le azioni per scoraggiare i nuovi entranti, differenziando i prodotti senza richiesta dei clienti o acquisendo fattori produttivi più a basso costo di quanto sia necessario per una gestione efficiente. Tutto ciò può incoraggiare, anziché scoraggiare, l'entrata nel settore di concorrenti potenziali, creando svantaggio (Barney, 2006). L'efficienza è concepita dalla concorrenza come un processo piuttosto che come un'astrazione impiegata per valutare se l'impresa ottiene le condizioni ottimali in un mercato statico (McWilliams & Smart, 1993).

L'impresa dovrebbe sempre orientarsi all'essere efficace ed efficiente per massimizzare la soddisfazione del cliente e non già a modificare le proprie scelte soltanto per scoraggiare i concorrenti, soprattutto considerando la dinamicità del contesto e l'impossibilità di fare affidamento unicamente sulle barriere all'entrata (McWilliams & Smart, 1993; Barney, 2006).

**La scarsa considerazione dell'eterogeneità delle imprese.** Il modello SCP non considera l'eterogeneità delle imprese in un settore, ma semplicemente le minacce e le opportunità in relazione alle quali le aziende scelgono di differenziarsi mediante economie di scala, differenziazione dei prodotti, costi di produzione più bassi e così via. Una scarsa considerazione delle differenze tra risorse può spingere i manager a spendere risorse nel tentativo di trovare o costruire imprese imitando quelle con la struttura più attraente, rinunciando, invece, ad opportunità di sviluppo del vantaggio competitivo basato sulle straordinarie risorse della propria azienda (McWilliams & Smart, 1993).

Nonostante i limiti presenti in questo approccio, esso ha fornito uno strumento indispensabile per individuare le determinanti dell'interazione competitiva tra le aziende. Considerando però l'evoluzione degli studi in merito a tali questioni nel corso degli anni, si riscontrano una serie di vincoli, legati ad una visione fin troppo statica e stabile dell'ambiente competitivo in cui l'azienda si trova ad operare: l'*Industrial Organization* fa riferimento ad un'analisi in cui la misurazione della posizione competitiva delle imprese è valutata soltanto secondo i vantaggi competitivi esistenti, cioè quelli consolidati in un'arena concorrenziale della quale è possibile tracciare i confini.

Visti quindi i limiti e gli scarsi riferimenti alla dimensione aziendale, si sviluppa una nuova teoria, che si propone come un'evoluzione della precedente: la *Resource-Based Theory*.

### **2.1.2. Nascita e sviluppo dell'approccio resource-based**

In alternativa agli studi di *Industrial Organization*<sup>4</sup>, secondo i quali era il mercato che, attraverso le proprie configurazioni di settore, condizionava il comportamento delle imprese e, dunque, la loro capacità di ottenere *performance* positive, si è fatto spazio negli anni un nuovo filone di pensiero che stabilisce, come principio guida degli studi sviluppatosi secondo questo orientamento, l'importanza di focalizzare l'attenzione non più sul settore, ma sull'azienda, ponendo alla base di tali studi l'approccio *resource-based*.

Assunto fondamentale di tale approccio è che l'impresa ottiene vantaggio sulla base della sua capacità di creare e sfruttare il potenziale di risorse strategiche, intese come lo *stock* di fattori disponibili posseduti o controllati dalla stessa (Barney, 2006, p. 120).

---

<sup>4</sup> Gli studi di *Industrial Organization* si basavano sul paradigma struttura-condotta-performance, secondo cui le caratteristiche della struttura di un settore economico determinano in modo esogeno e univoco il comportamento delle imprese che vi fanno parte. L'impresa in grado di adattarsi in maniera migliore e in minor tempo (condotta) alla struttura del mercato si afferma e ottiene performance superiori.

La diffusione di questi contributi si genera all'interno di un complesso ed eterogeneo sistema di influenze, derivanti da diversi filoni di studio – come la teoria economica ricardiana, la teoria delle competenze distintive e quella della crescita aziendale della Penrose (Tav. 2.5).

*La teoria economica ricardiana.* Ricardo (1817) si concentra sulle conseguenze economiche derivanti dal possesso dei fattori di produzione. Secondo la sua teoria economica, essi sono anelastici, poiché la loro quantità offerta è fissa e non si modifica a seguito di incrementi di prezzo. Ciò significa che è possibile ottenere redite economiche solo se si possiedono fattori di produzione. Infatti, alcune risorse e capacità possono essere sviluppate solo nel lungo periodo (*path dependence*) poiché risulta complicato capire nel breve termine come generarle (*causal ambiguity*), o perché alcune risorse e competenze non possono essere acquistate (*social complexity*) o, infine, perché alcuni fattori di produzione sono anelastici nell'offerta (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1986). L'anelasticità implica che le imprese che posseggono questi tipi di risorse e capacità possono essere in grado di trarre profitti superiori al normale e, quindi, di realizzare vantaggio competitivo sostenibile. L'approccio resource-based può essere, insomma, concepito come un'estensione della teoria economica ricardiana con l'idea però che molti più fattori di produzione (oltre il terreno) risultano anelastici (Peteraf, 1993).

*La teoria sulle competenze distintive.* Tale teoria pone l'attenzione sulle competenze del top management o dei leader istituzionali come fonte di vantaggio competitivo, guardando, in particolare, alla dimensione interna dell'azienda. La “competenza distintiva”, secondo la definizione fornita da Selznick (1957) è la capacità di realizzare una piena integrazione tra il mondo esterno, le finalità, i valori e l'organizzazione sociale che li incorpora, con il risultato finale di creare valore per il mondo esterno.

Tali riflessioni pongono l'attenzione sul concetto di intangibilità delle risorse, altro fattore fondamentale che si è andato progressivamente definendo nel tempo.

Se, infatti, nella prima formulazione, Wernerfelt (1984) attribuiva la qualità di una risorsa a qualsiasi elemento del patrimonio aziendale (materiale o immateriale)

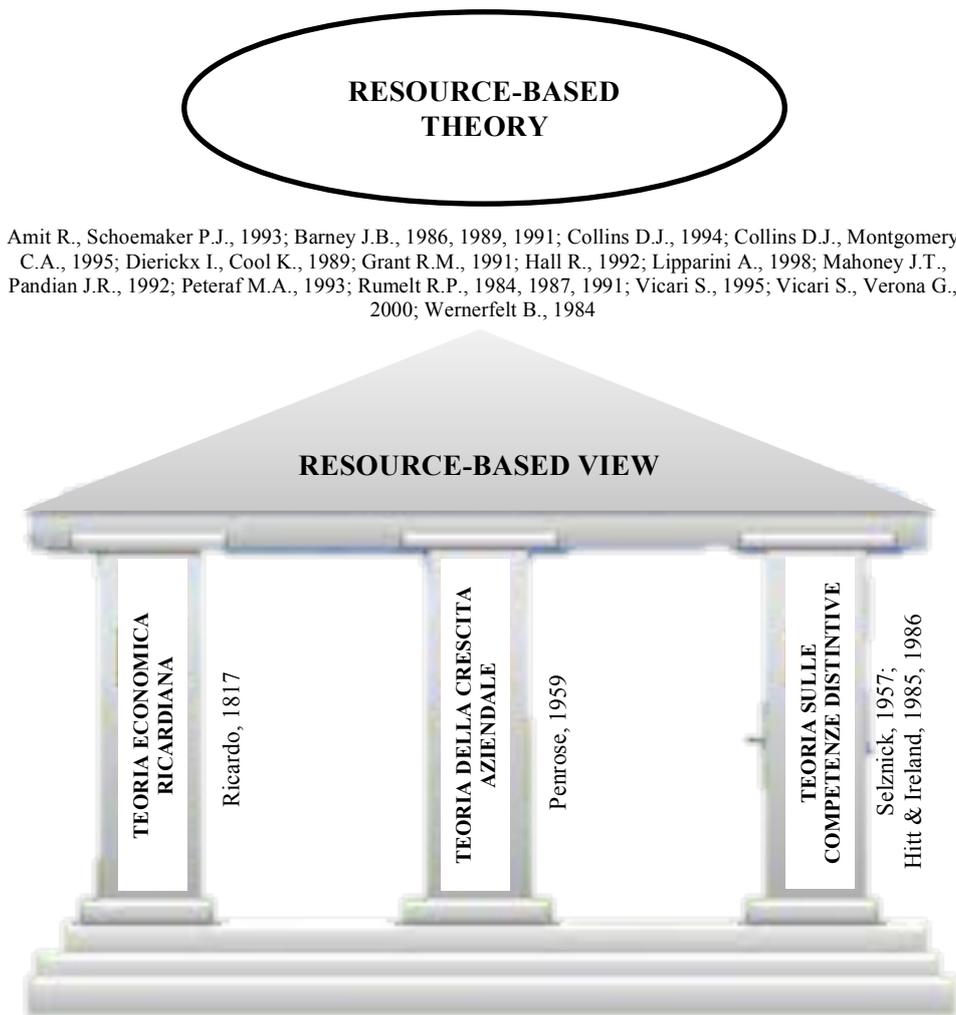
purché contribuisse alla creazione di una barriera alla concorrenza, successivamente i vari autori dell'approccio resource-based hanno riconosciuto come elemento qualificante della prospettiva quelle risorse immateriali intese come know-how, capacità e competenze. In altre parole, nella conquista del vantaggio competitivo, risorse, capacità e conoscenza sembrano essere più rilevanti del semplice possesso di asset materiali e fisici, soprattutto in condizioni di elevata competizione, velocità delle dinamiche innovative e rapido cambiamento tecnologico (Lanza & Simone, 2012).

*La teoria della crescita aziendale di Edith Penrose.* Secondo tale approccio, l'impresa deve essere interpretata innanzitutto come modello organizzativo, in quanto soggetto che coordina individui e gruppi e, in secondo luogo, come fascio di risorse produttive, possedute o controllate dalle imprese attraverso il modello organizzativo. Tale fascio di risorse produttive può variare da impresa a impresa nello stesso settore e, in particolare, include anche risorse produttive considerate anelastiche, come le capacità imprenditoriali o l'abilità di lavorare in team. Come sottolineato successivamente da diversi autori (Rumelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Henderson & Cockburn, 1994; Miller & Shamsie, 1996), non è il mero possesso delle risorse, bensì il loro miglior utilizzo, a determinare il successo delle imprese (Lanza & Simone, 2012).

Tali contributi hanno consentito alla resource-based di affermarsi come teoria dominante negli anni Novanta perché fondamentali per la creazione dei suoi assunti di base, che sono:

- *l'eterogeneità delle risorse.* Le imprese sono definite “*bundle of productive resources*”, pertanto ogni azienda possiede risorse diverse rispetto alle altre;
- *la specificità delle risorse e, quindi, la conseguente immobilità delle stesse.* Le risorse in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile sono specifiche di una singola impresa e non possono essere trasferite ad altre aziende dello stesso settore o raggruppamento strategico.

## Tavola 2.5 – I “PILASTRI” DELL’APPROCCIO RESOURCE-BASED



Fonte: Ns. elaborazione.

Nonostante la prima fredda accoglienza di tali argomentazioni negli anni immediatamente precedenti alla sua affermazione, la RBT coglie l'attenzione di molti autori tra cui Rumelt (1984), Barney (1986) e, successivamente, Prahalad e Hamel (1990), Grant (1999), Amit e Schoemaker (1993) nel tentativo di spiegare le determinanti del vantaggio competitivo a partire dallo stock di risorse a disposizione dell'impresa.

Questi autori, nel tentativo di spiegare le logiche legate al vantaggio competitivo e le differenze di *performance* tra imprese del medesimo settore, avviano, con i loro

studi, un'innovazione significativa delle teorie relative alle determinanti di tale vantaggio.

Le prime formulazioni teoriche sostengono che un'impresa è in grado di creare una barriera verso la concorrenza attraverso le risorse che possiede e/o controlla (Wernerfelt, 1984) e di sviluppare meccanismi di protezione e isolamento (Rumelt, 1984) grazie al fatto che il nesso causale tra risorse e vantaggio competitivo non è, di per sé, noto (Reed & De Filippi, 1990).

Tali studi si fondano sul presupposto che esiste un *bundle* di risorse (*strategic assets*) controllato dall'impresa (Penrose, 1959; Barney, 1991), la cui peculiarità è la non trasferibilità sul mercato dei fattori strategici, poiché, essendo queste il risultato di un processo di accumulo protratto nel tempo (Dierickx & Cool, 1989), non sono separabili dall'impresa.

Emerge, quindi, in questi studi, un orientamento nuovo che, ai fini dell'analisi competitiva, guarda alle caratteristiche interne dell'impresa (unità di analisi della RBT) anziché considerare come determinanti le dinamiche del contesto esterno.

Fino agli anni '70, infatti, la prospettiva dominante, come precedentemente discusso, era riassumibile nel paradigma Struttura-condotta-performance (SCP) tipico degli studi di Strategic management (Bain, 1968; Caves & Porter, 1977).

A seguito di alcuni eventi, però, tra cui soprattutto l'aumento della pressione competitiva all'interno dei settori e tra diversi settori (che segna la fine della competizione tradizionale confinata all'interno di uno stesso settore), tale visione subisce una crisi, favorendo la proliferazione di altri approcci manageriali.

In tale ambito, la RBT si sviluppa partendo da un'inversione del paradigma, che diventa "condotta-struttura-performance (CSP)", in virtù del quale sono le imprese, con le proprie risorse e competenze e con i propri comportamenti, ad influenzare la struttura e la dinamica di un settore e di conseguenza le possibilità di conseguire un profitto (Della Corte, 2013).

Nonostante ci si allontani, così, dalla visione strutturalista degli studi di Industrial Organization (Porter, 1980), l'ambiente esterno resta comunque di fondamentale importanza per la valutazione delle risorse, necessaria alla RBT (Wernerfelt, 1984;

Barney, 1991; Peteraf, 1993) per valutare gli effetti che questo può generare sulla competitività dello stock di risorse dell'impresa a causa di dinamiche settoriali, di obsolescenza tecnica ed economica.

L'ambiente esterno risulta, inoltre, vitale quando costituisce per l'impresa fonte di risorse. Quest'ultima, infatti, di fronte alla dinamicità del mercato, necessita di un continuo aggiornamento della sua dotazione di risorse che realizza prevalentemente in tre modi: attraverso l'acquisizione dall'esterno; attraverso la creazione al suo interno e/o mediante la condivisione con altri soggetti (Sciarelli, 2008). Ciò dimostra che l'ambiente esterno diventa rilevante in quanto fonte di risorse piuttosto che come determinante del vantaggio competitivo (Michelini, 2011).

Alla fine del Novecento, quindi, gli studi aziendali hanno consentito di spostare l'unità d'analisi dal contesto competitivo alla singola impresa, affermando che le fonti del vantaggio competitivo non sono più da ricercare nel settore ma, al contrario, nel contesto interno all'azienda, in modo da riuscire, innanzitutto, ad individuare gli elementi chiave dell'impresa, definiti fattori critici di successo, e poi a comprendere meglio come essi siano capaci di determinare il vantaggio competitivo dell'impresa rispetto alla concorrenza.

Si è compreso, infatti, che il successo aziendale non deriva solo dal modo in cui l'impresa si pone nei confronti del mercato in cui essa opera ma, soprattutto, dalla disponibilità di competenze specifiche che è in grado di controllare.

In tale ambito, quindi, la resource-based theory (RBT) risulta un valido strumento di supporto alle decisioni aziendali, in grado di analizzare le risorse critiche presenti all'interno dell'impresa.

Più propriamente, attraverso l'applicazione di un complesso di strumenti di analisi strategica, è possibile individuare quelle particolari situazioni in cui il potenziale di risorse strategiche dell'impresa non è pienamente espresso; attraverso il VRIO framework, infatti, il management aziendale ha l'opportunità di individuare le risorse critiche possedute e di valorizzarle, in modo da riuscire a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile.

La RBT identifica, nelle diverse risorse presenti all'interno dell'impresa, la principale determinante del vantaggio competitivo e nella rarità ed inimitabilità di esse la sua sostenibilità.

Oggi, il vantaggio competitivo non è più funzione di risorse generiche ma di specifiche risorse e competenze strategico-organizzative e soprattutto della capacità di adattarle velocemente alle mutate condizioni competitive.

Inoltre, i diversi sostenitori della RBT ritengono che, per vincere i competitor, l'impresa deve possedere risorse, capacità, e competenze distintive superiori. Quindi, una strategia di successo deve avere le seguenti caratteristiche (Grant, 1999):

- ottenere il massimo vantaggio dalle risorse e dalle competenze dell'impresa;
- sfruttare le risorse nel miglior modo possibile;
- sviluppare e consolidare le risorse e le competenze nel tempo e in modo costante.

Dunque, la RBT considera, come propria unità di analisi, l'impresa e tende ad approfondire le risorse e competenze in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile o rinnovabile. In particolare, la possibilità di raggiungere il vantaggio competitivo sostenibile è data dalla risorsa che possiede, simultaneamente, le quattro caratteristiche definite nel VRIO framework.

Queste risorse devono essere di valore, rare, difficili o costose da imitare ed implementate dal punto di vista organizzativo; se sono solo di valore, possono condurre, generalmente, a situazioni di parità competitiva; se anche rare, sono in grado di generare un vantaggio competitivo temporaneo; se difficili e/o costose da imitare, costituiscono un potenziale in grado di generare per l'impresa un vantaggio competitivo sostenibile.

A tutto ciò va aggiunta anche la variabile organizzativa, altrimenti esse rappresentano solo un potenziale per l'impresa (VRIO framework). L'organizzazione rappresenta, infatti, un "adjustment factor" (Barney & Clark, 2007) che consente o impedisce all'impresa di realizzare pienamente i benefici provenienti dal suo stock di risorse di valore, rare e difficili da imitare. L'approccio appena esaminato, che parte

dallo studio dell'impresa ed analizza l'impatto del contesto esterno in termini "soggettivi" (tale impatto può variare proprio in funzione delle risorse e competenze di cui ciascuna impresa dispone), può essere applicato anche a realtà più complesse, come le imprese di servizi, per le quali bisogna considerare il sistema complessivo di offerta, composto dal *core product* e dai servizi aggiuntivi, e capire come essi sono gestiti dall'azienda in ottica integrata.

Tali risorse – finanziarie, fisiche, umane ed organizzative – devono essere opportunamente gestite al fine di ottenere performance superiori al normale e possono essere definite strategiche solo se consentono effettivamente all'impresa di rispondere ad opportunità e minacce, se sono esclusive, difficili da imitare e se l'impresa è organizzata per sfruttarne al meglio il potenziale competitivo.

Le risorse, poiché non riproducibili, sono considerate fattori produttivi scarsi e, in quanto tali, possono determinare una rendita ricardiana o una quasi-rendita, frutto della replicazione (Monteverde & Teece, 1982). Tali differenze si generano nel lungo periodo (Barney, 1991). Allo stesso modo, si individuano le capacità distintive - *core competencies* (Prahalad & Hamel, 1990) come quelle capacità aziendali in grado di consentire il conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo consolidata. Le *core competencies*, in particolare, rappresentano il risultato di un apprendimento collettivo nell'organizzazione che è comunicato attraverso relazioni tra il soggetto che coordina le *skill* produttive e l'integrazione multipla di tecnologie. Un'impresa che sa individuare e coltivare le sue *core competencies* può usarle per ottenere vantaggio competitivo sostenibile contro i suoi rivali (Thomas & Pollock, 1999).

Per tale motivo, le unità fondamentali che l'impresa valuta per analizzare le fonti del vantaggio competitivo sono (Grant, 1999; Barney, 2006):

- le *risorse*, tangibili e intangibili, che l'impresa controlla direttamente (*firm specific*) o che può "influenzare" (*firm addressable*), richiamando con queste ultime il concetto ricardiano di rendita delle stesse;

- le *capacità*, ovvero l'insieme di azioni che trovano espressione nell'utilizzo delle risorse da parte di un'impresa e che le consentono di creare, produrre ed offrire i propri prodotti in una determinata arena concorrenziale;
- le *competenze*, intese come l'abilità di sostenere in modo coerente nel tempo l'impiego coordinato di risorse e capacità finalizzato al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'ultimo concetto, in particolare, si lega alla teoria delle competenze distintive possedute dai *general managers* poiché, perché si possa parlare di competenze, devono realizzarsi delle condizioni: la prima concerne il ruolo dell'organizzazione nell'assicurare il coordinamento e l'impiego coerente di risorse e capacità (*organization*); la seconda riguarda l'intenzionalità, cioè la definizione della direzione e dell'ambito d'impiego di risorse e capacità da parte dell'impresa (*intention*); la terza, definisce la selezione e l'espressione di impegno coerente e costante (*commitment*) a raggiungere gli obiettivi che l'impresa si è prefissata (*goal attainment*).

In condizioni di incertezza, il comportamento dell'azienda può avere l'effetto di esacerbare quelle differenze che in origine sono poco significative ma che diventano abbastanza sostanziali nel tempo. Questo è vero soprattutto per le categorie di risorse e capacità di un imprenditore e di un'organizzazione imprenditoriale che si accumulano nel corso del processo di sfruttamento delle opportunità. In questo senso, tale processo può generare eterogeneità di risorse e capacità che, a loro volta, possono consentire a talune imprese di formulare ed attuare strategie che gli altri non possono né concepire né avviare. In altre parole, lo sfruttamento delle opportunità può creare risorse e capacità di valore, rare e costose da imitare che possono poi essere utilizzate per implementare le strategie che generano un vantaggio competitivo sostenibile (Alvarez & Barney, 2007).

Nel tempo, altri studi hanno approfondito il concetto di vantaggio competitivo identificando le risorse in: routine (Nelson & Winter, 1982), competenze distintive (Hitt & Ireland, 1985; Hitt, Ireland, & Stadter, 1982), combinazioni di *business model* (Prahalad & Bettis, 1986), cultura organizzativa (Fiol, 1991), *asset* intangibili

non facilmente riproducibili per loro natura (Itami, 1987), fenomeni di apprendimento (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) e risorse umane (Amit & Schoemaker, 1993).

### **2.1.3. Evoluzione e criticità dell'approccio resource-based nei contributi più recenti**

I differenti studi condotti degli autori nel corso degli anni, sulla spinta anche di alcuni *special issues* su *top journals*, hanno contribuito all'affermazione della *resource-based* come teoria. Il passaggio critico, in tal senso, è da attribuire allo special forum curato da Jay Brian Barney nel 1991, i cui articoli hanno consentito di stabilire l'importanza delle risorse e delle capacità per la comprensione delle fonti del vantaggio competitivo per le imprese. Ancora oggi, c'è confusione tra gli studi di *strategic management* nel definire la *resource-based* come ottica o come teoria. In effetti, però, analizzando i diversi contributi, si nota una sempre maggiore proliferazione della *theory* e una sostanziale diminuzione della *view*. Questo significa che gli autori convergono nel ritrovare una certa dose di precisione e sofisticatezza nell'approccio che lo riconduce più ad una teoria che ad un'ottica.

Lo sviluppo della teoria, infatti, può essere distinto in due fasi.

Una prima, durante la quale si è cercato di dare risposta circa i significati dei nuovi termini che si andavano sviluppando nell'ambito dell'approccio *resource-based*, per i quali il contributo degli autori è stato fondamentale per definire i confini e il senso dei concetti alla base della *resource-based view*. Tali contenuti sono sintetizzati nella tabella seguente (Tav. 2.6) e sono il frutto di alcuni articoli considerati "chiave" per l'affermazione della *resource-based* come teoria accreditata<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Per approfondimenti, si veda Barney, J.B., Ketchen, D.J. & Wright, M. (2011), "The future of resource-based theory: revitalization or decline?", *Journal of Management*, 37(5): 1299-1315.

**Tavola 2.6 - TERMINOLOGIA E DEFINIZIONI DELL'APPROCCIO RESOURCE-BASED**

<b>TERMINOLOGIA</b>	<b>DEFINIZIONE</b>	<b>AUTORI</b>
<b>Resources</b>	“Tangible and intangible assets firms use to conceive of and implement its strategies” (p. 138).	Barney & Arikan (2001)
<b>Capability</b>	A subset of resources, which represent an “organizationally embedded non-transferable firm-specific resource whose purpose is to improve the productivity of the other resources possessed by the firm” (p. 389).	Makadok (2001)
<b>Dynamic Capabilities</b>	Capabilities that can “continuously create, extend, upgrade, protect, and keep relevant the enterprise’s unique asset base” in a changing environment (p. 1,319).	Teece (2007)
<b>Market-Based Resources</b>	A subset of the firm’s assets and capabilities that are related to marketing activities such as building brands, relationships, innovation, and knowledge.	Srivastava et al. (1998)
<b>Complementary resources</b>	Resources are considered complementary “when returns to one [resource] are affected by the presence of another” (p. 286).	Morgan et al. (2009)
<b>Resource Heterogeneity Assumption</b>	“Strategic resources are distributed unevenly across firms,” or “different firms possess different bundles of strategically relevant resources” (p. 317).	Peteraf & Barney (2003)
<b>Resource Immobility Assumption</b>	Difficulty of trading resources across firms, which allows the benefits of heterogeneous resources to persist over time.	Barney & Hesterly (2012)
<b>VRIO Framework</b>	A tool for internal analyses of the different resources and capabilities a firm possesses and the potential of each of these to generate competitive advantages. Stands for Value, Rarity, Imperfect imitability, and Organization.	Barney & Hesterly (2012)
<b>Valuable Resource</b>	Resources that “enable a firm to develop and implement strategies that have the effect of lowering a firm’s net costs and/or increase a firm’s net revenues beyond what would have been the case” without these strategies (p. 138)	Barney & Arikan (2001)
<b>Rare Resource</b>	Resource is controlled by a small number of competing firms.	Barney & Hesterly (2012)
<b>Imperfectly Imitable Resource</b>	A resource that is substantially costly to obtain or develop for competing firms.	Barney & Hesterly (2012)

<b>Organization</b>	A firm's policies and procedures "organized to exploit the full competitive potential of its resources and capabilities" (p. 94).	Barney & Hesterly (2012)
<b>Competitive Advantage</b>	Creation of "more economic value than the marginal (breakeven) competitor in its product market" (p. 314).	Peteraf & Barney (2003)
<b>Sustained Competitive Advantage</b>	A firm has SCA "when it is creating more economic value than the marginal firm in its industry and when other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy" (p. 52).	Barney & Clark (2007)

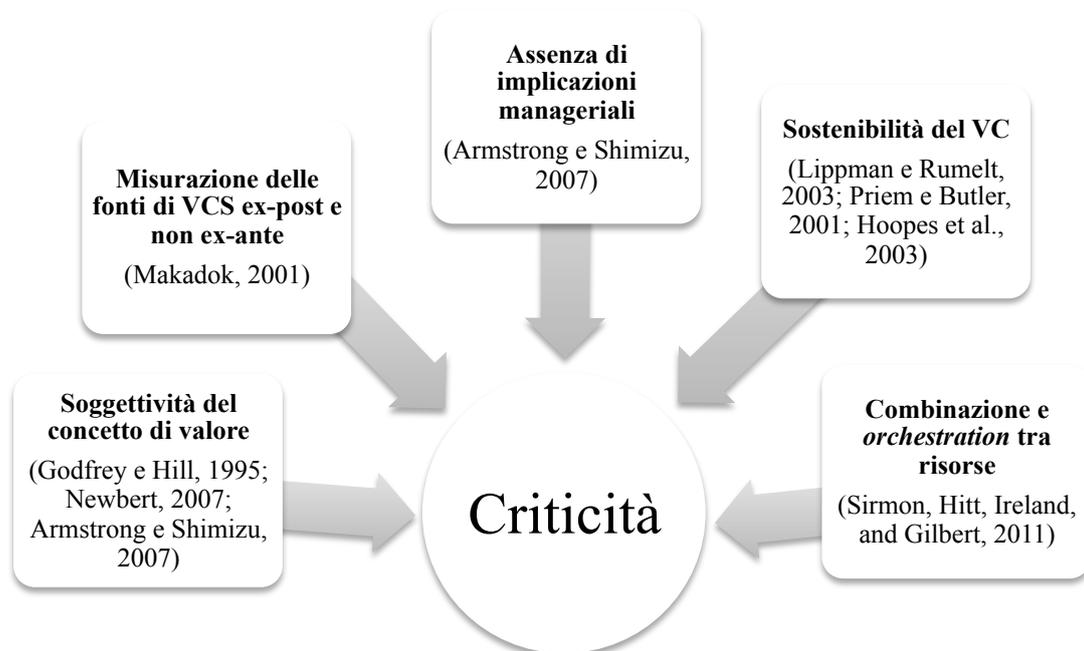
Fonte: Ns. elaborazione da Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014.

Una seconda fase, invece, ha visto l'applicazione delle riflessioni prodotte in ambito resource-based ad altri campi, altre dimensioni dell'azienda che, secondo gli autori, sono fondamentali per l'individuazione delle fonti di vantaggio competitivo. Ciò ha prodotto numerose "spin-off perspectives", come la *knowledge-based view* (Grant, 1999), la *relational view* (Dyer & Singh, 1998), e la *dynamic capabilities perspective* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Gli avanzamenti hanno riguardato molteplici ambiti di sviluppo, dimostrando il raggiungimento della fase di maturità della RBT (Barney, Ketchen, & Wright, 2011). Secondo i sostenitori della *knowledge-based view* (KBV), ad esempio, la conoscenza è la più importante delle risorse strategiche che un'impresa può detenere o di cui essa più dispone. La disponibilità di un bagaglio eterogeneo di conoscenze rappresenta una delle principali determinanti del vantaggio competitivo sostenibile e un driver per la creazione di *performance* superiori per l'impresa che le possiede (Grant, 1996; Felin & Hesterly, 2007; Eisenhardt & Santos, 2002). Ugualmente rilevanti sono le riflessioni degli studiosi sul ruolo delle relazioni interaziendali per la creazione di risorse critiche dell'impresa, che si raccolgono nel complesso dei contributi sulla *relational view* (RV - (Dyer & Singh, 1998). A questi studi si aggiungono quelli che focalizzano l'attenzione sulle capacità delle imprese di ottenere vantaggio competitivo sostenibile in mercati in cui il panorama competitivo appare vago e mutevole. Secondo questi autori (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Helfat, 2000; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003), alla concezione generale di competenze, si lega l'idea di *dynamic capabilities*, che può essere considerata come complementare alla *resource-based theory*. Il

termine *dynamic* si riferisce alla capacità di rinnovare competenze per essere congruenti con i continui cambiamenti del contesto (cambiamenti tecnologici rapidi, tempi di inserimento nel mercato critici, natura del mercato e della concorrenza futura di difficile determinazione); il termine *capabilities* enfatizza il ruolo del *management* strategico nel trovare il giusto adattamento, integrazione e riconfigurazione interna ed esterna delle abilità organizzative, delle risorse e delle competenze funzionali da combinare per affrontare le richieste di un contesto altamente mutevole (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 515). Le risorse, in questo senso, permettono di acquisire, integrare e ricombinare le risorse per generare nuove proposizioni di valore attraverso le strategie. Il concetto di *dynamic capabilities*, così inteso, si inserisce nella RBT poiché individua la complementarità delle risorse, centrale per la realizzazione di valore potenziale degli *assets* strategici (Connor, 2002).

In tal senso, la resource-based theory vive, come afferma Barney nel suo contributo del 2011, un processo evolutivo che può essere considerato simile al ciclo di vita dei prodotti commerciali. Raggiunta la sua fase di maturità, la teoria si trova di fronte ad un bivio, al quale, se le criticità risultano troppo rilevanti, può seguire il declino, mentre se i suoi assunti sono utilizzati per lo sviluppo di nuovi approcci, questa può effettivamente vivere una fase di rinnovamento. Molti sono, infatti, gli autori che concordano sugli assunti di base e sui nuovi approcci collegati alla RBT, definendoli aspetti di convergenza, ma che si concentrano anche sull'individuazione degli aspetti di divergenza della teoria (Tav. 2.7).

**Tavola 2.7 – GLI ASPETTI DI DIVERGENZA DEGLI STUDI SULLA RESOURCE-BASED THEORY**



Fonte: Ns. elaborazione.

Tra questi, in primo luogo, la **soggettività del concetto di valore**. Partendo dal presupposto che le risorse hanno natura intangibile, tacita e non osservabile (Godfrey & Hill, 1995; Newbert, 2007; Armstrong & Shimizu, 2007; Armstrong & Shimizu, 2007), le caratteristiche delle risorse ritenute essenziali per il raggiungimento e il mantenimento del vantaggio competitivo sostenibile rappresentano costrutti complessi di non facile definizione. La letteratura sul tema incontra la difficoltà nel comprendere la relazione tra risorse possedute e risultati raggiunti (Lippman & Rumelt, 1982; Peteraf, 1993; Reed & De Filippi, 1990) e dunque il superamento di tale limite si dimostra indispensabile per fornire un legame tra teoria e pratica.

In secondo luogo, **l'impossibilità di misurare le fonti del vantaggio competitivo sostenibile ex-ante**. Le imprese scelgono le risorse in ragione delle aspettative maturate e la previsione circa l'andamento futuro della concorrenza (ex-ante). Nella prospettiva schumpeteriana, l'impresa genera rendite solo dopo (logica ex-post) che

le risorse sono state sviluppate e trasformate in superiori capacità di coordinamento e sviluppo di capacità e competenze. Se tale processo non si completa raggiungendo risultati in termini di efficacia, non sarà possibile produrre rendite. In tal senso, si generano problemi di natura predittiva e prescrittiva: quali risorse genereranno rendite e in quale contesto? Gli autori suggeriscono che il limite della teoria, in tale prospettiva, può essere superato solo attraverso la prescrizione ex-ante dei fattori maggiormente utili per il raggiungimento e la sostenibilità di performance superiori. Recenti contributi hanno evidenziato nuove dimensioni per la misurazione delle fonti di vantaggio competitivo ex-ante, quali, ad esempio, il valore per il cliente (Hoopes, Madsen, & Walker, 2003).

Ulteriore aspetto di divergenza è considerata **l'assenza di implicazioni manageriali** collegate al raggiungimento di vantaggio competitivo sostenibile in ottica resource-based. Il problema della misurazione empirica è posto anche sul piano dell'inadeguatezza delle tecniche finora utilizzate al fine di operare un passaggio da teoria a pratica. Tale aspetto indebolisce la validità esterna di tali studi, non consentendo una chiara definizione di implicazioni, teoriche e manageriali, derivanti dai risultati ottenuti (Armstrong & Shimizu, 2007). Gli autori suggeriscono, infatti, di approfondire gli studi sulla metodologia seguita nei lavori empirici al fine di individuare procedure d'analisi qualitativa più dettagliate con cui immergersi nel funzionamento delle imprese per comprenderne meglio le criticità e le complessità (Rouse & Daellenbach, 1999).

Diversi contributi sottolineano le difficoltà incontrate dalla prospettiva resource-based nello spiegare come e perché certe imprese riescono a realizzare un vantaggio rispetto alla concorrenza anche in ambienti caratterizzati da cambiamenti rapidi ed imprevedibili. A riguardo, Hart (1995) sottolinea che è necessario integrare alla RBT modelli di analisi e misurazione del vantaggio competitivo sostenibile che tengano conto delle sfide e degli ostacoli che le imprese devono affrontare nel contesto contemporaneo e di come le risorse e le capacità radicate nell'impresa e che interagiscono con il mercato possono effettivamente consentire la realizzazione del vantaggio competitivo (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011). Inoltre, i manager

possono avere una limitata capacità di generare vantaggio competitivo sostenibile a causa del “paradosso dell’inimitabilità” (Barney, 2006).

Nell’analisi dei precedenti “limiti”, alcuni autori hanno suggerito di approfondire la capacità dell’impresa di “orchestrare” le risorse (*resource orchestration*). La *resource orchestration* analizza esplicitamente il ruolo del management nell’organizzazione, nella costruzione e nella gestione delle risorse di cui dispone l’impresa (Sirmon, Hitt, Ireland, & Gilbert, 2011). Il concetto di *resource orchestration* può essere quindi utilizzato per estendere la RBT in tre differenti ambiti: rispetto alla crescita interna dell’impresa, facendo riferimento alla capacità di orchestrare le risorse all’interno dei confini imprenditoriali; rispetto al ciclo di vita dell’impresa, secondo cui esistono differenti livelli di *orchestration* delle risorse a seconda della fase del ciclo di vita nella quale l’impresa si trova; rispetto alla profondità dell’*orchestration*, che fa riferimento alla capacità di gestire e mixare le risorse a differenti livelli della struttura organizzativa dell’impresa. Un ulteriore spunto di ricerca, nell’ambito di tali studi, riguarda l’interazione tra l’acquisizione di risorse attraverso fattori di mercato strategici e la costruzione di risorse basata su capitale umano e ricombinazione (Maritan & Peteraf, 2011; Markman, Gianiodis, & Buchholtz, 2009).

L’analisi delle divergenze riscontrate negli studi sulle risorse e il focus sulle questioni ancora insolute pongono al centro del dibattito la necessità di ulteriori sviluppi concettuali nell’ambito della resource-based. Lo stesso contributo di Barney, Ketchen e Wright (2011) sottolinea la necessità di superare le divergenze ancora in essere nella teoria, affinché si raggiunga una condivisione circa le reali fonti di vantaggio, conferendo così capacità non solo esplicativa, ma anche predittiva alla RBT. Il supporto per la realizzazione di tali obiettivi consiste, certamente, nell’approfondire le metodologie di ricerca, incrementando il ricorso ad analisi qualitative e quantitative più rigorose, che consentano di raggiungere una migliore chiarezza tra la molteplicità di concetti e risultati che caratterizzano, ad oggi, la RBT (Lanza & Simone, 2012).

## 2.2. Approcci teorici all'innovazione

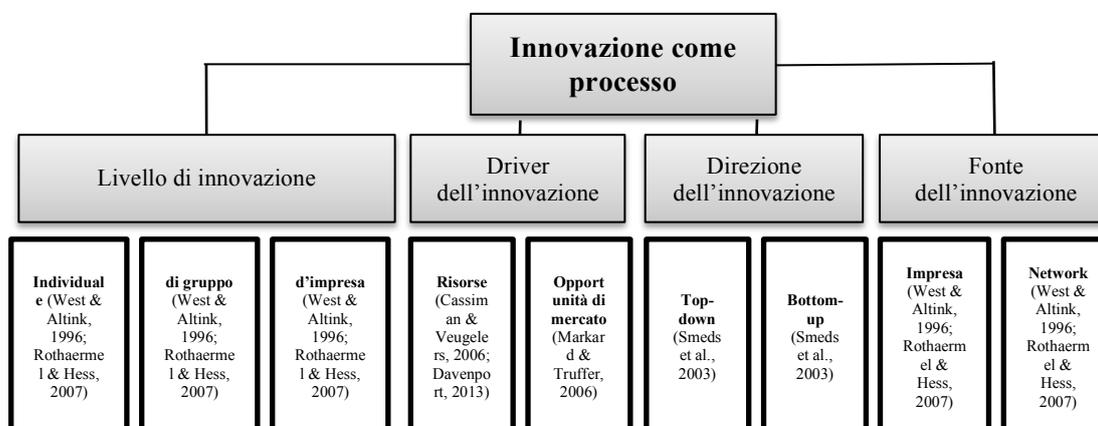
### 2.2.1. Introduzione al concetto: gli studi sull'innovazione

Il concetto di innovazione affonda le sue radici nell'industria manifatturiera, settore in cui i processi innovativi sono legati allo sviluppo di nuovi prodotti (von Hippel, 2005). In questa direzione, l'innovazione può essere concepita come uno strumento competitivo sia per le prestazioni a lungo termine delle imprese, in quanto facilita l'adattamento dell'azienda all'ambiente, sia in termini di proattività alla realizzazione di iniziative che provochino cambiamento (Darnall, Henriques, & Sadorsky, 2010; Schein, 1992; Deshpandé, Farley, & Webster Jr, 1993; Nonaka & Yamanouchi, 1989).

Gli studi sull'innovazione hanno riguardato molteplici aspetti, con una distinzione fondamentale tra innovazione come processo e innovazione come *outcome*:

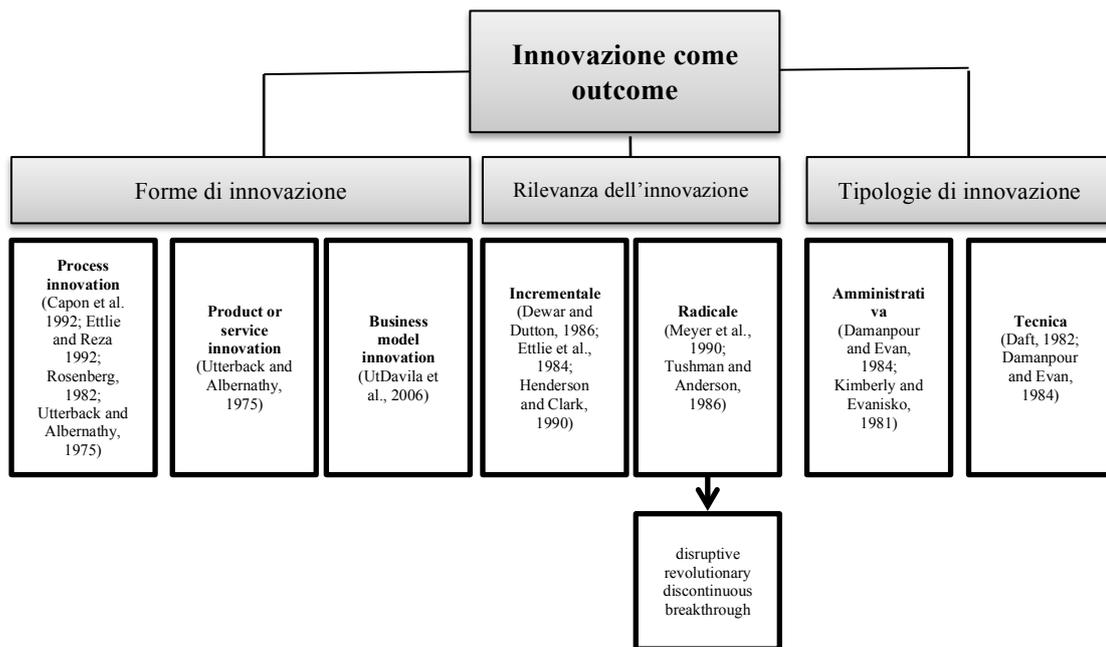
- nel primo caso (Tav. 2.8), i contributi si concentrano sul focus dell'innovazione, cercando di capire “come” questa si sviluppa, analizzandone i driver (interni/esterni) e le fonti (individuale/impresa/network). Rispetto ai driver, si considera se l'innovazione è frutto delle risorse possedute all'interno dell'azienda o se deriva da opportunità di mercato particolari, pertanto si sostanzia in invenzione o adozione dell'innovazione;

**Tavola 2.8 – L'INNOVAZIONE COME PROCESSO**



- nel secondo caso (Tav. 2.9), gli studi focalizzano l'attenzione sulle risposte al "cosa" o "di che tipo", individuando, come dimensioni dell'innovazione, la forma (prodotto/servizio/processo/business model), la rilevanza (incrementale/radicale), e la tipologia (amministrativa/tecnica).

**Tavola 2.9 – L'INNOVAZIONE COME OUTCOME**



Nell'ambito di tali studi, si riscontra un vuoto di contributi rispetto al ruolo che l'innovazione assume con riferimento ad un'impresa di servizi nell'arricchimento dell'offerta.

### 2.2.2. L'innovazione nel settore dei servizi

Un contributo significativo sull'innovazione nel settore dei servizi è quello di Barras (1986) e del suo "reverse product cycle", nel quale l'autore pone l'attenzione sulla componente tecnologica dell'innovazione e sul ruolo che questa assume nella determinazione del vantaggio competitivo per l'azienda. Gli studi successivi sul tema allargano i confini della ricerca, individuando nuovi ambiti di analisi nell'industria

dei servizi. Tra questi, il marketing e la relazione con i consumatori assumono sempre maggiore attenzione dagli studiosi del settore.

Ai fini del presente lavoro di ricerca, sembra importante dunque studiare l'innovazione nei servizi in riferimento a due differenti livelli di analisi.

Si parte dall'analisi dell'impresa, nelle sue relazioni con i soggetti esterni, cercando di comprendere quali possono essere le fonti dell'innovazione e i processi di gestione della stessa. Inoltre, si analizza il ruolo dell'innovazione nel favorire una relazione più intima tra l'impresa di servizi ed i suoi consumatori attraverso l'uso del web e dei suoi strumenti, considerata l'importanza che questi hanno assunto negli ultimi anni.

Negli anni, molti studiosi hanno fatto luce sul concetto di innovazione nei diversi settori di ricerca, approfondendo le analisi sullo sviluppo di nuovi prodotti (new product development – NPD) e puntando l'attenzione prevalentemente sugli aspetti tecnologici. Con riferimento ai servizi (new service development – NSD), ciò che è immediatamente visibile è che l'innovazione è spesso non tecnologica e si realizza attraverso cambiamenti incrementali in processi e procedure. Alcuni esempi delle differenze tra innovazione nei servizi e nelle imprese di produzione sono riportati nella tabella di seguito (Tav. 2.10).

### **Tavola 2.10 – DIFFERENZE TRA LA MANUFACTURING INDUSTRY E LA SERVICE INDUSTRY**

<b>Fonte</b>	<b>Differenze con la manufacturing industry</b>
Brouwer (1997)	Le innovazioni nei servizi non richiedono eccessivi sforzi in R&S. Le imprese di servizi tendono ad investire meno in asset fissi per supportare l'innovazione. Le imprese di servizi spendono meno nell'acquisto di brevetti e licenze.
Ebling et al. (1999)	Nel settore dei servizi, una bassa percentuale di profitti è investita nell'innovazione.
Atuahene-Gima (1996)	L'innovazione nei servizi è più facile da imitare. Una strategia esplicita di ricerca di risorse umane di talento ha una maggiore probabilità di successo per un nuovo servizio che per un nuovo prodotto.
Cooper e De Brentani	La tecnologia è meno importante nello sviluppo di nuovi prodotti (new

(1991)	service development – NSD)
OECD (2000)	L'innovazione nei servizi non si limita a cambiamenti nelle caratteristiche del prodotto. Di solito, essa implica cambiamenti nel processo di distribuzione e di contatto con il cliente.
Sirilli & Evangelista (1998)	La mancanza di co-workers ben educati è la principale barriera all'innovazione nelle imprese di servizi, molto di più che nel manufacturing. I problemi organizzativi spesso impediscono ai nuovi servizi di essere di successo; gli aspetti organizzativi rappresentano una componente chiave.

Fonte: Ns. elaborazione da de Jong et al., 2003.

Le differenze nell'innovazione di prodotto e di servizio sono dunque molteplici e possono essere classificate rispetto a (de Jong & Vermeulen, 2003):

- **oggetto dell'innovazione.** Mentre nel manufacturing, l'innovazione è distinta tra prodotto e processo, nei servizi è difficile distinguere tra processo e output vista la simultaneità tra produzione e consumo;
- **grado di innovazione.** La differenza tra innovazione radicale e incrementale può essere applicata anche al settore dei servizi, distinguendo tra radicale, nel caso in cui un servizio è sostituito da un nuovo sistema di caratteristiche e competenze o se si introduce un nuovo servizio che rende obsoleto il precedente, e incrementale, quando le caratteristiche sono sostituite o aggiunte senza cambiare l'essenza del servizio stesso, come nel caso di miglioramenti negli elementi scarsamente percepiti o utilizzati dai consumatori;
- **dimensioni dell'innovazione.** Oltre al grado di innovazione, è possibile distinguere tra innovazioni realizzate all'interno di un'impresa e innovazioni adottate dall'esterno. Nel primo caso, si tratta di innovazione per un'impresa in via di sviluppo che sfrutta un concetto di servizio già esistente altrove, ma del tutto nuovo per l'impresa nascente. Nel secondo caso, un'innovazione di servizio può essere nuova al mondo esterno, dunque l'innovazione si riferisce alla percezione dei nuovi clienti e/o concorrenti che si confrontano con offerte in precedenza sconosciute. De Brentani (2001) sostiene che entrambe

le dimensioni dell'innovazione tendono ad andare di pari passo nel settore dei servizi (più spesso che nel settore manifatturiero), spesso perché nello sviluppo dell'innovazione dei servizi, le dimensioni spesso convergono.

I paradigmi che scaturiscono da questi filoni di studio sono sintetizzati nella “open innovation” e nella “user innovation”.

### **2.2.3. Open innovation**

L'open innovation nasce nell'ambito dell'innovazione applicata ai settori della produzione e si discosta dai sistemi precedentemente esistenti per la gestione dell'innovazione. Fino alla fine degli anni Novanta, la gestione dell'innovazione nelle imprese si fonda sugli avanzamenti possibili grazie alla funzione di Ricerca e Sviluppo. Tale funzione, interna all'azienda, sviluppa l'innovazione di tipo “proprietario”, che crea barriere all'entrata per i nuovi concorrenti e, dunque, consente di mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. In termini strategici, tale modello, definito dagli studiosi di open innovation “innovazione chiusa”, si fonda sulla creazione del vantaggio competitivo in termini di leadership tecnologica e vantaggi da first mover. I concetti e le logiche alla base di questo modello riguardano, infatti, il controllo, la prospettiva “gerarchica” dello sviluppo e le strategie di valorizzazione del capitale umano interno.

Secondo gli schemi dell'economia neoclassica, infatti, l'innovazione è una variabile esogena che può rappresentare un'opportunità o una minaccia per le imprese operanti in un determinato mercato, a seconda delle competenze possedute dall'impresa. A tal proposito, Abernathy e Clark (1985), attraverso la “matrice del cambiamento”, tentano di spiegare l'impatto dell'innovazione sulle competenze dell'impresa a partire dall'incrocio tra le competenze tecnologiche, ovvero quelle strettamente legate all'attività produttiva, e le conoscenze di mercato, visto il ruolo che l'innovazione gioca rispetto al rapporto tra l'impresa e i consumatori. L'impatto dell'innovazione, in tal senso, può consentire di mantenere e rafforzare le competenze sviluppate in entrambe le dimensioni oppure può distruggere quelle ed

introdurre di nuove, definendo quindi diverse configurazioni dell'innovazione (Tav. 2.11).

**Tavola 2.11 – LA MATRICE DEL CAMBIAMENTO (ABERNATHY & CLARK, 1985)**



Fonte: Ns. elaborazione su Abernathy & Clark, 1985.

Nel periodo di riferimento, molti sono i contributi degli autori sul concetto di innovazione, i cui focus differiscono e concorrono all'individuazione di differenti dimensioni di analisi della stessa. L'enfasi, in questi articoli, è posta sulla dimensione interna dell'azienda e sulle sue capacità di creare e gestire l'innovazione per competere con successo sul mercato.

Gli avanzamenti in ambito accademico pongono sempre maggiori interrogativi allo sviluppo dell'innovazione di tipo proprietario, realizzata all'interno dei confini dell'impresa. Quaratino e Serio (2009) sintetizzano le dinamiche che, secondo gli studiosi, rendono il modello di innovazione chiusa profondamente vulnerabile:

- dal punto di vista organizzativo, la conoscenza individuale posseduta dai lavoratori non può essere controllata dall'impresa poiché essa è condizionata dalla mobilità dei *knowledge worker*. In tal senso, è più importante, per

l'impresa, gestire le competenze prodotte e fornite dai talenti, in ottica inter-organizzativa, piuttosto che trattenere tali talenti all'interno dell'organizzazione (Brown & Duguid, 2001);

- dal punto di vista del mercato, soprattutto in ambito internazionale, le idee di business a cui sono destinati i capitali, anche con riferimento al *private equity*, sono basate su combinazioni di saperi e apporti diversi e sulla convergenza di tecnologie (come nel caso di Google);
- dal punto di vista strategico, è in crescita l'importanza delle relazioni sistemiche tra imprese e dei cluster come modello organizzativo di successo (Capaldo, 2003; Della Corte & Sciarelli, 2012).

Il modello di innovazione chiusa è giustificato soprattutto per quelle realtà o quei contesti aziendali nei quali si diffonde la cosiddetta sindrome “Not Invented Here”, secondo cui “coloro i quali sono impiegati nella funzione Ricerca e Sviluppo tendono a sottovalutare o ignorare le fonti della conoscenza esterne al proprio team o alla propria organizzazione quando l'accesso ad esse è ostacolato dal contesto esterno o quando la loro diversità non è correttamente percepita”<sup>6</sup>.

Gassmann (2006), invece, propone ciò che secondo lui, in un settore, rende più appropriato lo sviluppo di un modello di tipo open. Tali dinamiche e tendenze possono essere sintetizzate come segue (Tav. 2.12):

- a. la *globalizzazione* è dettata da un'elevata mobilità del capitale, inferiori costi di logistica, sistemi di ICT più efficienti e maggiore omogeneità dei mercati tra i diversi paesi. Tali mercati globali favoriscono i modelli open nella misura in cui è possibile raggiungere economie di scala più velocemente che nei modelli di tipo chiuso e promuovere standard più efficaci e sistemi dominanti (Anderson & Tushman, 1990).
- b. l'*intensità* con la quale la tecnologia si diffonde in alcuni settori raggiunge dei livelli così elevati che anche le grandi imprese trovano difficoltà a

---

<sup>6</sup> “[...] this phenomenon induces R&D workers to discount or ignore sources of knowledge external to their team or organization when insulated from the outside or deprived of diversity in their environment (Agrawal, Cockburn & Rosell, 2010).

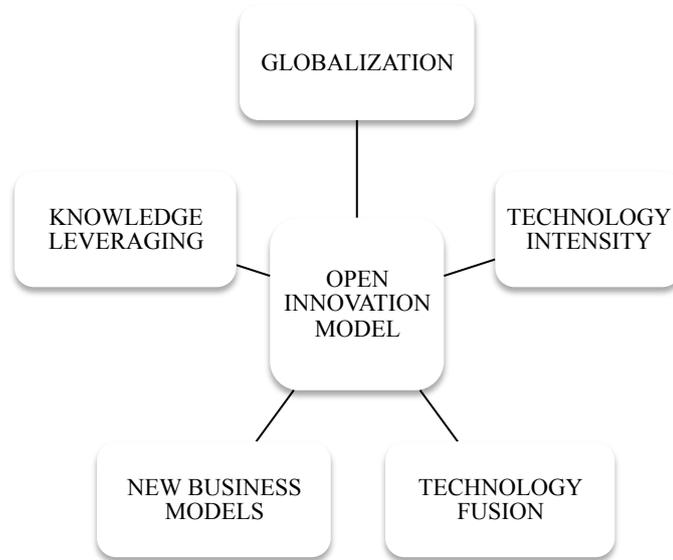
toccare, molto spesso perché mancano delle capacità organizzative o finanziarie per gestire l'innovazione da soli. Le imprese dell'high-tech, in tal senso, mostrano una più elevata propensione alla cooperazione e alla ricerca di fonti esterne per supportare lo sviluppo dei processi quando il cambiamento tecnologico è molto rapido;

- c. la  *fusione*  di differenti tecnologie pervade molti settori e trasforma gli ambiti di competenza, creandone di nuovi, come nel caso della meccanica elettronica. Di conseguenza, anche i confini dei diversi settori diventano sempre più labili. Pertanto, quanto più le attività di ricerca sono interdisciplinari, tanto meno le capacità di una singola impresa saranno sufficienti a produrre innovazione;
- d. i cambiamenti e le nuove dinamiche creano sempre nuove opportunità di mercato e, di conseguenza, si diffondono  *nuovi modelli di business*  a carattere prevalentemente cooperativo. Le alleanze tra imprese, anche di settori diversi, consentono di condividere il rischio, realizzare sinergie ed acquisire particolari innovazioni e tecnologie che si adattano al proprio  *business model* ;
- e. la  *conoscenza*  è la più grande risorsa per un'impresa. La creazione e la condivisione di conoscenza sono sempre più esemplificate grazie ai software open source che consentono di decentralizzare risorse che lavorano su una stessa attività o, addirittura, di ricercare all'esterno dell'impresa specifici dati o informazioni che servono allo sviluppo di un particolare prodotto. Tale aspetto è legato alla mobilità dei  *knowledge workers*  e impone all'azienda di adattarsi ai nuovi modelli organizzativi in risposta a tali tendenze.

In tale prospettiva, l'approccio di tipo open diffonde il concept di azienda che supera i propri confini per aprirsi all'utilizzo di idee e tecnologie sviluppate da altri attori esterni (clienti, università, centri di ricerca, concorrenti, fornitori ecc.), nella convinzione che "la conoscenza utile ai fini di un'impresa sia ampiamente diffusa e che risulti cruciale un utilizzo consapevole e intensivo delle relazioni interorganizzative al fine sia di assorbire e fare proprie le idee provenienti dall'esterno, sia di commercializzare le idee sviluppate all'interno, anche attraverso

canali esterni al business corrente dell'organizzazione" (Vanhaverbeke, Duysters, & Noorderhaven, 2002; Quaratino & Serio, 2009).

**Tavola 2.12 – FATTORI CHE FAVORISCONO LO SVILUPPO DI MODELLI DI BUSINESS APERTI**



Fonte: Gassman, 2006.

In particolare, l'open innovation focalizza l'attenzione sul ruolo delle interazioni tra idee provenienti dall'esterno (*in-bound open innovation*) e idee generate all'interno dell'organizzazione (*out-bound open innovation*) per la creazione di valore (Chesbrough, 2003), basandosi sulla premessa che il processo di innovazione deve essere "aperto" al fine di utilizzare flussi propositivi di conoscenza in entrata ed in uscita per accelerare l'innovazione interna e, rispettivamente, usare l'innovazione esterna per espandere i mercati (Chesbrough, Vanhaverbeke, & West, 2006).

I primi studi sul tema si concentrano, come accennato in precedenza (§ Cap. 1) sulla *manufacturing industry* e sulla possibilità di creare innovazione attraverso gli sviluppi di nuove tecnologie o l'acquisizione delle stesse dall'esterno. In tal senso, molti sono i contributi rinvenuti in letteratura (Abernathy & Clark, 1985; Aylen, 2010; Laursen & Salter, 2006).

I primi cenni all'innovazione nel settore dei servizi sono da ricondurre a Chesbrough nel 2003 ma il focus reale su questa categoria d'offerta si ha solo nel 2010, con la pubblicazione del libro "Open services innovation", nel quale l'applicazione al settore dei servizi trova risposta, e nei contributi su rivista che si sviluppano a partire da questo momento (Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010; Chesbrough, 2011).

Nel suo articolo "Bringing Open Innovation to Services", Chesbrough (2011) chiarisce gli ambiti di applicazione dei principi della open innovation nei servizi definendo due tipi di innovazione complementare:

- quella di tipo "outside in", secondo cui l'azienda utilizza idee e tecnologie esterne nel proprio mercato, superando la sindrome "not invented here";
- quella di tipo "inside out", nella quale l'azienda consente che alcune delle sue idee, tecnologie o processi siano utilizzati da altre aziende, superando la sindrome "not sold here".

Molti sono gli esempi di successo nell'adozione di un approccio all'innovazione di tipo open. Amazon, azienda leader nel settore del commercio elettronico, ha avviato nel 2005 la piattaforma Amazon Mechanical Turk (AMT), un sistema di *crowdsourcing* online che distribuisce compiti ad un gran numero di lavoratori anonimi. Questa nasce come servizio *in-house* a supporto dei processi dell'azienda per l'outsourcing di specifici compiti ma, realizzato il suo potenziale, l'azienda lo rende un sito pubblico, descrivendolo come un *marketplace* del lavoro (Mechanical Turk, 2013).

In questa struttura, il venditore (Amazon) sviluppa la piattaforma, della quale resta proprietario e su cui le imprese o altri richiedenti diffondono le proprie necessità attraverso degli specifici task e i lavoratori svolgono le attività e sottomettono le proprie proposte. Come un broker, Amazon fonda il successo della sua piattaforma sulla possibilità dei lavoratori di operare da casa, scegliendo il proprio orario di lavoro e ricevendo il compenso per il corretto svolgimento del loro compito. In tal senso, Amazon rappresenta un esempio importante di come le aziende di servizi possono trarre vantaggio dal ricorso a fonti esterne di innovazione.

#### 2.2.4. User innovation

Il termine “user innovation” si deve ad Eric von Hippel, padre della prospettiva sulla creazione di innovazione a partire dagli utenti. Egli, infatti, analizza il ruolo della rete nella creazione di valore, il quale non riguarda solo la relazione diadica “fornitore-consumatore”, ma coinvolge anche una serie di stakeholder e di attività. L'orizzonte relazionale fornitore-consumatore deve essere allargato alla luce dell'ambiente complesso in cui questi attori interagiscono. Secondo questa prospettiva many-to-many, gli attori sociali ed economici sono nodi delle reti ed è importante incoraggiare e stimolare le relazioni tra i singoli soggetti al fine di creare valore in un approccio di networking.

In una prima fase, il focus della user innovation riguarda, in linea con le tendenze degli studi sull'innovazione, l'aspetto tecnologico. Richiamando il filone di contributi considerato da Nambisan et al. (1999), “[...] technology users can be a highly promising source of innovation” (Urban & Von Hippel, 1988; von Hippel, 1978; 1986; 1988). In questo studio, si evidenzia l'importanza dei *technology user* come “iniziatori” dell'innovazione. L'innovazione tecnologica è analizzata attraverso la lente della creazione della conoscenza, secondo cui gli utenti, in virtù della loro conoscenza del business, talvolta non posseduta in maniera appropriata dalle aziende, sono in grado di rappresentare degli attori significativi nel processo di iniziazione dell'innovazione (Larsen, 1993).

In una prima fase della ricerca, gli autori pongono l'attenzione sul ruolo degli utenti nel fornire input alle imprese perché queste creino prodotti che rispondano meglio ai bisogni dei consumatori (Burns & Stalker, 1961; Meyers & Marquis, 1969; Rothwell, 1977). Le ricerche successive arrivano ad affermare che gli utenti possono essere addirittura fonte di innovazione, fino a diventare essi stessi degli innovatori (von Hippel, 1988).

Autori come Di Gangi e Wasko (2009) si interrogano sugli attributi della user innovation, proponendosi di esaminare i fattori che influenzano le decisioni di un singolo attore di adottare un'innovazione tra una serie di opportunità. Nell'ambito

del proprio studio, gli autori individuano cinque caratteristiche chiave dell'innovazione:

- *relative advantage*, inteso come il livello al quale un'innovazione è percepita come migliore dell'idea che la sostituisce;
- *compatibility*, in termini di percezione dell'allineamento tra i valori esistenti dell'organizzazione e la sua abilità nell'inserire facilmente l'innovazione nel portafoglio di prodotti e servizi della stessa;
- *complexity*, relativa al grado di difficoltà nel comprendere l'innovazione;
- *trialability* e *observability*, intesa come l'abilità dell'organizzazione di testare un'innovazione prima di adottarla e di valutare il potenziale successo o fallimento della stessa dai primi risultati.

In un lavoro più recente, partendo dagli assunti della teoria di von Hippel, Bogers, Afuah e Bastian (2010) sistematizzano la letteratura sulla user innovation, al fine di comprendere quali sono le ragioni che spingono gli utenti, distinti tra *intermediate users* e *end users*, a diventare fonte di innovazione. I risultati mostrano che gli utenti tendono a produrre innovazione quando la conoscenza (o l'informazione) di cui hanno bisogno è costosa da trasferire (*stickyness*) e che le imprese traggono vantaggio dagli utenti come innovatori quando questi *utilizzano l'innovazione e si adattano ad essa* e quando diventano fonte di innovazione *per la creazione di nuova conoscenza*.

Tra le review della letteratura sul tema si riscontra l'assenza di teorie o prospettive teoriche di riferimento, il che lascia un vuoto di contributi circa la risposta alla domanda "perché gli utenti innovano?".

Ciò che è certo è, comunque, che, nell'ambito della user innovation, si riconoscono le capacità e le competenze complessive fornite dai singoli soggetti - o utenti, in una visione più ampia - le quali possono essere modellate e mescolate per creare innovazione. Secondo l'approccio user innovation, gli utenti sono aziende o singoli consumatori che si aspettano benefici dall'uso di un prodotto o di un servizio (von Hippel, 2005). In particolare, essi hanno un ruolo chiave nel processo di sviluppo di

un nuovo prodotto grazie alle idee potenzialmente generabili all'interno della comunità nella quale operano (Tav. 2.13).

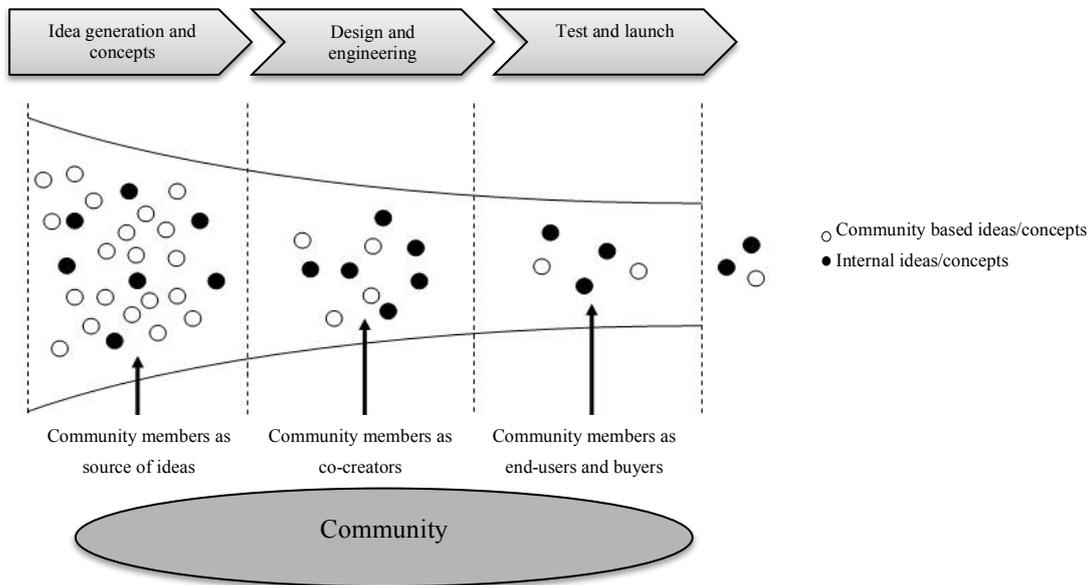
Una community è caratterizzata da interessi comuni e dal reciproco impegno nelle attività che svolgono i membri che la compongono (Wenger, 1998). Le community condividono risorse comuni, in termini di attività routinarie, esperienze, vocaboli, tendenze e stili che i membri hanno sviluppato nel tempo e sono spesso orientate a obiettivi di *problem solving* (Pitta & Fowler, 2005).

Una community può essere definita come un'organizzazione che comprende individui con diversi background e differenti preferenze: la loro interazione genera risorse, conoscenza e competenze nuove e complementari (Bossink, 2002).

In tal senso, i consumatori possono contribuire attivamente ai processi di innovazione delle imprese attraverso la condivisione delle proprie opinioni e idee. L'innovazione così realizzata può condurre al conseguimento di migliori performance e alla creazione di valore, non solo per l'impresa ma per gli stessi consumatori, poiché il prodotto/servizio è costruito con l'obiettivo di rispondere alle esigenze della domanda (*democratized innovation* – von Hippel, 2005).

Particolare attenzione, nell'ambito degli studi sul tema dell'innovazione radicale, è stata data dagli autori alla capacità delle imprese di prevedere i bisogni futuri dei consumatori, ricercando negli assunti delle varie prospettive una possibile risposta a tale criticità. Il problema è che gli utenti dovrebbero collocare il potenziale prodotto in un contesto d'uso ancora non esistente. Tale quesito ha portato gli studiosi ad individuare una nuova categoria di utenti, oltre gli intermediate e gli end users, definita da von Hippel (1986; 1988) come: “*Lead Users are at the leading edge and are both, sufficiently well qualified and motivated to make significant contributions to the development of new products or services.*”

**Tavola 2.13: IL RUOLO DELLE COMMUNITY NEL PROCESSO DI SVILUPPO DI UN NUOVO PRODOTTO**



Fonte: Pitta and Fowler, 2005.

I *lead users* sono i principali interlocutori delle aziende nello sviluppo di un nuovo prodotto poiché sono più esperti nel settore di riferimento e le loro aspettative di ottenimento dei benefici li spingono a sostenere maggiori sforzi. Inoltre, gli utenti esperti di un determinato prodotto realizzano un costo collegato all'innovazione molto più basso e per questo sono più inclini verso l'innovazione.

L'approccio user innovation contempla la centralità del consumatore e l'engagement nel processo di sviluppo di un nuovo servizio (NSD), sottolineando che se, in una prospettiva tradizionale, la creazione del valore e l'innovazione sono attività firm-centric, i contesti virtuali favoriscono la prospettiva della co-creazione (Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005; O'Hern & Rindfleisch, 2010) avvalendosi degli strumenti offerti dal web. Dal punto di vista dell'offerta, i contesti virtuali internet-based consentono all'impresa di avvicinarsi ad un numero molto più ampio di consumatori, che interagiscono in real-time e con una frequenza molto più elevata. Inoltre, le comunità virtuali rafforzano le capacità dell'impresa di attingere alla dimensione sociale della conoscenza del consumatore, monitorando le conversazioni spontanee e

partecipando ad esse. In questo modo, l'impresa coinvolge i consumatori in una profonda esperienza di co-creazione a differenti livelli di impegno, sulla base dei loro interessi e del ritorno percepito dall'interazione (Hagel & Singer, 1999; Hoffman & Novak, 1996; Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005).

Le evoluzioni che si verificano grazie alle comunità virtuali si sostanziano in tre direttrici del cambiamento (Tav. 2.14):

- a) la direzione della comunicazione, che evolve da mono-direzionale a diadica e di dialogo con il consumatore;
- b) l'intensità e la ricchezza dell'interazione, non più dettata da accadimenti specifici ma continua e orientata alla comprensione della dimensione sociale ed esperienziale della conoscenza;
- c) la misura e lo scopo dell'ascolto, che prevede l'interazione nei differenti touch point con i clienti prospect e con quelli potenziali.

**Tavola 2.14 – DIFFERENZE TRA COLLABORAZIONE CON IL CONSUMATORE NEI CONTESTI REALI E VIRTUALI**

	<b>La prospettiva tradizionale – customer engagement nei contesti reali</b>	<b>La prospettiva della co- creazione – customer engagement nei contesti virtuali</b>
<i>Prospettiva dell'innovazione</i>	Firm-centric	Customer-centric
<i>Ruolo del consumatore</i>	Passivo – voce del consumatore come input per creare e testare prodotti	Attivo – consumatore come partner del processo di innovazione
<i>Direzione dell'interazione</i>	One way – da impresa al consumatore	Two way – dialogo con il consumatore
<i>Intensità dell'interazione</i>	Spot – sulla base delle contingenze	Continuo – dialogo domanda-risposta
<i>Ricchezza dell'interazione</i>	Focus sulla conoscenza individuale	Focus sulla conoscenza sociale ed esperienziale
<i>Dimensione e scopo dell'ascolto</i>	Interazione diretta con i consumatori correnti	Interazioni dirette e mediate con consumatori <i>prospect</i> e potenziali

Fonte: Sawhney et al., 2005.

Le riflessioni argomentate rientrano nel filone di contributi che arricchisce la prospettiva dell'innovazione con l'attenzione alle comunità virtuali, composte da individui/utenti che diventano fonte di nuova conoscenza poiché, volontariamente, partecipano allo sviluppo di innovazione con le imprese.

### 2.3. Il theoretical framework: open innovation, user innovation e rapporti con la RBT

L'analisi della letteratura su open e user innovation è svolta considerando gli articoli pubblicati sulle seguenti riviste scientifiche, selezionate incrociando le liste JCR e Scopus al fine di ottenere un elenco dei *top journals*:

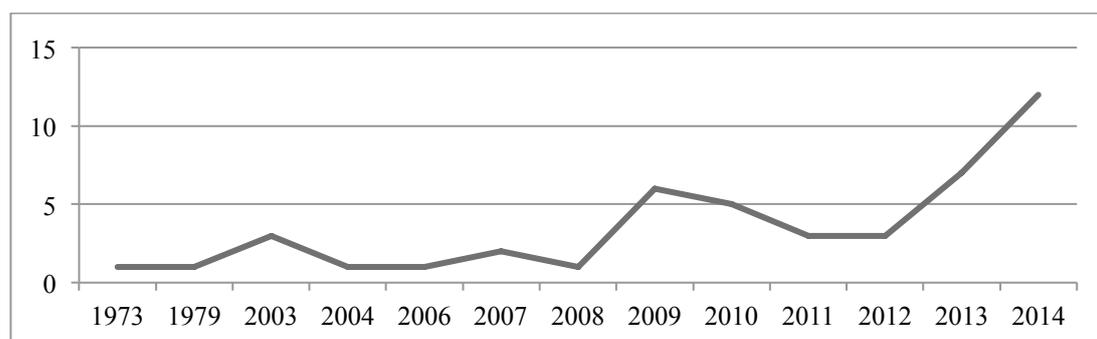
Categoria	n.	Journal	SJR Impact Factor	JCR Impact Factor
JCR Management  Scimago Strategy & Management	1	<i>Academy of Management Review</i>	11,522	7.817
	2	<i>Academy of Management Journal</i>	9,067	4.974
	3	<i>Journal of Management</i>	7,728	6.862
	4	<i>Strategic Management Journal</i>	7,909	2.993
	5	<i>Journal of Operations Management</i>	5,872	4.478
	6	<i>Organization Science</i>	7,376	3,807
	7	<i>Journal of International Business Studies</i>	4,835	3,594
Scimago IT & Innovation	8	<i>Organizational Research Method</i>	5,182	3,525
	9	<i>Research Policy</i>	2,635	2,598
	10	<i>Journal of Management Studies</i>	3,806	3,277

Di questi, una prima cernita è stata svolta escludendo dai risultati gli articoli nei quali i termini “open innovation” e “user innovation” appaiono solo nelle citazioni bibliografiche o sporadicamente nel testo. Il risultato della selezione è presentato di seguito:

	Journal	Keywords utilizzate	Articoli trovati	Articoli selezionati
1	<i>AoM Review</i>	“Open Innovation”, “User Innovation”	19	6
2	<i>AoM Journal</i>	“Open Innovation”, “User Innovation”	8	1
3	<i>JoM</i>	“Open Innovation”, “User Innovation”	86	2
4	<i>SMJ</i>	Open User Innovation	23	11
5	<i>JoOM</i>	“Open Innovation”, “User Innovation”	7	3
6	<i>OS</i>	“Open Innovation”	60	6
7	<i>JoIBS</i>	“Open Innovation”, “User Innovation”	52	6
8	<i>ORM</i>	“Open Innovation”, “User Innovation”	0	0
9	<i>RP</i>	“Open User Innovation”	21	5
10	<i>JoMS</i>	“Open User Innovation”	40	6
		<b>Totale</b>		<b>46</b>

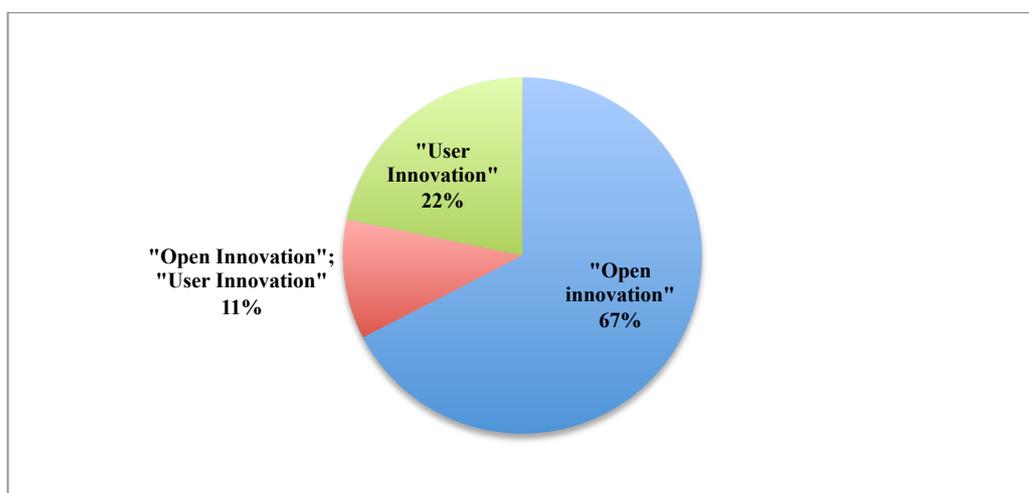
Considerando l’arco temporale nel quale tali contributi sono stati pubblicati, si nota subito che il numero di paper prolifera a partire dal 2008, confermando l’interesse molto recente sul tema.

**Tavola 2.14 – INCREMENTO DEI PAPER SULLA OPEN E USER INNOVATION PUBBLICATI DAL 1973 AL 2014**



Di questi, un numero molto significativo riguarda i contributi sulla “open innovation”, mentre la user innovation comincia a diventare rilevante solo negli ultimi anni e per una percentuale molto più bassa di autori che si interessano prevalentemente di marketing. Pochi sono, invece, i contributi nei quali si ritrova l’utilizzo di entrambi i termini per spiegare il lavoro di ricerca.

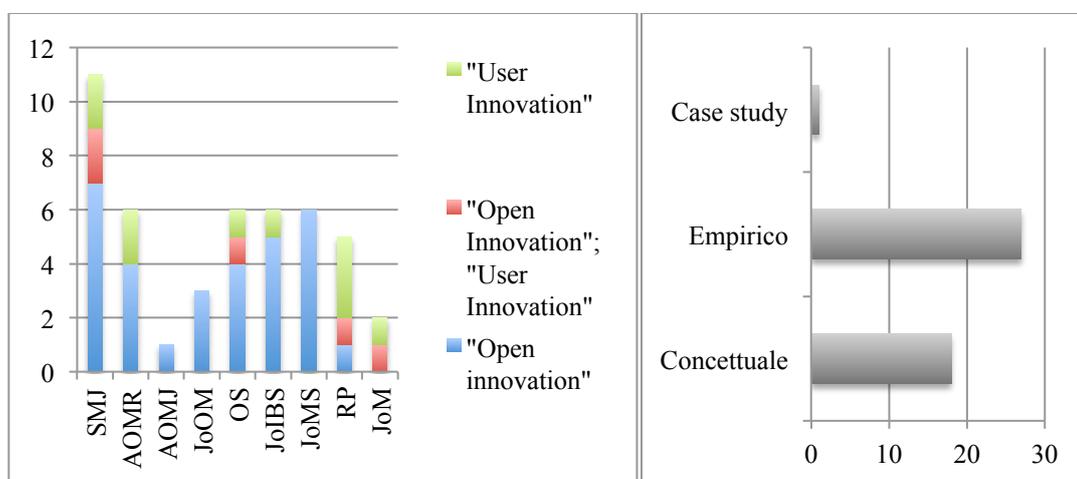
**Tavola 2.15 – CONTRIBUTI SULLA “OPEN INNOVATION” E SULLA “USER INNOVATION”**



Approfondendo tale aspetto, è possibile notare che, tra i vari *journal*, c'è una eterogenea distribuzione dei due focus della ricerca, come mostra il grafico di seguito. È interessante notare la presenza di paper empirici affiancati a quelli concettuali, il che dimostra la validità degli assunti sia a livello teorico, sia pratico.

Per ogni articolo selezionato, si è cercato di individuare un possibile collegamento con la resource-based theory o con gli approcci più recenti ad essa collegati (Tav. 2.16).

**Tavola 2.16 – DISTRIBUZIONE DEI FOCUS DELLA RICERCA E PRESENZA DI PAPER CONCETTUALI/EMPIRICI SUI TEMI**



Molto interessante è notare che, mentre la resource-based theory non è quasi mai menzionata dagli autori, gli approcci più recenti da essa derivanti sono alla base di molti dei framework teorici analizzati.

Nella maggior parte degli articoli analizzati, si riscontra il richiamo degli autori all'approccio *knowledge-based view* nelle sue differenti accezioni, quali *knowledge sourcing* (Chatterji & Fabrizio, 2014) e *sharing* (Bogers, Afuah, & Bastian, 2010; Garriga, von Krogh, & Spaeth, 2013), *knowledge transfer* (Di Stefano, Gino, Pisano, & Staats, 2014), *external knowledge* (Foss, Lyngsie, & Zahra, 2013), *learning effects* (Love, Roper, & Vahter, 2014) e *interorganizational knowledge transfer* (van Burg, Berends, & van Raaij, 2014), confermando che il focus sull'innovazione determina innanzitutto una particolare attenzione alla capacità dell'impresa di creare nuova conoscenza attraverso l'interazione con l'esterno o di appropriarsi della conoscenza attraverso la condivisione e la collaborazione con altri soggetti.

Una parte dei contributi analizzati, inoltre, pone l'attenzione sul ruolo dell'innovazione nel consentire alle imprese di sfruttare le proprie risorse critiche per superare i propri limiti fisici ed inserirsi in risorse e routine interimpresa, al fine di

acquisire vantaggio competitivo (*relational rents*). Tali risorse sono, quindi, rappresentate da *assets relation-specific*, routine di condivisione della conoscenza, risorse e capacità complementari e sistemi di governance efficaci (Dyer, Singh, & Kale, 2008).

Le radici della *relational view* devono essere ricondotte all'interno della RBT poiché essa rappresenta un filone di ricerca generato da un approccio basato sulle risorse (Acedo, Barroso, & Galan, 2006). Questa, sviluppata nell'ambito della RBT, contempla una visione più ampia che riguarda un insieme di relazioni tra i differenti stakeholders dell'impresa e supporta nella comprensione delle competenze strategiche dell'impresa, delle conoscenze e delle risorse utili a sviluppare un mix di servizi che soddisfi le esigenze dei clienti.

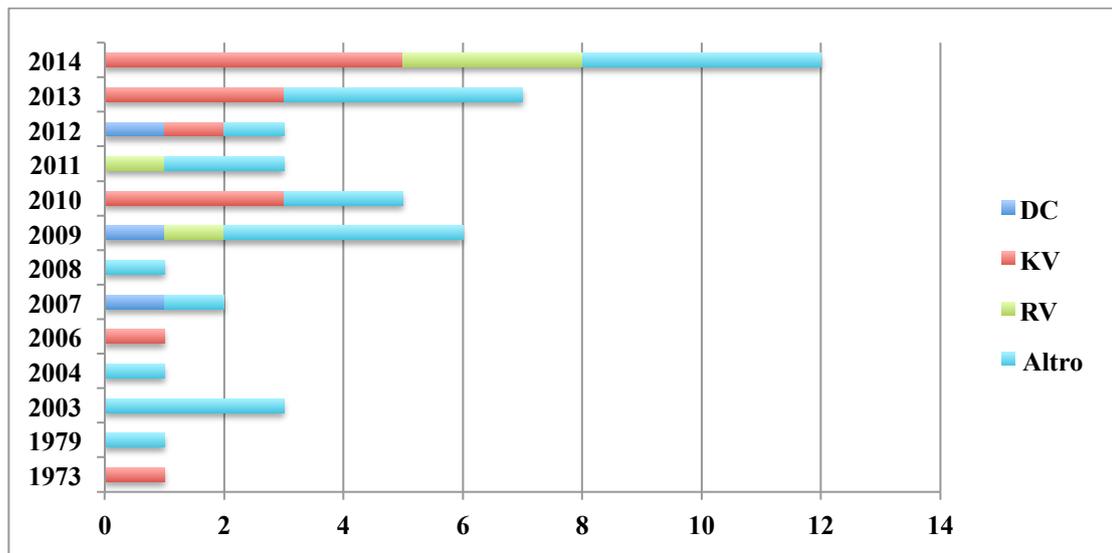
In tal senso, il collegamento alla *relational view* si ritrova nell'utilizzo, all'interno dei framework teorici analizzati, di assunti ed accezioni quali *network effects* (Boudreau & Jeppesen, 2014); *supply networks* (Bellamy, Ghosh, & Hora, 2014), *collaboration* (Dahlander & Frederiksen, 2012) e *problem solving* e *governance choices* (Felin & Zenger, 2014). I collegamenti alla *relational view* sono molto più recenti e mostrano l'attenzione alle dinamiche relazionali per il raggiungimento del vantaggio competitivo, sottolineando l'importanza nel ricercare forme di governo flessibili per la gestione dell'innovazione.

Un terzo filone di contributi si concentra sulla relazione che sussiste tra le opportunità generate dall'innovazione e le capacità dinamiche di cui dispone l'impresa che consentono di cogliere tali opportunità, integrando, costruendo e riconfigurando risorse interne ed esterne per rispondere rapidamente ai cambiamenti che si generano all'esterno (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). I collegamenti tra innovazione e *dynamic capabilities* si riscontrano nei richiami a *entrepreneurship* (Teece, 2007; Priem, Li, & Carr, 2012), *intangible assets* (Teece, 2007) e *absorptive capacity* (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

I contributi raccolti e identificati come “altro” riportano assunti teorici di riferimento che riprendono altri filoni di ricerca come, ad esempio, la *transaction cost economic*

*theory* (Rangan & Sengul, 2009), le teorie sull'internazionalizzazione (Di Minin & Bianchi, 2011) e così via.

**Tavola 2.16 – INNOVAZIONE E RBT: PROSPETTIVE TEORICHE COLLEGATE ALLA OPEN E ALLA USER INNOVATION**



In sintesi, il collegamento tra la resource-based theory e le teorie sull'innovazione si può esprimere considerando i seguenti punti:

- in primo luogo, le imprese che scelgono di innovare devono dotarsi di un set di risorse e competenze tali da consentire loro di identificare, cogliere e gestire l'innovazione, sia che essa sia realizzata all'interno dei confini dell'impresa attraverso l'introduzione di nuovi processi nell'organizzazione e poi "prestata" all'esterno (inside-out), sia che si utilizzino idee e tecnologie colte dall'esterno per migliorare processi ed attività dell'organizzazione (outside-in);
- in secondo luogo, le imprese non possono escludere dalle proprie considerazioni gli stakeholders con i quali esse si interfacciano. Sia che vogliano produrre innovazione al proprio interno, sia che decidano di cogliere l'innovazione dall'esterno, esse dovranno attivare un sistema di relazioni utile a generare nuova conoscenza;

- infine, condividendo la prospettiva della teoria basata sulle risorse, lo stakeholder più importante da coinvolgere nel processo di creazione di nuova conoscenza è il cliente, considerato il principale portatore d'interesse nella creazione di innovazione. Pertanto, il vantaggio competitivo dell'azienda si basa sulla capacità di coinvolgere il cliente nella co-creazione di offerte di valore, tanto da renderlo una risorsa strategica.

#### **2.4. Le dimensioni dell'innovazione nelle imprese di servizi**

Nello studio sul tema, si è scelto di focalizzare l'attenzione sulle imprese di servizi, al fine di comprendere, in linea con le domande della ricerca, quali sono le dimensioni dell'innovazione da considerare per individuare le fonti del vantaggio competitivo per tale tipologia di imprese.

Con riferimento alle imprese di servizi, autori come Kristensson, Matthing e Johansson (2008) sostengono che, al fine di ottenere vantaggio competitivo sostenibile, è importante che le imprese innovino costantemente, giungendo possibilmente ad offerte personalizzate per i consumatori. Per raggiungere questo obiettivo, è auspicabile coinvolgere i consumatori nel processo di innovazione, trasformandoli in co-creatori del valore che viene offerto loro nell'immediato futuro. Al fine di studiare il grado di innovazione, si cerca, in questo lavoro, di individuare alcuni *topic* che descrivano il livello di innovazione per le imprese nel marketing.

Riprendendo il lavoro di de Jong et al. (2003), gli studi sull'innovazione nei servizi individuano quattro aspetti che sono definiti fattori di successo direttamente collegati al processo di sviluppo di un nuovo servizio. Nello specifico, esse sono descritte come:

- ***people***, in termini di impiegati front-line, ruoli innovativi ed esperienze;
- ***structure***, intese come ruoli e procedure, descrizione e rotazione dei compiti, team multifunzionali, cooperazione interna e sistemi di ricompense;
- ***resources***, finanziarie, di *information technology* e di valutazione dei *co-workers*;

- **networking**, in termini di interazione con i clienti, focus esterno, cooperazione con altre parti, test di pre-lancio, lancio nel mercato, reputazione.

In queste dimensioni si ritrovano gli assunti teorici descritti in precedenza. Quindi, se allargati, possono costituire un punto di partenza per individuare le diverse dimensioni che vanno analizzate nell'ambito dell'innovazione nei servizi, partendo dal *theoretical framework* oggetto d'analisi.

Le dimensioni dell'innovazione introdotte da de Jong et al. (2003) sono riprese ed ampliate da Miles (2008) e descrivono gli ambiti nei quali l'innovazione crea cambiamento:

- a) **service concept**, cambiamenti per l'introduzione di un servizio nuovo per il suo particolare mercato, una nuova *value proposition*. Molte innovazioni di servizi si riferiscono a caratteristiche intangibili dello stesso, mentre altre fanno riferimento a nuovi modi di individuare soluzioni ai problemi;
- b) **client interface**, cambiamenti nel modo in cui i clienti sono coinvolti nella progettazione, realizzazione e fruizione del servizio. Un esempio è il servizio offerto al cliente con un alto grado di self-service;
- c) **service delivery system**, cambiamenti nel modo in cui i lavoratori organizzano le proprie attività connesse alla fornitura dei servizi ritenuti più critici. Gran parte dell'innovazione riguarda la fornitura elettronica dei servizi ma esistono anche innovazioni nei sistemi di trasporto e nel *packaging*;
- d) **technology**, cambiamenti nelle diverse attività che riguardano i servizi e che consentono di migliorare efficienza ed efficacia nel trasferimento delle informazioni.

In ognuna di queste dimensioni, l'innovazione implica una particolare fonte di creatività e conoscenza, collegando aspetti dell'organizzazione e del management. Inoltre, molte forme di innovazione includono combinazioni di queste dimensioni. Per tale motivo, incrociando studi diversi, anche applicati ad altri settori, è possibile individuare delle dimensioni più ampie di innovazione.

Partendo dal lavoro di Chesbrough (2011) sull'applicazione del paradigma open innovation al settore dei servizi, si individuano le seguenti dimensioni: innovazione marketing-based e technology-based, innovazione nel management e nell'organizzazione, innovazione strategica e di network.

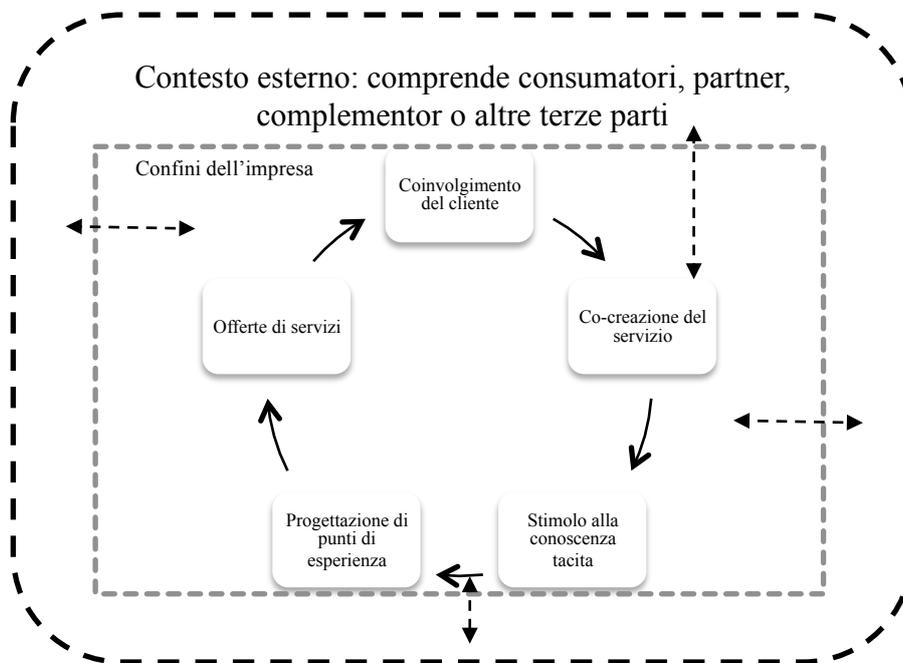
#### **2.4.1. Innovazione marketing-based**

L'innovazione nel marketing si riferisce alla conoscenza del mercato e dei suoi canali distributivi, dei prodotti, delle applicazioni, così come delle aspettative, delle preferenze e dei bisogni del consumatore (Afuha, 2000). L'obiettivo principale è il miglioramento delle componenti del marketing mix. L'innovazione nel marketing si distingue, in letteratura, tra quella che pone l'attenzione sugli sviluppi tecnologici, principalmente collegati all'Information & Communication Technology (ICT) e le sue implicazioni nel marketing (Hausman & Stock, 2003). Nei differenti contributi sul tema, si riscontra una rilevante attenzione, anche nel marketing, agli aspetti tecnologici. In particolare, si ritrova la distinzione tra *technology-based innovation* e *market-based innovation*, a dimostrazione del fatto che la tecnologia fornisce supporto per la diffusione e la gestione dell'innovazione (Zhou, Yim, & Tse, 2005). Stringendo il campo di analisi agli aspetti che riguardano il consumatore e alle opportunità offerte dalle forme innovative di contatto con il cliente, si individuano alcuni aspetti che possono risultare determinanti per lo sviluppo. In particolare, per le imprese di servizi, la qualità è un fattore chiave nella gestione della soddisfazione del consumatore. Nelle attività di marketing, le imprese devono comprendere a fondo i bisogni e le aspettative dei consumatori per allineare velocemente i loro prodotti/servizi. Il fattore chiave per l'implementazione dell'innovazione nelle imprese dei servizi è l'informazione, con particolare riferimento ai desideri e alle richieste dei consumatori e alle dinamiche del contesto competitivo. Il Customer Relationship Management (CRM) include la comprensione della soddisfazione o insoddisfazione del consumatore e delle sue aspettative e la risposta alle sue lamentele, migliorando la qualità del servizio e il *customer care* (Akroush, Dahiyat, Gharaibeh, & Abu-Lail, 2011). Il processo di creazione di un nuovo servizio, nel contesto attuale, non è più lineare (input-output) ma iterativo e customer-centric. Ciò

significa che il consumatore ha la possibilità di inserirsi in più fasi del processo di creazione del servizio, creando dei punti di contatto con l'impresa che possono rappresentare dei driver per il miglioramento dell'output prima che questo sia offerto al consumatore finale. Chesbrough (2011) definisce questa come "Service value web" (Tav. 2.17)

Le frecce presenti in figura evidenziano i punti di possibile interazione tra l'impresa e il cliente. Ciò significa che l'impresa ha sempre più occasioni per interagire con il consumatore finale e comprendere i suoi bisogni e le sue aspettative al fine di realizzare servizi che rispondano efficacemente alle richieste della domanda. L'innovazione nel marketing può, infatti, essere introdotta sia a livello indotto che organico del processo di creazione del servizio, con l'obiettivo di giungere ad una maggiore comprensione dei bisogni del cliente e di creare valore mutuale per l'impresa e per i suoi consumatori, inquadrando il consumatore come partner (von Hippel, 2005).

**Tavola 2.17 – LA SERVICE VALUE WEB PER LA CREAZIONE DELLA CUSTOMER EXPERIENCE**



Fonte: Chesbrough (2011).

#### 2.4.2. Innovazione technology-based

L'innovazione tecnologica è sempre stata al centro degli studi inerenti il manufacturing. Tale dimensione è da considerarsi trasversale tra l'organizzazione e le differenti attività di marketing. Essa è intesa come la conoscenza di componenti e collegamenti tra gli stessi, metodi, processi e tecniche che confluiscono in un prodotto o servizio. In particolare, le innovazioni di prodotto o di servizio consistono in nuovi prodotti o servizi orientati a soddisfare alcune esigenze del mercato (Popadiuk & Choo, 2006).

A livello indotto, la tecnologia può migliorare le attività di marketing incrementando le informazioni fornite al consumatore e rafforzando le politiche di promozione e di prezzo. Tale processo diventa sempre più semplice grazie agli strumenti offerti dal web che facilitano la comprensione e l'elaborazione dei bisogni degli utenti, il lancio di nuovi prodotti e lo sviluppo o il rinnovamento di prodotti già esistenti. I blog, i social network e le altre piattaforme disponibili online nascono e si popolano grazie alla volontà dell'utente di condividere e proprie esperienze ed idee con altri soggetti. In tal senso, si sviluppano le comunità online, nelle quali si ritrova il più elevato coinvolgimento dell'utente. Inoltre, la tecnologia supporta la co-creazione dei servizi mediante gli strumenti e i sistemi di condivisione del lavoro e le piattaforme di *co-working*.

I cambiamenti tecnologici consentono di superare i vincoli derivanti dal legame stretto tra fruizione e luogo fisico e sono adottati in diverse fasi del processo innovativo, agendo non semplicemente come fonte originale di idee innovative ma anche nel *problem solving* ad ogni stadio dell'implementazione. Oggi, i consumatori hanno la possibilità di accedere ai servizi in qualunque luogo essi si trovino e con qualsiasi *tool* abbiano a disposizione.

A livello organico, poi, la tecnologia supporta lo sviluppo di attività ad alto contenuto esperienziale per gli utenti: lo stimolo alla partecipazione e al *testing* per il lancio di un nuovo servizio o alla collaborazione per lo sviluppo di una nuova idea sono esempi di *experience-based relationship* possibili grazie agli strumenti offerti dalla tecnologia.

### 2.4.3. Innovazione nel management e nell'organizzazione

La gestione dell'innovazione nelle imprese di servizi è stata studiata principalmente attraverso i casi studio. Tali processi sono descritti attraverso 5 determinanti dell'innovazione che aiutano a spiegare le fonti della stessa:

- a. processi interni senza un progetto specifico, dove l'innovazione che emerge è non intenzionale e non pianificata; i servizi esistenti sono adattati ai nuovi problemi;
- b. progetti innovativi interni, sforzi innovativi basati sui progetti sviluppati deliberatamente da un'impresa; di solito sono focalizzati sul miglioramento dei sistemi di realizzazione dei servizi, a volte invece includono l'innovazione nei contenuti del servizio;
- c. progetti innovativi con un consumatore-pilota, dove quest'ultimo fornisce risorse, valutazioni critiche e informazioni;
- d. progetti innovativi personalizzati per un consumatore, dove quest'ultimo presenta un problema specifico e il *service provider* cerca una soluzione, ottenendo il supporto nella diffusione dell'innovazione;
- e. progetti innovativi finanziati all'esterno, che coinvolgono differenti collaboratori e sono orientati a generare nuovi concetti di servizio o nuove piattaforme di cui beneficia poi l'intero settore o gruppo.

Con riferimento all'innovazione organizzativa, la struttura organizzativa e le competenze delle risorse umane possono effettivamente incrementare la competitività. L'innovazione riguarda, dunque, la struttura organizzativa e i processi amministrativi direttamente collegati alle strategie, alle strutture, ai sistemi o agli individui che compongono l'organizzazione.

In particolare, il *collegamento interfunzionale*, laddove le aree funzionali sono in grado di creare sinergie per condividere informazioni e conoscenza tra i vari membri dell'organizzazione, può rappresentare una risorsa distintiva per l'impresa. Rafforzare le relazioni tra gruppi con differenti esperienze, *skill*, conoscenze e

background e puntare alla coesione e alla collaborazione può favorire il raggiungimento degli obiettivi.

#### **2.4.4. Innovazione strategica e di network**

Le imprese che intendono attivare processi innovativi devono aderire, secondo la logica della open innovation, a sistemi aperti, nei quali si sviluppi la condivisione di conoscenze e di procedure. La propensione dell'impresa verso una logica di networking è fondamentale per raggiungere obiettivi altrimenti non conseguibili. Uno dei meccanismi più utilizzati, in tal senso, è la creazione di partnership attraverso cui l'impresa può creare, costruire e mantenere il vantaggio competitivo utilizzando la conoscenza e le pratiche di collaborazione (du Plessis, 2007). Le iniziative di collaborazione, dunque, possono produrre benefici per tutte le parti coinvolte poiché questi consentono una migliore codifica dei consumatori, delle loro lamentele e dei suggerimenti su nuove questioni, bisogni e prospettive. Considerando le partnership, è importante che l'analisi tenga conto della numerosità e della natura degli attori coinvolti.

La letteratura sulla open e sulla user innovation e i legami con la resource-based theory consentono di individuare, tra le differenti dimensioni analizzate, dei collegamenti che rendono indispensabile uno studio e una gestione contestuale delle diverse dinamiche interne ed esterne all'organizzazione. Tali riflessioni sono sintetizzate nella tabella di seguito (Tav. 2.18).

**Tavola 2.18 – LE RELAZIONI TRA LE DIFFERENTI DIMENSIONI DELL’INNOVAZIONE**

<b>DIMENSIONI DELL’INNOVAZIONE</b>					
<b>INNOVAZIONE NEL MARKETING</b>	<i>Responsiveness</i> e coinvolgimento del cliente	Co-creazione del servizio	Stimolo alla produzione di conoscenza tacita	Progettazione di punti di esperienza	Realizzazione di service offerings
<b>INNOVAZIONE TECHNOLOGY-BASED</b>	Strumenti tecnologici a supporto dell’avvio di un nuovo servizio o progetto o per la raccolta di idee innovative	Strumenti e sistemi di condivisione del lavoro (piattaforme di <i>co-working</i> )	Strumenti per lo sviluppo di idee innovative e per il problem solving ad ogni stadio dell’implementazione	Strumenti <i>experience-based</i> e <i>tool</i> di simulazione per la fase di <i>testing</i>	Strumenti a supporto della fruizione del servizio
<b>INNOVAZIONE DI MANAGEMENT E ORGANIZZATIVA</b>	Collaborazione interfunzionale per lo sviluppo di sistemi di gestione ed elaborazione dei feedback degli utenti	Figure specifiche per la gestione del <i>co-working</i> e della relazione con il cliente	Miglioramento dei flussi informativi in entrata e in uscita	Team di lavoro per la progettazione di esperienze customizzate e progetti innovativi personalizzati per il consumer	Capacità di gestione delle campagne
<b>INNOVAZIONE STRATEGICA E DI NETWORK</b>	Capacità di gestire le relazioni tra i differenti stakeholders dell’impresa e di sviluppare un mix di servizi che soddisfi le esigenze dei clienti (RV)		Capacità di creare nuova conoscenza attraverso l’interazione con l’esterno o di appropriarsi della conoscenza attraverso la condivisione e la collaborazione con altri soggetti (KV)	Capacità che consentono di cogliere le opportunità del contesto, integrando, costruendo e riconfigurando risorse interne ed esterne per rispondere rapidamente ai cambiamenti che si generano all’esterno (DC)	

Fonte: Ns. elaborazione.

## CAPITOLO III

<b>3. L'INNOVAZIONE NEL MARKETING PER IL RAGGIUNGIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO .....</b>	<b>70</b>
<b>3.1. L'INNOVAZIONE MARKETING-BASED E I DIFFERENTI LIVELLI DI CUSTOMER INVOLVEMENT.....</b>	<b>75</b>
<b>3.2. L'EVOLUZIONE DEL MARKETING E IL NUOVO RUOLO DEL CONSUMATORE.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. LA CUSTOMER EXPERIENCE.....</b>	<b>81</b>
<b>3.4. GLI EFFETTI DELLA CUSTOMER EXPERIENCE SUL BRAND.....</b>	<b>88</b>
<b>3.5. INVOLVEMENT, EXPERIENCE, ENGAGEMENT: IL CROWDSOURCING E I MODELLI INNOVATIVI A SUPPORTO DELLE AZIENDE.....</b>	<b>90</b>
3.5.1. ALCUNI CASI DI CROWDSOURCING DI SUCCESSO NEI SERVIZI	96

### **3. L'innovazione nel marketing per il raggiungimento del vantaggio competitivo**

In questo capitolo, si approfondisce la prospettiva dell'innovazione nel marketing per le imprese di servizi. Posto che essa, infatti, assume differenti caratteristiche in relazione al processo che supporta, è importante comprendere quali implicazioni produce in relazione al marketing e come modifica lo scenario in cui l'impresa opera.

La scelta di analizzare questi aspetti dal punto di vista dell'offerta deriva dal background teorico: in questa sede, infatti, si vuole comprendere come l'impresa, attraverso le proprie risorse e competenze, sia in grado di creare o cogliere innovazione, con riferimento al complesso di attività attraverso le quali essa è in grado di coinvolgere il consumatore nel processo di creazione dei servizi e di creare l'esperienza.

Nell'ambito delle ricerche sul vantaggio competitivo, pochi sono gli studi che si sono concentrati sulla service industry, analizzandone le fonti per l'ottenimento di

performance superiori in un dato mercato, partendo dall'individuazione delle risorse uniche (assets) e delle skill distintive (capacità) che consentano di ottenere un *customer value* superiore attraverso prodotti/servizi differenziati e/o costi di gestione più bassi (Lado, Boyd, & Wright, 1992; Williams, 1992; Aaker, 1989).

Con riferimento alle imprese di servizi, gli autori Bharadwaj, Varadarajan e Fahy (1993) individuano alcune proposizioni che si dimostrano utili per approfondire l'analisi sul settore (Tav. 3.1)

**Tavola 3.1 - LE RESEARCH PROPOSITION PER IL RAGGIUNGIMENTO DEL VANTAGGIO COMPETITIVO SOSTENIBILE NELLA SERVICE INDUSTRY**

	Research proposition	
Scale effects	<p><b>P<sub>1</sub>:</b> The greater the equipment intensity of a service industry, the greater the importance of economies of scale as a source of competitive cost advantage.</p>	<p><b>P<sub>1</sub>:</b> Maggiore è l'intensità della dotazione in un settore dei servizi, maggiore è l'importanza delle economie di scala come fonte di vantaggio competitivo basato sul costo.</p>
	<p><b>P<sub>2</sub>:</b> The larger the number of local units of a service firm operating under a common corporate identity within an industry, the greater the potential to exploit scale economies to achieve competitive cost advantage and institute systematization, standardization, and other differentiation features to achieve a differentiation advantage.</p>	<p><b>P<sub>2</sub>:</b> Maggiore è il numero di unità locali di un'impresa di servizi che opera sotto un'identità aziendale comune in un settore, maggiore è la possibilità di sfruttare le economie di scala per ottenere un vantaggio competitivo di costo e istituire la sistematizzazione, la standardizzazione e altri elementi di differenziazione per acquisire un vantaggio di differenziazione.</p>
Cost and demand synergies	<p><b>P<sub>3</sub>:</b> The greater the cost (demand) interrelationships between a particular service business in a firm's portfolio and other businesses in its portfolio, the greater the cost (demand) synergies as a source of competitive cost and/or differentiation advantage.</p>	<p><b>P<sub>3</sub>:</b> Maggiori sono le interrelazioni di costo (domanda) tra un particolare mercato di servizio nel portfolio dell'impresa e altri mercati nel suo portfolio, maggiori saranno le sinergie di costo (domanda) come fonte di vantaggio di costo e/o di differenziazione.</p>
Product, process and managerial innovations	<p><b>P<sub>4</sub>:</b> The greater the complexity of assets needed to market a service, the greater the importance of innovation as a source of competitive advantage.</p>	<p><b>P<sub>4</sub>:</b> Maggiore è la complessità degli asset necessari per commercializzare un servizio, maggiore è l'importanza dell'innovazione come fonte di vantaggio competitivo.</p>
	<p><b>P<sub>5</sub>:</b> The greater the number of cospecialized assets needed to market a</p>	<p><b>P<sub>5</sub>:</b> Maggiore è il numero di asset co-specializzati necessari per</p>

	service, the greater the importance of innovation as a source of competitive advantage	commercializzare un servizio, maggiore è l'importanza dell'innovazione come fonte di vantaggio competitivo.
<b>Brand equity</b>	<b>P<sub>6</sub>:</b> The greater the intangibility of a service, the greater the importance of brand equity as a source of competitive differentiation advantage.	<b>P<sub>6</sub>:</b> Maggiore è l'intangibilità di un servizio, maggiore è l'importanza della brand equity come fonte di vantaggio competitivo di differenziazione.
	<b>P<sub>7</sub>:</b> The greater the experience and credence attributes of a service, the greater the importance of brand equity as a source of competitive cost and differentiation advantage.	<b>P<sub>7</sub>:</b> Maggiori sono l'esperienza e gli attributi di fedeltà di un servizio, maggiore è l'importanza della brand equity come fonte di vantaggio competitivo di differenziazione.
	<b>P<sub>8</sub>:</b> The greater the experience and credence attributes of a new service being marketed by a firm, the greater the importance of brand equity as a source of competitive advantage.	<b>P<sub>8</sub>:</b> Maggiori sono l'esperienza e gli attributi di fedeltà di un nuovo servizio commercializzato da un'impresa, maggiore è l'importanza della brand equity come fonte di vantaggio competitivo.
<b>Relationships / precommitment contracts</b>	<b>P<sub>9</sub>:</b> The greater the experience and credence attributes of a service, the greater the importance of relationships as a source of competitive differentiation advantage.	<b>P<sub>9</sub>:</b> Maggiori sono l'esperienza e gli attributi di fedeltà di un servizio, maggiore è l'importanza delle relazioni come fonte di vantaggio competitivo di differenziazione.
<b>Spatial preemption</b>	<b>P<sub>10</sub>:</b> The more decentralized the service delivery process, the greater the importance of spatial preemption as a source of competitive cost and/or differentiation advantage.	<b>P<sub>10</sub>:</b> più è decentralizzato il processo di erogazione del servizio, maggiore è l'importanza della prelazione spaziale come fonte di vantaggio di costo e/o di differenziazione.
<b>Communication good effects</b>	<b>P<sub>11</sub>:</b> The greater the experience and credence attributes of a service, the greater the importance of communication good effects as a source of competitive differentiation advantage.	<b>P<sub>11</sub>:</b> Maggiori sono l'esperienza e gli attributi di fedeltà di un servizio, maggiore è l'importanza degli effetti dei beni di comunicazione come fonte di vantaggio di differenziazione.
	<b>P<sub>12</sub>:</b> Potential opportunities for achieving competitive cost and/or differentiation advantage through spatial preemption are greater for the market pioneer than for later entrants.	<b>P<sub>12</sub>:</b> Le opportunità potenziali per raggiungere un vantaggio di costo e/o di differenziazione attraverso la prelazione spaziale sono maggiori per i pionieri del mercato che per gli ultimi entranti.
	<b>P<sub>13</sub>:</b> Potential opportunities for achieving competitive differentiation advantage through communication good effects are greater for the market pioneer than for later entrants.	<b>P<sub>13</sub>:</b> Le opportunità potenziali di raggiungere vantaggi di differenziazione attraverso gli effetti dei beni di comunicazione sono maggiori per i pionieri del mercato che per gli ultimi entranti.
<b>Corporate culture</b>	<b>P<sub>14</sub>:</b> The greater the "people" intensity of a service industry, the greater the importance of culture as a source of competitive advantage.	<b>P<sub>14</sub>:</b> Maggiore è l'intensità delle "persone" nel settore dei servizi, maggiore è l'importanza della cultura come fonte di vantaggio competitivo.

Fonte: Ns. elaborazione da Bharadwaj et al., 1993.

Nell'analisi del processo dal punto di vista dell'offerta, relativamente alla componente innovativa come driver per il vantaggio competitivo sostenibile (P<sub>4</sub> e P<sub>5</sub>), gli autori pongono l'attenzione sull'innovazione tecnologica di tipo proprietario. Nel settore dei servizi, però, dove il regime di appropriabilità è scarso data l'intangibilità dell'offerta, ciò che riesce a costituire una barriera all'imitabilità è la conoscenza tacita (Teece, 1982; 1998). Molte imprese di servizi, infatti, hanno sapientemente utilizzato l'Information Technology per catturare conoscenza organizzativa e ottenere diritti di proprietà (*property rights*) sull'innovazione prodotta<sup>7</sup>. Inoltre, in molti casi, la commercializzazione di un'innovazione richiede altri *asset* specifici, relativi, ad esempio, al marketing e/o al prodotto, che riguardano quella particolare innovazione. Maggiore è il grado di complessità e il numero di "cospecialized assets", più sarà difficile per i concorrenti imitare l'innovazione. Inoltre, questo crea barriere all'entrata per i nuovi concorrenti, senza impedire all'impresa che detiene l'innovazione l'accesso in nuovi mercati.

Inoltre, la definizione delle proposition implica un focus sulla *brand equity* come fonte di vantaggio competitivo (P<sub>6</sub>, P<sub>7</sub>, P<sub>8</sub>), sottolineando che il nome di un brand e l'immagine ad esso collegata possono essere usati dall'impresa per aggiungere *asset* tangibili ai servizi, per natura intangibili, in modo da ridurre i costi che il consumatore sostiene per ricercare informazioni su di essi. Questo discorso acquisisce ancora più valore con riferimento ai beni esperienziali, per i quali è importante fornire al consumatore un'opportunità di utilizzo di un nuovo servizio di cui non conosce la qualità. Quando, infatti, l'acquirente non può valutare facilmente le capacità possedute da chi fornisce il servizio e il valore relativo allo stesso, la *brand reputation* può rappresentare un'importante *proxy* della qualità e di altri criteri chiave dell'acquisto che non possono essere facilmente valutati. Tali dinamiche semplificano il processo di acquisizione delle informazioni da parte del consumatore, creando quindi le basi per il raggiungimento del vantaggio competitivo poiché la

---

<sup>7</sup> American Express, ad esempio, ha realizzato un sistema per la semplificazione del processo di autorizzazione al pagamento, consentendo la contrazione dei tempi di elaborazione del processo ad alcuni secondi.

reputazione associata al brand consente di ridurre significativamente i costi di ricerca da parte del consumatore, allontanandolo da possibili alternative d'acquisto.

Il concetto di esperienza è ripreso nella *proposition 9*, secondo cui le imprese di servizi hanno la possibilità di adottare strategie di “lock-in”, migliorando le relazioni con i consumatori e, di conseguenza, facendo leva sulla fiducia, considerata, in alcuni casi, addirittura un'alternativa ai contratti relazionali.

Le dinamiche in oggetto diventano ancora più importanti con riferimento alla diffusione dei prodotti/servizi considerati tra gli utilizzatori. Questa tipologia di beni, definita di comunicazione, agisce come un mezzo di standardizzazione (P<sub>11</sub>, P<sub>12</sub>, P<sub>13</sub>). Ragionando in termini di beni a contenuto esperienziale, l'utilizzo del prodotto/servizio da parte di un gran numero di utenti pone le basi per la creazione di standard del settore.

Le premesse fin qui enunciate giustificano la scelta del theoretical framework per l'analisi dell'innovazione nelle imprese di servizi: la resource-based theory, applicata al settore, mostra come è possibile raggiungere il vantaggio competitivo agendo su asset per natura intangibili, mentre le riflessioni argomentate nel capitolo precedente (cap. 2) sulla open e user innovation supportano il focus sul sistema di attori con cui l'impresa si relaziona, primo tra tutti il cliente, che possono rappresentare dei driver per il raggiungimento di performance positive, se correttamente gestiti. Queste riflessioni portano ad escludere dal framework teorico di riferimento la service-dominant logic, che, seppure ampiamente riconosciuta come valida nello studio del consumatore come co-creatore e della predominanza del servizio nella relazione cliente-impresa, guarda a questi aspetti dal punto di vista della domanda e, dunque, analizza una prospettiva differente rispetto a quella scelta per il presente lavoro di ricerca.

### **3.1. L'innovazione marketing-based e i differenti livelli di customer involvement**

I riferimenti esistenti in letteratura sull'innovazione di tipo marketing-based consentono di affermare che tale dimensione è tanto più sviluppata quanto più si riesce a coinvolgere il consumatore nel processo di creazione del nuovo servizio.

Analizzando il processo con una prospettiva da offerta, è possibile, dunque, pervenire all'individuazione di differenti stadi dell'innovazione nel marketing che dipendono dalla capacità dell'impresa di coinvolgere il consumatore nel processo produttivo (Tav. 3.2).

Riprendendo le riflessioni di Sawhney, Verona e Prandelli (2005), l'interazione impresa-cliente si muove da monodirezionale a diadica e consente all'impresa di apprendere i pattern comportamentali degli individui e dei gruppi di consumatori. Le imprese sono così in grado di immergersi nei contesti esperienziali di fruizione dei consumatori e di partecipare attivamente alle interazioni, anche mediate da terze parti, per raggiungere i non-consumatori o i prospect che possono non avere relazioni con l'impresa.

Sulla base di tali riflessioni, è possibile, dunque, individuare differenti livelli di coinvolgimento del consumatore nel processo di creazione dell'offerta. Ad un primo livello, si inquadra la fase della *responsiveness*, intesa come quella in cui l'impresa stabilisce la sua proposizione di valore (*value proposition*) e riceve feedback dai consumatori a seguito della fruizione del servizio.

Ad un livello più elevato è possibile considerare, tra gli aspetti innovativi, il coinvolgimento del cliente, sia esso reale o prospect (*customer involvement*). In questa fase, vi è la co-creazione del servizio, poiché il consumatore fornisce input, su sollecitazione dell'impresa, per migliorare elementi del servizio esistente o per segnalare possibili correzioni. Al livello massimo di *engagement (media and social innovation)*, il consumatore è direttamente coinvolto nel processo di produzione del servizio: le imprese lo interrogano sulle sue necessità o preferenze e lo incitano a sottoporre proposte innovative e iniziative che possono migliorare l'offerta. In questa fase, rientrano anche le attività di monitoraggio e/o di partecipazione che le imprese

fanno su piattaforme gestite da terze parti. Tale coinvolgimento nel processo di innovazione consente la creazione di servizi altamente personalizzati che incontrano le aspettative del target e offerte e attività dedicate che arricchiscono la soddisfazione e la *retention* della domanda.

La componente esperienziale nella fruizione del servizio rende gli strumenti web e social cruciali al fine di garantire la piena soddisfazione del consumatore. L'innovazione media e social rappresenta, infatti, il più alto grado di coinvolgimento del consumatore, agendo sull'esperienza.

Con la *responsiveness*, l'impresa definisce la propria offerta e riceve feedback a seguito della fase di consumo; con l'*involvement*, questa spinge il consumatore (reale o prospect/potenziale) ad una compartecipazione per la definizione finale del servizio; con la *media and social innovation*, il consumatore è stimolato a condividere idee, bisogni e suggerimenti, contribuendo alla produzione di conoscenza tacita e partecipando all'ideazione e alla progettazione del servizio. Egli diventa un "co-produttore", consentendo all'impresa di costruire servizi altamente personalizzati, *taylor-made*, che concorrono a migliorare l'esperienza globalmente vissuta dallo stesso.

È questo il caso delle attività di *crowdsourcing*, nelle quali gli utenti creano network e condividono conoscenze attraverso il web. Le imprese possono usare questa intelligenza collettiva attivando dei *contest*, cioè delle competizioni tra *freelancer* che lavorano su uno specifico progetto, sul lancio di prodotto, ecc. Quindi, le imprese che cercano capitale intellettuale e professionalità specifiche sul web possono usare la conoscenza sviluppata dal network per realizzare importanti strategie di marketing (Della Corte, Del Gaudio, & Iavazzi, 2013). Tali step concorrono alla creazione di offerte di servizi di valore perché altamente specifiche rispetto ai bisogni espressi dai singoli utenti nelle fasi di produzione.

**Tavola 3.2 – DIFFERENTI LIVELLI DI INNOVAZIONE NEL MARKETING**



Fonte: Ns. elaborazione.

### 3.2. L'evoluzione del marketing e il nuovo ruolo del consumatore

Una volta definiti i livelli dell'innovazione nel marketing per un'impresa di servizi, è importante comprendere come le scelte dell'impresa agiscono sulle percezioni dei consumatori e sull'arricchimento della relazione tra questa e i suoi clienti, favorita dallo sviluppo degli strumenti web.

Il marketing nelle aziende ha subito una forte evoluzione: se, in una prima fase, era considerato solo come una delle numerose funzioni di supporto alla produzione, accanto alla finanza e alle risorse umane, con lo scopo principale di generare domanda (Kotler, 1984; Booms & Bitner, 1981), nel tempo, i cambiamenti che si generano nel mercato conducono ad una revisione del modello fondato sulle 4 P, ritenuto prettamente tattico, per la creazione di un framework di carattere gestionale-strategico (Dominici, 2009). La nuova prospettiva, definita di marketing 2.0, sposta l'orientamento degli operatori dal *core-product* al *core-customer*.

Le innovazioni tecnologiche introdotte sul mercato, intanto, modificano anche le abitudini e gli stili di vita dei consumatori. Contemporaneamente, gli operatori del marketing iniziano a considerare un nuovo modo di vedere il consumatore, non solo

come destinatario dei prodotti e servizi ma come *leading actor* ed *influencer* del processo di realizzazione degli stessi. Pertanto, essi focalizzano l'attenzione sull'esperienza e sulle emozioni che scaturiscono già nella fase iniziale del processo d'acquisto. Nascono così i concetti di marketing emozionale, marketing esperienziale, *brand equity* e così via.

Le fonti open source accelerano il passaggio da un approccio di marketing indifferenziato, con prodotti standardizzati, ad un approccio maggiormente personalizzato, che propone offerte *taylor-made* e customizzate (Kotler & Armstrong, 2010).

Nel momento in cui l'impresa realizza che il coinvolgimento del consumatore è fondamentale per il successo dei suoi prodotti/servizi e che la rete offre una vasta gamma di opportunità per facilitare questo processo, accetta e favorisce l'estensione collaborativa e partecipativa del Web 2.0 alla cooperazione tra consumatore e produttore (Barassi & Treré, 2012), nel nuovo approccio 3.0 (Kotler, 2012; Mayol, 2011).

Tali cambiamenti sono chiaramente espressi da Della Corte (Della Corte, 2013) nell'analisi del passaggio da marketing transazionale a marketing relazionale (Tav. 3.3), in cui diventa palese il ruolo del consumatore come decisore e si rimodula il comportamento dell'impresa che non è più un mero produttore di output ma diventa un propositore di valore, lasciando al consumatore il compito di giudicare tali proposte e condividere con l'impresa le proprie aspettative, i propri bisogni e così via. In una prospettiva da offerta, dunque, l'impresa percepisce l'importanza di coinvolgere il consumatore nel processo produttivo poiché questo rappresenta una fonte di nuova conoscenza che, combinata a quella dell'impresa, consente il raggiungimento di vantaggio competitivo. In termini di marketing, ciò significa che la costruzione di una relazione profonda e di lungo periodo, fondata sulla collaborazione e sulla personalizzazione delle offerte si basa sui principi di co-creazione e sull'identificazione del consumatore come partner, richiamati nella user innovation.

**Tavola 3.3 - DIFFERENZE TRA IL MARKETING TRANSAZIONALE E IL MARKETING RELAZIONALE**

<b>Marketing transazionale</b>	<b>Marketing relazionale</b>
Orientamento di breve termine alle vendite come risultato finale	Orientamento di lungo periodo ai consumatori nel quale la vendita è solo l'inizio del processo
Orientamento all'“IO”	Orientamento al “Noi”
Persuasione all'acquisto	Focus sulla creazione di mutue relazioni positive
Focus sui conflitti nella realizzazione delle transazioni	Partnership e cooperazione nella minimizzazione delle mancanze e nella creazione di lungo termine con i consumatori, i partner strategici, le alleanze e i venditori
I consumatori anonimi sono attratti attraverso eventi accuratamente pianificati	Il profilo dei consumatori individuali è noto, quindi il processo può essere sviluppato su basi continuative

Fonte: Della Corte, 2013.

Il Web 2.0 - o social web (O'reilly, 2007) si fonda su una vasta gamma di strumenti che forniscono la vera interattività tra gli utenti, basata sulla condivisione delle conoscenze individuali e sullo scambio di informazioni tra utenti. Le tecnologie avanzate del Web 2.0 fondano la relazione tra gli utenti sulla dinamicità e l'interazione dei contenuti (Shang, Li, Wu, & Hou, 2011). I presupposti sono da ricercare nelle potenzialità del contesto sociale di creare strumenti efficaci, relazioni intellettuali, gruppi di appartenenza, gruppi di riferimento e comunità virtuali che consentano la diffusione capillare dei contenuti. Tali dinamiche presuppongono che le informazioni si diffondano in modo bidirezionale (Shang, Li, Wu, & Hou, 2011).

Il web 2.0 vive, dunque, delle relazioni che si generano grazie ai social media (Kaplan & Haenlein, 2010), i cui principali output sono definiti “*User Generated Content*” (UGC)<sup>8</sup> (Ye, Law, Gu, & Chen, 2011). Tali contenuti sono l'effetto di un

---

<sup>8</sup> Si definiscono UGC i materiali prodotti dagli utenti disponibili sul web. L'espressione è diventata di uso comune a partire dal 2005 negli ambienti dell'editoria sul web (web publishing) e dei new media. Questo fenomeno è visto come un sintomo della democratizzazione della produzione di contenuti multimediali reso possibile dalla diffusione di soluzioni hardware e software semplici e a basso costo.

dialogo continuo e interattivo tra gli utenti, che diventano veri e propri collaboratori nel processo di creazione del servizio. Il valore aggiunto delle azioni individuali dei diversi utenti concorre a generare l'intelligenza collettiva (Levy, 1997). In tal senso, l'utente diventa parte attiva del processo produttivo e l'interattività che si genera non è più tra consumatore e impresa, ma tra gli utenti stessi. Questa evoluzione del consumatore diventa palese quando si analizzano i *digital social networks* (Turcotte-choquette & Parmentier, 2011), piattaforme open source nelle quali è possibile condividere informazioni (blog), video e immagini (Youtube, Flickr), o discutere in tempo reale (Forum, Yahoo Messenger, Skype, Google Talk), e addirittura revisionare e pubblicizzare il proprio brand o la propria immagine personale (Facebook, Twitter).

In questo contesto, il marketing partecipativo offre uno spazio comunicativo diverso e variegato rispetto ai modelli di comunicazione tradizionali. Di conseguenza, accanto alla visione primitiva del marketing "*one-to-many*", il Web 2.0 affianca una serie di modelli nuovi di comunicazione, in cui il controllo è in possesso degli utenti stessi: il "*one-to-one*" (e-mail, instant messaging); il "*one-to-few*" (blog, pagine personali sui social network); il "*one-to-many*" (opinioni dei consumatori postate su siti specializzati); e il "*many-to-many*" (wiki).

La sempre maggiore interazione tra gli utenti e la proliferazione degli strumenti di collaborazione e *knowledge sharing* hanno condotto ad ulteriori sviluppi nel web marketing, giungendo ai nuovi concetti riassunti nel marketing 3.0, secondo cui, al fine di trarre il maggior valore possibile dalla relazione, le imprese devono coinvolgere i consumatori prospect e potenziali a tutti i livelli di gestione delle attività, considerandoli non come soggetti passivi, su cui ricadono le conseguenze delle scelte imprenditoriali, ma come attivi nel processo di commercializzazione (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010).

I consumatori diventano dunque parte attiva nella progettazione dei servizi e *driver* per il miglioramento degli stessi. Inoltre, essi possono agire sulla promozione, generando messaggi positivi per le comunità alle quali appartengono - marketing Tribale (Mencarelli & Puhl, 2009). Tra questi, infatti, i consumatori proattivi rivestono un ruolo di particolare importanza poiché, in molti casi, grazie alla quantità

e alla qualità delle loro interazioni online, sono considerati dagli altri membri come *influencer* (Ryan & Jones, 2011).

Tali riflessioni conducono alla costruzione di nuovi paradigmi di marketing, nei quali il consumatore, come precedentemente introdotto, assume il ruolo principale di *co-producer* nel processo di creazione del servizio. Le differenze sostanziali tra i diversi approcci sono sintetizzati nella tabella di seguito (Tav. 3.3).

**Tavola 3.3 – I DIVERSI APPROCCI DEL WEB MARKETING**

	<b>Marketing 1.0</b> orientamento al prodotto	–	<b>Marketing 2.0</b> orientamento al consumatore	–	<b>Marketing 3.0</b> orientamento ai valori
<b>Obiettivo</b>	Vendere prodotti		Soddisfare e fidelizzare i consumatori		Creare esperienze di valore
<b>Fattori abilitanti</b>	Rivoluzione industriale		Tecnologia dell'informazione		Nuova ondata tecnologica
<b>Come le imprese guardano al mercato</b>	Mercato di massa con esigenze di beni fisici		Consumatore intelligente con esigenze immateriali		Individuo singolo con esigenze materiali e spirituali
<b>Concetto chiave</b>	Sviluppo di prodotti		Differenziazione		Valori
<b>Principi-guida delle imprese</b>	Caratteristiche dei prodotti		Posizionamento dell'impresa e dei prodotti		Missione, visione e valori dell'impresa
<b>Value proposition</b>	Funzionali		Funzionali ed emotive		Funzionali, emotive e spirituali
<b>Tipologia di relazione</b>	Transazione da uno a molti		Rapporto da uno a uno		Collaborazione da molti a molti

Fonte: Ns. elaborazione da Kotler, 2010.

### 3.3. La customer experience

Alla luce delle precedenti riflessioni, il concetto di esperienza diventa di fondamentale importanza per raggiungere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti.

In questa sede, in particolare, si cerca di comprendere attraverso quali strumenti l'impresa riesce a raggiungere determinati livelli di customer experience. Analizzando la letteratura sul service management, si nota una scarsa attenzione degli autori al tema. Il primo lavoro in cui si teorizzano gli aspetti esperienziali della fruizione è quello di Holbrook e Hirschmann (1982). In seguito, molti autori si interrogano sui driver della customer experience, individuandoli nella capacità di un'impresa di indurre il consumatore a percepire, sentire, pensare, agire e raccontare di essa o del suo brand (Schmitt, 1999), o di orchestrare tutti gli indizi che i soggetti rilevano nella ricerca delle informazioni relative ad un prodotto o ad un servizio (Berry, Carbone, & Haeckel, 2002).

L'approccio esperienziale si concentra sulla componente affettiva ed emotiva dei processi di consumo, presupponendo una visione del consumatore inteso non solo come semplice e razionale acquirente di beni e servizi, ma anche come soggetto motivato da fattori emotivi ed edonistici (Pine & Gilmore, 1998; Shaw & Ivens, 2005; Smith & Wheeler, 2002).

Il concetto di esperienza è strettamente collegato al tema dell'intrattenimento ed implica in sé l'elemento interattivo della partecipazione. Creare un'esperienza significa mettere in scena il prodotto/marca e dargli vita, cercando di evidenziare la sua identità attraverso il coinvolgimento emotivo e sensoriale del consumatore; è una nuova prospettiva di dialogo con il cliente in cui l'impresa, per trasmettere il sistema valoriale della marca, utilizza l'intrattenimento, il divertimento ed il coinvolgimento emotivo e sensoriale (Filser, 2002; Buhalis & Laws, 2001).

In particolare, il concetto di esperienza del consumatore è stato esplorato da due diversi punti di vista con differenti finalità di ricerca (Filser, 2002):

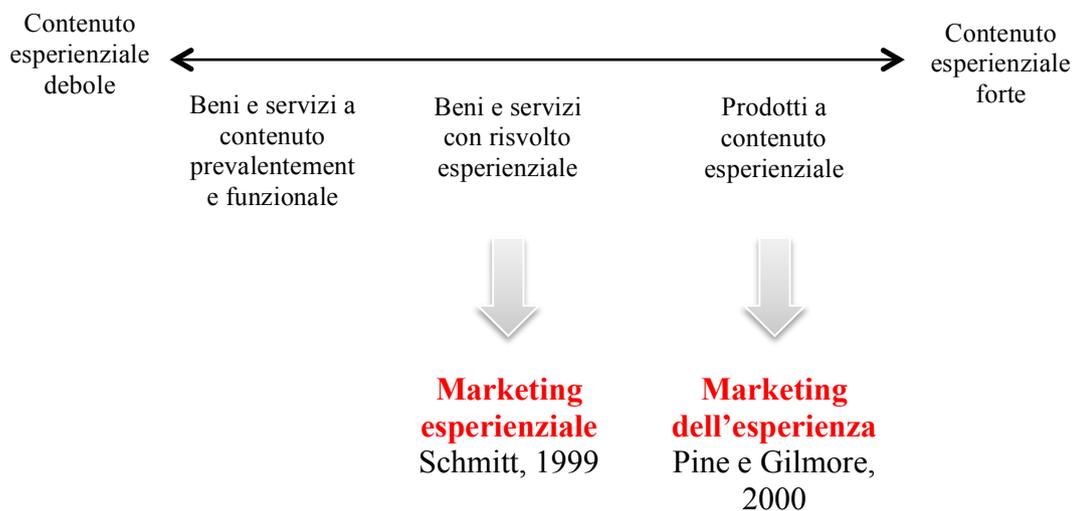
- un primo filone di pensiero analizza il marketing esperienziale (Schmitt, 1999), studiando l'esperienza d'acquisto e di utilizzo di prodotti, che siano beni o servizi, e suggerendo gli strumenti manageriali necessari per "esperienziarli", arricchendoli di contenuti emozionali e di significato in modo tale da divenire essi stessi fonte di esperienza. In questa accezione, gli autori individuano sistemi e strumenti che possano aggiungere valore ai beni

e servizi, dove questi ultimi restano i *core element* dell'offerta;

- un secondo filone è contrassegnato dagli autori come marketing dell'esperienza (Pine & Gilmore, 1998) e concepisce quest'ultima come l'oggetto principale di scambio con il cliente e quindi come un elemento indipendente, che si aggiunge al bene oggetto di scambio. Questa concezione si sostanzia in una nuova tipologia di offerta che si va ad aggiungere a materiali e beni fungibili nonché a servizi ed attività intangibili. Le esperienze diventano eventi memorabili che coinvolgono sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo. L'esperienza, dunque, rappresenta l'elemento centrale dell'offerta e la motivazione per la quale il consumatore sceglie un determinato prodotto o servizio.

Le due prospettive possono essere inserite all'interno di un continuum che rapporta il contenuto esperienziale di prodotti e servizi ai principali approcci teorici approfonditi nel tempo (Tav. 3.4).

**Tav. 3.4 – MARKETING ESPERIENZIALE E MARKETING DELL'ESPERIENZA**



Fonte: Ns. elaborazione da Filser (2002).

Le definizioni più recenti di customer experience fanno riferimento ad un orizzonte più esteso di attività, includendo nella concettualizzazione le interazioni tra consumatore e prodotto (o impresa) e le conseguenti reazioni, a seconda del grado di coinvolgimento dell'individuo - razionale, emotivo, sensoriale, fisico e spirituale (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). Altri autori (Meyer & Schwanger, 2007) sottolineano che gli stimoli e, dunque, i punti di contatto tra l'impresa e il cliente possono essere diretti ed indiretti, dove questi ultimi riguardano soprattutto le interazioni che prescindono dall'acquisto, come le raccomandazioni e le critiche recepite attraverso il passaparola, l'advertising, le notizie e così via. Verhoef et al. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009) aggiungono a queste riflessioni l'importanza di considerare la natura olistica dell'esperienza, la quale comincia dalla ricerca di informazioni e continua dopo l'acquisto, generando situazioni di difficile gestione. Nell'ambito di tali studi, si introduce il concetto di *touch point* (Meyer & Schwanger, 2007; Chesbrough, 2011) come i punti di contatto diretto tra il consumatore e il prodotto/servizio oppure come le rappresentazioni dello stesso da parte dell'impresa o da soggetti terzi. Tali punti di contatto non hanno tutti lo stesso valore e sono maggiormente significativi nell'ambito dei servizi, poiché concorrono a rendere tangibile ciò che per sua natura non lo è. Inoltre, l'esperienza che un consumatore vive nell'ambito dell'offerta di un servizio da parte di un'impresa è, in qualche modo, influenzata da esperienze pregresse. I consumatori tendono a confrontare le situazioni, positive o meno, e le giudicano di conseguenza. Tutto ciò rende le attività di CRM, nell'accezione tradizionale, obsolete, poiché esse tracciano il comportamento del consumatore nella fase successiva alla transazione. Ad esso, quindi, si sostituisce il CEM (Customer Experience Management), attraverso il quale si catturano le risposte immediate dei consumatori ad ogni contatto con l'impresa.

**Tav. 3.5 - L'EVOLUZIONE DA CRM A CEM**

	<b>Cosa</b>	<b>Quando</b>	<b>Come monitorarlo</b>	<b>Chi usa le informazioni</b>	<b>Rilevanza delle performance future</b>
<b>CRM</b>	Cattura e distribuisce ciò che l'impresa sa del consumatore	Dopo la registrazione di ogni interazione con il consumatore	Informazioni dai punti vendita, retourn on click investment (CTR), ricerche di mercato	I gruppi di contatto con il consumatore, come vendite, marketing e customer service, al fine di migliorare l'efficacia delle azioni	Lenta: spinge il cross-selling, aggiungendo alle offerte prodotti non richiesti dalla domanda
<b>CEM</b>	Cattura e distribuisce ciò che il consumatore pensa dell'impresa	Nel momento del touch point	Questionari, studi sui target, studi di osservazione, ricerche sulla "voce del consumatore"	Manager, per creare aspettative soddisfabili e esperienze di valore con i prodotti e servizi	Massima: individua luoghi per arricchire le offerte, riempiendo il gap tra aspettative ed esperienze

Fonte: Meyer & Schwager, 2007.

Queste riflessioni conducono alcuni autori a rivedere anche gli strumenti di misurazione della soddisfazione del consumatore. Se, in un primo momento, essa è, infatti, relativa alla qualità del prodotto/servizio percepita dal cliente e, dunque, misurata attraverso i sistemi più diffusi di valutazione come il SERVQUAL, successivamente gli autori si spingono verso l'individuazione di misure che quantifichino la qualità dell'esperienza vissuta dal consumatore, definita in termini di Customer Experience Quality. Essa, secondo i suoi fautori (Maklan & Kaus, 2011), può essere definita come la misura di differenti dimensioni ed attributi che spiegano i risultati di marketing più importanti: fedeltà, raccomandazione e soddisfazione.

Ovviamente, tale misurazione passa per aspetti estremamente soggettivi e, dunque, si ricollega all'utilizzo della *sentiment analysis* per la valutazione della bontà delle espressioni connesse ad un determinato brand/prodotto/servizio.

Ciò che resta importante, però, è che l'esperienza globalmente vissuta dal consumatore nella fruizione del servizio è determinante per la costruzione della

fedeltà. Mascarenhas, Kesawan e Bernacchi (2006), sviluppano un importante collegamento tra i temi della Total Customer Experience (TCE) e della Lasting Customer Loyalty (LCL). Secondo gli autori, è fondamentale creare la customer experience mixando gli elementi fisici, emozionali e di valore percepiti dal target. Questo perché la customer loyalty è funzione della percezione del consumatore rispetto alla congruenza dei valori con il prodotto o con il fornitore del servizio. Maggiore è la congruenza nei valori, maggiore sarà la customer loyalty. Il valore è rappresentato dalla percezione dei benefici meno il costo che il consumatore sostiene per mantenere una relazione duratura con il fornitore del servizio (Zeithaml, 1988).

Tali riflessioni confluiscono in un framework a supporto delle scelte aziendali, secondo il quale, quando le imprese offrono prodotti e servizi che determinano una forte soddisfazione rispetto agli attributi fisici di base, forniscono un'elevata esperienza emozionale e alto valore percepito, il quale si somma alla *total customer experience* e genera, automaticamente, elevata *lasting customer loyalty*. Diversamente, quando le offerte hanno una bassa componente esperienziale fisica, il coinvolgimento emozionale e il valore percepito dal consumatore resteranno bassi, determinando una bassa LCL. Con riferimento ai servizi, questo non è più afferabile: data la natura intangibile degli stessi, le imprese devono ricercare nuove modalità di creazione della customer experience che siano indipendenti dalla componente fisica dell'offerta.

L'evoluzione di questi studi si può, dunque, ricondurre a Meyer e Schwager (2007), i quali riescono a sviluppare un framework per l'analisi e il monitoraggio della customer experience. I contenuti sono descritti nella tabella di seguito (Tav. 3.6).

Le imprese possono monitorare i differenti modelli di interazione con il consumatore per comprendere meglio l'efficacia degli stessi rispetto alla customer experience che stanno fornendo. A seconda delle informazioni specifiche di cui l'impresa necessita, essa può decidere di analizzare pattern tradizionali, correnti o potenziali, o una combinazione di questi. Ogni pattern richiede un metodo distinto di generazione e analisi dei dati e produrrà differenti *insight*.

**Tavola 3.6 – TRACCIARE L'ESPERIENZA DEL CONSUMATORE**

Pattern e obiettivi	Raccolta, frequenza e finalità dei dati	Metodologia di raccolta e analisi
<p><i>Pattern tradizionali:</i> catturare un'esperienza recente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Migliorare l'esperienza della transazione;</li> <li>➤ tracciare obiettivi e trend dell'esperienza;</li> <li>➤ definire l'impatto di nuove iniziative;</li> <li>➤ identificare le questioni emergenti.</li> </ul> <p><i>Esempio:</i> post-istallazione o follow-up sui servizi, follow-up sull'acquisto di nuovi prodotti</p>	<p><i>Costante:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ questionari elettronici collegati ad alti volumi di transazioni o sistemi di feedback persistenti;</li> <li>➤ ricezione automatica del feedback dopo il completamento della transazione;</li> <li>➤ raccolta dei dati focalizzata, a cicli brevi, in temi prestabiliti;</li> <li>➤ feedback volontari dagli utenti nei forum online.</li> </ul>	<p>Web-based, di persona o attraverso questionari telefonici</p> <p>Forum e blog degli utenti</p>
<p><i>Pattern attuali:</i> tracciano le relazioni correnti e l'esperienza con un occhio sull'individuazione delle opportunità future.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantengono un monitoraggio costante e approfondito sullo stato delle relazioni e altri fattori;</li> <li>➤ guardano al futuro così come al passato;</li> <li>➤ sono utilizzate per popolazioni e questioni più critiche.</li> </ul> <p><i>Esempio:</i> revisione annuale degli account, studi sul comportamento degli utenti in situazioni familiari</p>	<p><i>Periodico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ review degli account quadrimestrale;</li> <li>➤ studi sulle relazioni;</li> <li>➤ studi sulla user experience;</li> <li>➤ votazioni di gruppi di utenti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ interviste web-based precedute dalla preparazione personale;</li> <li>➤ contatto diretto di persona o al telefono;</li> <li>➤ forum di moderazione degli utenti;</li> <li>➤ focus group e altri format di regolazione.</li> </ul>
<p><i>Pattern potenziali:</i> inchieste ai target per svelare o testare opportunità future.</p> <p><i>Esempio:</i> studi di ricerca etnografica, studi di mercato con finalità specifiche, focus group.</p>	<p><i>Spinto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ singole, guidate da obiettivi specifici;</li> <li>➤ lettura intermedia delle tendenze.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ guidate da specifici consumatori o da determinati problemi;</li> <li>➤ molto focalizzate;</li> <li>➤ incorporano conoscenza esistente delle relazioni tra i consumatori.</li> </ul>

Fonte: Ns. elaborazione da Meyer e Schwager, 2007.

In tal modo, è possibile, quindi, sulla base delle specifiche necessità, individuare gli strumenti più adatti per l'analisi e il monitoraggio della customer experience ed ottenere importanti *insight* per orientare le proprie scelte strategiche.

### **3.4. Gli effetti della customer experience sul brand**

Generando e scambiando pareri online su determinati brand, prodotti e servizi, i consumatori concorrono alla creazione di quel set di conoscenze utili alle aziende per orientare il proprio processo produttivo ed acquisire informazioni per una più attenta innovazione di servizio e per migliorare la *brand reputation* (Dellarocas, 2003). In tal senso, il web fornisce una molteplicità di strumenti che si dimostrano utili a supportare la comprensione e l'analisi delle percezioni dei consumatori circa il proprio brand. Una delle metodologie maggiormente utilizzate a tal proposito è la *sentiment analysis*, una procedura atta a catturare e a misurare le intensità affettive che gli utenti/consumatori riversano su un determinato *brand* o su uno specifico prodotto/servizio (Pang & Lee, 2004). Tale intensità viene sondata monitorando il modo in cui un certo utente, o meglio una certa stringa di testo postata in rete da un utente, genera un valore specifico del *brand* o del prodotto/servizio. Le operazioni di sondaggio delle opinioni dei consumatori sono coadiuvate dalle cosiddette piattaforme di *listening* (es. Nielsen buzzmetrics, Radian6, Blogmeter), *device* automatici che assegnano ai *post* delle etichette semantiche, sia di natura valoriale ('positivo', 'negativo', 'neutro'), che tematica ('funzionalità', 'prezzo', 'design', ecc.). La somma delle singole valutazioni va a comporre il *sentiment* generale associato al brand/prodotto/servizio oggetto di analisi (Turney, 2002; Pang & Lee, 2008).

In questo senso, l'attività svolta dagli utenti/consumatori, che si sostanzia in passaparola digitale e in *sentiment*, può coerentemente essere concepita come lavoro spontaneo, cioè come il desiderio di esprimere un'opinione, di creare un legame con un altro utente che abbia gli stessi interessi o, semplicemente, come la volontà di partecipare alla costruzione di un'immagine positiva per un determinato prodotto/servizio o per una specifica azienda e per il suo brand (Pang & Lee, 2008).

L'*empowerment* dei consumatori si declina, soprattutto, sul fronte della conoscenza e dell'innovazione, dispiegando nuovi scenari anche sul fronte della progettazione.

L'attuale contesto in cui si muovono le imprese, nel quale il principale ruolo è rivestito dai consumatori e dalle loro percezioni, impone l'adozione di nuovi modelli di gestione del proprio brand, attraverso i quali creare un rapporto emotivo con i consumatori.

Nel marketing 3.0, quindi, nonostante le evoluzioni, si assiste ad un progressivo allontanamento dalle procedure standardizzate del marketing a favore di scelte che enfatizzino il proprio *core concept*, necessarie per orientare le scelte che riguardano la costruzione dell'immagine percepita dagli utenti.

Le imprese traggono vantaggio dalle interazioni online stimolando un positivo *e-word of mouth* che può essere un potente strumento di marketing per influenzare i consumatori. In tal senso, esse possono creare una forte *brand reputation*, poiché:

- il consumatore attuale è autonomo e consapevole, quindi molto più propenso alla ricerca delle informazioni sul web;
- molte delle informazioni necessarie riguardano il contesto sociale, quindi i consumatori preferiscono chiedere l'opinione degli utenti (Andreassen & Streukens, 2009) quando tali utenti sono fuori dal loro network sociale, inteso come famiglia, amici e così via (Duan, Gu, & Whinston, 2008);
- i social media sono ritenuti più credibili e affidabili perché gli utenti condividono spontaneamente informazioni che provengono dalle loro esperienze, quindi da accadimenti reali.

Partendo da queste considerazioni, alcuni social network si impongono proprio come strumenti di e-WOM, come Twitter (Jansen, Zhang, Sobel, & Chowdury, 2009). In questi contesti, la comunità assume un ruolo di primaria importanza nella definizione di un brand. Posto, infatti, che la premessa fondamentale di una comunità è il perseguimento di interessi comuni e il coinvolgimento mutuale nelle attività, queste possono essere assimilate ad organizzazioni che creano nuovi prodotti e processi condividendo risorse, conoscenza e competenze complementari (Oliver & Ebers, 1998; Bossink, 2002). La trasmissione sociale di novità ed opinioni, nell'ambito

delle comunità, ha il potenziale di condizionare il comportamento di tutti i soggetti impegnati nella trasmissione delle informazioni (Kumar, Aksoy, Donkers, Venkatesan, Wiesel, & Tillmanns, 2010). Il coinvolgimento, quindi, non si riferisce solo ai consumatori, ma all'intera comunità che manifesta interesse attraverso la condivisione di idee ed opinioni, creando valore per l'impresa e per la società nel suo complesso (Henkel & von Hippel, 2005). Le risorse sviluppate dai membri della comunità nel tempo (routine, vocaboli, stili, ecc.) sono messe a disposizione della rete e possono servire a risolvere questioni critiche o problemi (Pitta & Fowler, 2005). Inoltre, queste stesse risorse possono essere, in qualche modo, veicolate dall'impresa per favorire la costruzione di un'immagine di marca positiva. Tale processo deve essere sapientemente gestito per evitare che le strategie di *brand enrichment* si traducano in opinioni falsate, generando l'effetto inverso, come è successo per alcuni siti di raccomandazioni come TripAdvisor.

### **3.5. Involvement, experience, engagement: il crowdsourcing e i modelli innovativi a supporto delle aziende**

La *co-creazione* non è soltanto indirizzata all'innovazione produttiva, all'*upgrading* e all'*updating* di prodotti esistenti, ma a tutti i processi di marketing: dalla comunicazione (virale), al packaging, al design, ai servizi aggiuntivi, ai punti vendita fino all'immissione del prodotto sul mercato (Kotler & Armstrong, 2010). D'altronde, la presenza "online" di comunità specializzate, composte da professionisti, amatori o da entrambi, consente di attingere ad un bacino di competenze specifiche utili per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi o per la creazione di nuovi strumenti di marketing.

Non si tratta soltanto di una produzione più aderente ai bisogni dell'utenza, ma di una delega diretta a favore dell'utente che tocca input progettuali disseminati lungo tutta la filiera del consumo. Addirittura, è possibile ammettere che consumatori che detengono conoscenze professionali e ascendenza su gruppi minori di utenti (*heavy users*) detengono competenze e conoscenze che spesso sopravanzano quelle interne alle aziende stesse.

Gli utenti, nelle loro differenti forme (individui, gruppi, organizzazioni, network collaborativi, ecc.), creano innovazione quando producono idee creative che possono essere tradotte in cambiamenti radicali o incrementali di prodotti, processi e servizi. Queste innovazioni creano valore per gli “innovator”, per gli utilizzatori e per l’intera società (Marjanovic, Fry, & Chataway, 2012). Questi concetti, collegati ai temi dell’innovazione, rispondono alla necessità di creare nuovi prodotti e servizi a partire dalle idee suggerite dall’esterno e fruendo di informazioni potenzialmente accessibili a tutti (von Hippel, 2005). I social media favoriscono tale accessibilità poiché consentono agli utenti di creare, pubblicizzare e modificare costantemente i loro contenuti in modo partecipativo e collaborativo (Kaplan & Haenlein, 2010), consentendo produzioni innovative e creative (Kosinetz, Hemetsberger, & Schau, 2008).

Maggiore è l’engagement degli utenti, maggiore è la possibilità che i consumatori collaborino a scambiarsi informazioni come “assistenti di se stessi”. Ciò facilita le attività di CRM perché consente all’impresa di acquisire in maniera più semplice le informazioni che gli utenti condividono spontaneamente sui social network e di utilizzarle per guidare i processi di miglioramento e di innovazione. In tal senso, social network e piattaforme collaborative consentono di coinvolgere un numero molto elevato di soggetti nel processo di creazione, superando i limiti di tempo (gli utenti possono partecipare ai processi in qualsiasi momento) e spazio (le piattaforme sono spazi virtuali dove è possibile incontrare soggetti geograficamente distanti) (Evans & Wurster, 1997; Stieger, Matzler, Chatterjee, & Ladstaetter-Fussenegger, 2012).

Ad oggi, le imprese utilizzano i social media per coinvolgere il consumatore in varie attività (Martini, Massa, & Testa, 2013) ma la reale criticità è nel comprendere se tutte le idee proposte dai consumatori sono realmente utili per sviluppare innovazione (Urbick, 2012). I social media si dimostrano dunque utili a creare un network attivo e dinamico nel quale il consumatore si inserisce spontaneamente e partecipa, con le proprie esperienze ed i propri suggerimenti, al miglioramento delle attività dell’impresa.

La capillare diffusione degli strumenti digitali per migliorare la relazione tra cliente e impresa ha fornito stimolo alla crescita del fenomeno del crowdsourcing. Tale concetto nasce, infatti, con riferimento alle imprese high-tech, come un nuovo modo per ottenere innovazione a partire dagli utenti.

L'assunto di base del crowdsourcing è la compartecipazione, che si sostanzia nella creazione di un nuovo modello organizzativo fondato sul coinvolgimento dei soggetti esterni all'impresa nel processo di produzione. Tale processo è stato certamente favorito dall'evoluzione del marketing digitale e, in particolare, dal web 2.0, con il quale si sostituisce il paradigma transazionale a quello relazionale.

Il crowdsourcing si definisce come l'esternalizzazione di alcuni compiti, tradizionalmente eseguiti da un dipendente o da un soggetto esterno (gestito da un contratto) ad un ampio gruppo di utenti internet (wise crowd) attraverso una open call. Esso si afferma come lo step successivo all'outsourcing, laddove non individua un singolo "soggetto" cui commissionare le attività che sceglie di esternalizzare. La diffusione delle tecnologie mobile ha reso questo fenomeno sempre più esteso: gli utenti possono utilizzare il proprio tempo libero (o il tempo d'attesa) per partecipare a queste attività. Inoltre, le attività commissionate tramite open call prevedono dei benefit per i partecipanti, che possono essere remunerativi o meno.

In particolare, nell'ambito delle differenti formule di crowdsourcing diffuse sul web, è possibile distinguere tra quelle che non prevedono remunerazione e quelle che, invece, a fronte dell'impegno profuso dagli utenti, concepiscono dei benefit economici più o meno elevati (Della Corte, Del Gaudio, & Iavazzi, 2013). Queste formule possono anche essere classificate sulla base delle attività che ne derivano (Burger-Helmchen & Penin, 2010; Kumar, Aksoy, Donkers, Venkatesan, Wiesel, & Tillmanns, 2010):

- contenuti, per i quali gli utenti partecipano all'arricchimento delle informazioni condividendo foto e video;
- attività routinarie, nelle quali gli utenti contribuiscono ad attività ordinarie e strutturate. Queste non richiedono alta creatività o particolari skill ma, comunque, non sono eseguibili da macchine. In questo caso, il

crowdsourcing aiuta le imprese ad evitare gli alti costi che altrimenti dovrebbero sostenere per assumere personale dedicato riconoscendo una remunerazione minima agli utenti come benefit per il tempo utilizzato;

- attività creative, per le quali le organizzazioni utilizzano il talento le skill e il background culturale dei network per risolvere i problemi. Questo concetto fa riferimento al cosiddetto “crowd wisdom” che deriva dall’aggregazione di soluzioni, al fine di giungere alla migliore attraverso l’intelligenza collettiva (Surowiecki, 2004).

Il principio del crowdsourcing è, dunque, il self service: il consumatore è disposto a prendere parte attivamente al processo di creazione di un prodotto o servizio, secondo la logica “do it yourself”, diventando un “working consumer” (Kleeman, Voss, & Rieder, 2008).

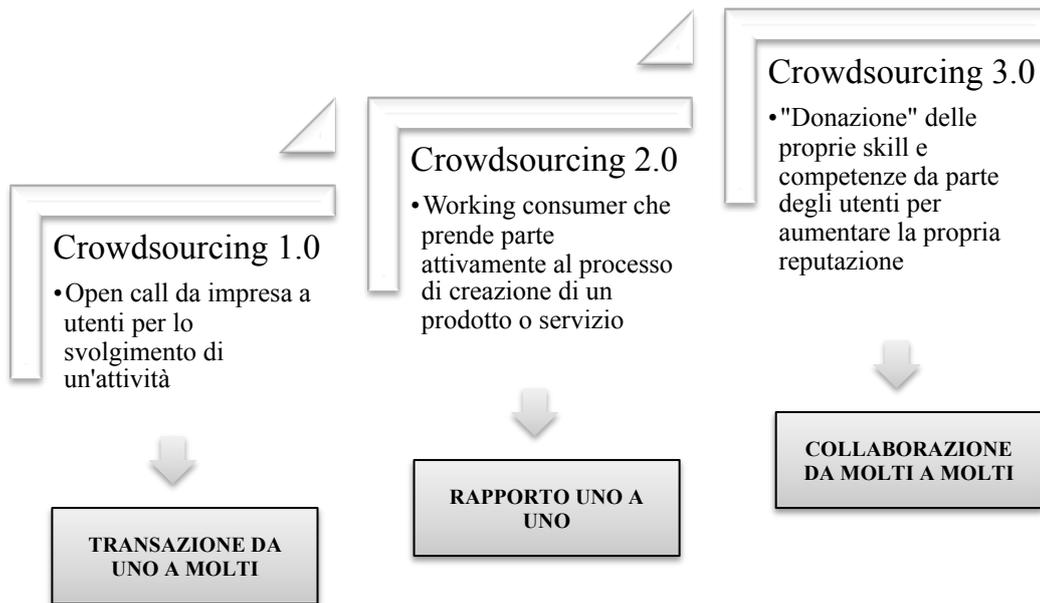
Tale tipologia di consumatore rappresenta il più alto grado di coinvolgimento nel New Service Development, poiché:

- è attivo nel processo produttivo e può essere addirittura utilizzato come lavoratore a valore aggiunto;
- le capacità che possiede sono asset economici di valore;
- rappresenta un membro fortemente integrato nella struttura aziendale poiché i manager riescono a monitorare e manipolare le sue azioni meglio rispetto a quelle dei dipendenti.

Nell’ambito delle attività di crowdsourcing, si introduce un nuovo paradigma per la creazione e lo sviluppo di business, che sostituisce il b2c e il b2b e introduce il concetto di h2h (human to human), secondo il quale i risultati si producono grazie alla reputazione delle persone e si costruiscono sulla relazione, anche umana, che si riesce a stabilire tra azienda e cliente. Questi nuovi modelli si sviluppano nella crowd economy, cioè in quella economia nella quale la folla è al centro dei modelli di business e dei valori aziendali. In tale direzione, si giunge, in particolare, alla definizione di crowdsourcing 3.0, ovvero quello che va oltre l’attribuzione di compiti alla folla (crowdsourcing 1.0) e il modello del fai-da-te (crowdsourcing 2.0) e vede la reputazione come la motivazione principale dell’impegno: gli utenti, dunque,

partecipano alle piattaforme di crowdsourcing per accrescere la propria visibilità e definire il proprio ruolo, donando gratuitamente le proprie competenze (Tav. 3.7). Questa concezione mostra il più alto livello di engagement degli utenti, i quali non partecipano alle attività per un ritorno economico, ma per esprimere al massimo il proprio valore professionale e le proprie skill.

**Tavola 3.7 – I DIVERSI STADI DEL CROWDSOURCING**



Fonte: Ns. elaborazione.

Al fine di trarre il maggior vantaggio possibile dall'attività di crowdsourcing, è importante comprendere quali sono i benefici potenzialmente raggiungibili dall'utilizzo di questi processi.

A tal proposito, Boudreau e Lakhani (2013) propongono uno schema di sintesi che aiuti a comprendere le differenti situazioni nelle quali è possibile trarre vantaggio dalle attività di crowdsourcing (Tav. 3.7).

**Tavola 3.7 - DIFFERENTI TIPOLOGIE DI CROWDSOURCING E RELATIVE OPPORTUNITÀ**

	OBIETTIVO	SFIDE	UTILIZZO MIGLIORE
Contest	Generare soluzioni ad alto valore per problemi complessi o nuovi attraverso sperimentazioni indipendenti	Il problema deve essere generalizzato e privato degli aspetti <i>firm-specific</i>	Problemi con sfide tecniche, analitiche e scientifiche; problemi legati alla progettazione; progetti creativi o estetici
Comunità collaborative	Aggregare un gran numero di diversi contributi in un unico hub di creazione del valore	La folla manca della cultura condivisa e della coesione di un'impresa, rendendo più difficile il controllo; la proprietà intellettuale non può essere protetta	Community a supporto del consumatore; wiki; progetti di open-collaboration per software informativi con asset complementari interni all'impresa; FAQ
Complementor	Incoraggiare soluzioni innovative per i diversi problemi incontrati dagli utenti nell'utilizzo di un prodotto	Può essere scoraggiante fornire l'accesso alle funzioni e alle informazioni del proprio core product	Iniziativa su dati riguardanti il prodotto o il marketing; mix di contenuti; app
Labor Market	Incontrare con efficacia e flessibilità il talento per specifiche attività	Può essere complicato identificare quali problemi risolvere e chi, nell'organizzazione, può essere in grado di gestire il pool di lavoro	Categorie predefinite di lavoro che possono essere chiaramente descritte e valutate; calcolo; mansioni ripetitive

Fonte: Boudreau e Lakhani, 2013.

I contest, ad esempio, rappresentano la modalità più diffusa di utilizzo della folla per l'espletamento di un'attività per la quale la combinazione di risorse migliore per la soluzione del problema non è nota *ex ante*.

Nel caso delle comunità collaborative, invece, si crea un'organizzazione che lavora su attività modulari e standardizzate, con tecnologie che supportano il coordinamento tra le risorse. In questi contesti, i risultati migliori si ottengono quando i partecipanti possono accumulare e ricombinare idee, condividendo liberamente le informazioni. Pertanto, in tali casi, è quasi impossibile difendere la proprietà intellettuale.

Il terzo tipo di innovazione introdotta dal crowdsourcing riguarda attività le cui innovazioni dipendono da una moltitudine di risorse complementari. Le piattaforme che si creano concorrono a fornire soluzioni per un elevato numero di problemi,

poiché comprendono innovazioni funzionali ad altre. Si pensi ad iTunes: il servizio nasce intorno ai prodotti *mobile* di Apple e coinvolge un vasto pool di sviluppatori, dislocati geograficamente, che, grazie alle proprie competenze, concorrono allo sviluppo di un'ampia gamma di innovazioni complementari, come app e podcast.

Tale strumento ha, dunque, senso se il problema in questione è risolvibile solo attraverso la commistione di un gran numero di prodotti e servizi complementari tra loro. Ciò implica anche che l'impresa deve fornire interfacce tecnologiche e funzioni che consentano agli sviluppatori esterni di lavorare sui *core product*. In tal senso, questa rappresenta una forma più complessa di crowdsourcing.

La quarta tipologia fa riferimento al crowdsourcing collegato al mercato del lavoro: in questo caso, è quest'ultimo che individua venditori e acquirenti di servizi e stabilisce i contratti per il servizio reso. L'impresa non crea una piattaforma *ad hoc* ma si rivolge ad intermediari esterni. Questa modalità rappresenta un'alternativa all'impiego di risorse umane a lungo termine poiché consente rapporti di collaborazione flessibili e spot, collegando le skill degli individui alle attività specifiche necessarie. È il caso di Amazon Mechanical Turk, un marketplace di “dipendenti” di cui le imprese possono fornire per lo sviluppo di specifiche attività.

### 3.5.1. Alcuni casi di crowdsourcing di successo nei servizi



Starbucks ha utilizzato il crowdsourcing per coinvolgere i consumatori nella costruzione dell'esperienza vissuta all'interno dei propri Caffè: “My Starbucks Idea” si sostanzia in una piattaforma digitale ([www.mystarbucksidea.force.com](http://www.mystarbucksidea.force.com)), sviluppata da Salesforce.com, attraverso cui gli utenti possono proporre la propria idea di esperienza, suggerendo nuovi accostamenti ed ingredienti per la preparazione del caffè o l'utilizzo di tecnologie o nuovi tool da inserire negli store e votando e

commentando le idee degli altri. Quelle giudicate migliori dagli utenti vengono poi inserite all'interno dei punti vendita. Emerge, dunque, il concetto di engagement come “la manifestazione del comportamento dei clienti verso una marca o di un'impresa di là dall'acquisto” (van Doorn, et al., 2010). Grazie a questa iniziativa, è stato, ad esempio, introdotto il Wi-Fi in alcuni store e si sta pensando ad incentivi da offrire ai clienti per riciclare la plastica.



Coca-Cola è un esempio lampante di crowdsourcing attraverso il contest. L'azienda ha deciso di affidare la prossima campagna di marketing agli utenti, chiedendo di proporre un video (e non uno spot o uno slogan) di 40 secondi che esprima il proprio punto di vista sul sapore della bibita. Per farlo, si è servito di una piattaforma di crowdsourcing, eYeka. In questo caso, il benefit per la proposta migliore è di tipo remunerativo: il vincitore del contest riceve un premio da € 25.000 (Moth, 2012).



IdeaStorm è la piattaforma sviluppata da Dell per avviare sessioni di brainstorming online tra gli utenti che desiderano condividere le idee che vorrebbero fossero implementate da Dell. Dal lancio, IdeaStorm ha realizzato quasi 5 mila idee su 16 mila. Oltre alla piattaforma per la sottomissione delle idee, Dell ha sviluppato StormSession, una sezione dedicata nella quale l'azienda chiede agli utenti delle idee e dei suggerimenti su argomenti di specifico interesse (Bayus, 2012).



Nell'ambito delle attività di crowdsourcing per lo sviluppo di nuove idee, con l'iniziativa "Connect + Develop", P&G ha avviato una collaborazione con l'Università di Leeds con l'obiettivo di individuare partner accademici potenziali per specifici progetti, incoraggiando i ricercatori universitari a sottomettere le proprie idee all'azienda, la quale assicura proprietà intellettuale e clausole confidenziali per la difesa delle idee (Howe, 2006).



Partendo dal forum [community.giffgaff.com](http://community.giffgaff.com), Telefonica ha creato un sistema di condivisione mutuale nel quale gli utenti inseriscono contenuti per rispondere alle query postate da altri sulla piattaforma. Ogni risposta valida corrisponde ad un penny e due volte l'anno l'azienda paga gli utenti con miglia aeree, pagamento PayPal o donazione, a scelta dei beneficiari. Inoltre, più l'utente è attivo sulla piattaforma, più questo riceve riconoscimenti, in forma di etichette (aiutante, guru, genio). Questa scelta ha consentito di creare una fedele task force di volontari che aiutano gli altri consumatori. L'efficacia dello strumento è nella velocità delle risposte: il tempo di attesa è circa 90 secondi. Per richieste più delicate, la piattaforma prevede anche una sezione specifica nella quale è possibile sottoporre domande ad un membro qualificato dell'azienda ed ottenere risposta entro 24 ore (Lithium, 2012).

## CAPITOLO IV

<b>4. L'ANALISI EMPIRICA.....</b>	<b>99</b>
<b>4.1. METODOLOGIA DELLA RICERCA: LA NETNOGRAPHY .....</b>	<b>100</b>
<b>4.2. IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI: ALCUNE CARATTERISTICHE E PECULIARITÀ.....</b>	<b>101</b>
<b>4.3. L'OGGETTO D'ANALISI: LE STRATEGIE COMMERCIALI NEL SETTORE TELECOMUNICAZIONI E L'OFFERTA "MUSICA".....</b>	<b>103</b>
4.3.1. TIM.....	104
4.3.2. VODAFONE .....	105
4.3.3. FASTWEB .....	106
4.3.4. LE OFFERTE "MUSICA" DEI DIFFERENTI BRAND .....	107
TIMMUSIC .....	107
SPOTIFY .....	108
DEEZER.....	108
LE OFFERTE COMMERCIALI "MUSICA": UN CONFRONTO.....	109
<b>4.4. RISULTATI DELL'ANALISI .....</b>	<b>110</b>
<b>DISCUSSIONE E CONCLUSIONI.....</b>	<b>118</b>

### **4. L'analisi empirica**

Gli approfondimenti trattati nei capitoli precedenti consentono di sviluppare criticamente la parte empirica, al fine di pervenire ad alcuni risultati che aiutino a comprendere gli assunti teorici attraverso le evidenze dei casi. Il capitolo si sviluppa partendo dall'inquadramento della metodologia con alcuni approfondimenti sulla netnografia e sui contenuti delle relative analisi qualitative, per poi procedere con una breve descrizione dei casi e con la presentazione e l'argomentazione dei risultati ottenuti.

#### 4.1. Metodologia della ricerca: La netnography

In accordo con le ipotesi della ricerca e con il particolare fine di raccogliere dati significativi sulla *customer experience* per orientare le decisioni strategiche dei brand, si è scelto di utilizzare una metodologia che consentisse di ottenere informazioni non influenzate dalla presenza del ricercatore sul campo.

Visti cambiamenti indotti dalla tecnologia, anche la metodologia della ricerca deve necessariamente adattarsi a nuovi schemi e modelli di analisi che tengano in considerazione il contesto di riferimento.

La netnografia si afferma come l'evoluzione dell'etnografia, resa possibile dall'espansione del web e dalle comunità virtuali che in esso si sviluppano. Questa è intesa come: *“una nuova metodologia di ricerca qualitativa per lo studio di culture e comunità emergenti attraverso comunicazioni mediate dalle nuove tecnologie”* (Kosinetz, 2010).

Tra i principali vantaggi individuati da Murthy (2008) nell'utilizzo di questa metodologia, si evidenziano la semplicità e l'economicità del metodo (in termini di tempo e risorse), poiché il ricercatore ha la possibilità di raggiungere un numero più vasto di *informants* con un dispendio di energie estremamente contenuto. Inoltre, egli è in grado di procedere all'analisi con osservazioni non partecipate, traendo informazioni inconsce, cioè non volontarie da parte degli utenti, che riguardano i fenomeni che si vogliono indagare all'interno del progetto di ricerca. Di contro, gli studiosi di metodologia pongono l'attenzione sugli aspetti che riguardano la questione etica della ricerca, cioè il rischio di indagare fenomeni per i quali non è stata richiesta autorizzazione. In realtà, però, il web è, di fatto, uno spazio pubblico nel quale gli utenti scelgono liberamente di interagire, condividendo il proprio pensiero e dunque, fornendo intrinsecamente il consenso all'utilizzo dei contenuti condivisi (Sudweeks & Rafaeli, 1995), pertanto la questione etica non costituisce un limite per la ricerca netnografica.

Nell'implementazione del metodo netnografico le fasi sono quelle tipiche dell'etnografia tradizionale sintetizzabili, come lo stesso Kozinets sottolinea, nei seguenti 5 step:

1. definizione delle domande di ricerca ed individuazione dei topic che si intendono investigare;
2. identificazione delle *communities* (in questo caso online) da investigare e relativa selezione;
3. osservazione delle *communities* e raccolta dei dati;
4. analisi dei dati e processo iterativo di interpretazione dei risultati;
5. presentazione del report di ricerca e focus sulle implicazioni derivate dal progetto di ricerca implementato.

La metodologia di analisi netnografica sfrutta, dunque, gli spazi digitali per la raccolta e l'analisi di informazioni sui pattern comportamentali. Tali pattern possono essere descritti andando ad analizzare:

- ciò che gli utenti dicono di un determinato brand o servizio sul web;
- come gli utenti parlano di un determinato brand o servizio sul web.

Nel primo caso, si sta effettuando una *content analysis*, definita da Berelson (1952) come “*una tecnica di ricerca per la descrizione obiettiva, sistematica e quantitativa del contenuto manifesto della comunicazione*”. In questo senso, nel corso dell'indagine, si analizzano numerosità dei contenuti, frequenza/occorrenza dei termini, contingenze e così via.

Nel secondo caso, invece, si è nell'ambito della *sentiment analysis*, una tecnica di indagine molto più recente e sviluppata grazie agli strumenti offerti dal web. Qui, l'analisi riguarda lo studio di ciò che gli utenti pensano, la sintesi e la rielaborazione delle informazioni raccolte, allo scopo di analizzare le opinioni senza sollecitarle.

#### **4.2. Il settore delle telecomunicazioni: alcune caratteristiche e peculiarità**

Il settore delle telecomunicazioni, con particolare riferimento all'aspetto dell'innovazione, ha interessato diversi accademici nel tempo. Con l'obiettivo di giungere ad un inquadramento dell'argomento, van Cuilenburg e Slaa (1993) forniscono una definizione di innovazione di prodotto e di processo che può essere valida per raggiungere gli obiettivi di questo studio. Questi, infatti, suggeriscono che

l'innovazione di processo si riferisce al miglioramento dell'efficienza nella produzione mentre l'innovazione di prodotto fa riferimento alla disponibilità di nuove scelte ed opportunità di informazione e di comunicazione per i consumatori.

In questa sede, si focalizza l'attenzione sulla prima, intesa come innovazione di servizio, analizzando come il consumatore può favorire la creazione e lo sviluppo di nuove offerte che diventano parte del processo di co-produzione. In tale contesto, è importante capire qual è il ruolo del web nel favorire le iniziative di coinvolgimento del consumatore nello sviluppo di nuovi servizi.

Secondo quanto espresso nel capitolo 2, l'open innovation enfatizza il ruolo delle interazioni tra idee interne ed esterne alle organizzazioni per la creazione di valore (Chesbrough, 2007) mentre la user innovation focalizza l'attenzione sul ruolo degli utenti - individui, così come imprese (von Hippel, 2005) come *lead innovator* poiché le proprie skill e competenze hanno un ruolo chiave nella creazione di innovazione. Traducendo queste riflessioni nel settore delle telecomunicazioni, lo scenario competitivo impone alle imprese di cambiare i propri business model, cercando nuove idee che possono provenire dall'esterno e assumendo nuovi processi interni e nuove tecnologie per migliorare la propria posizione competitiva (Chesbrough, 2007). Dunque, le imprese possono sviluppare e implementare idee innovative sulla base delle opinioni e dei commenti che i consumatori esprimono usando le community online.

I clienti, così come gli attori globali che creano relazioni con le imprese di telecomunicazione, sono in grado di generare innovazione attraverso la condivisione di idee e opinioni. Questa, poi, può essere tradotta dall'impresa in architetture e sistemi (Chesbrough, 2006) e contribuire al raggiungimento di performance superiori e a creare valore per gli attori globalmente coinvolti nel processo, in quanto gli utenti possono proporre ed ottenere esattamente ciò che vogliono - democratizzazione dell'innovazione (von Hippel, 2005).

Il settore delle telecomunicazioni si mostra estremamente complesso e variegato. Negli ultimi anni, in linea con le tendenze attuali del mercato, ha subito una contrazione che ha interessato tanto il comparto della telefonia fissa quanto quello

del *mobile*. Con particolare riferimento agli accadimenti più recenti, i mutamenti sono principalmente causati dalla riduzione della spesa di famiglie e imprese in servizi di telecomunicazione fissa e mobile a vantaggio, invece, della telefonia virtuale e degli strumenti più innovativi di collegamento e contatto tra gli individui (AGCOM, 2014).

Con particolare riferimento al mobile, oggi si assiste ad una conversione nella fornitura di servizi che, se prima riguardavano il sistema delle telecomunicazioni in senso stretto, oggi rientrano sempre più nell'entertainment.

Per tale ragione, le imprese del settore devono familiarizzare con gli aspetti che riguardano l'esperienza che il consumatore vive attraverso l'utilizzo di un servizio. Da qui, la scelta di molti operatori del settore di includere nelle proprie offerte lo streaming (audio e video), il traffico dati da utilizzare per i social network, le offerte dedicate per interesse (ad esempio, calcio), la lettura di riviste e così via.

Di seguito, si analizzano, in primo luogo, le principali scelte commerciali degli operatori, per comprenderne le differenze sostanziali, per poi focalizzare l'attenzione sull'offerta "musica" e applicare gli strumenti d'analisi utili a validare o confutare le ipotesi della ricerca.

#### **4.3. L'oggetto d'analisi: le strategie commerciali nel settore telecomunicazioni e l'offerta "musica"**

Al fine di analizzare in maniera puntuale la propensione delle imprese all'innovazione e l'efficacia delle proprie iniziative commerciali, è necessario focalizzare l'attenzione sulle scelte strategiche attuate dai diversi brand nei tempi più recenti.

Le offerte commerciali *mobile* comprendono una vastità di servizi, da quelli tradizionali, considerati un tempo essenziali, come traffico voce e messaggistica, a quelli supplementari, che riguardano l'accesso e la fruizione dei servizi in mobilità ad alta velocità (ultrabroadband 4G LTE). Nell'ambito delle differenti offerte commerciali, si è scelto, in linea con le esigenze aziendali, di focalizzare l'attenzione

sulla *customer experience* degli utenti collegata alla fruizione del servizio musica. Questo è stato scelto perché rappresenta un fenomeno non estremamente recente e ampiamente diffuso tra gli utilizzatori del web, al fine di ottenere informazioni utili che consentissero di confrontare i differenti brand presi in considerazione.

L'analisi parte con una breve descrizione dei servizi offerti e dei relativi brand, restringendo poi il campo alle strategie commerciali attuate dai principali fornitori del servizio musica, cioè TIM, Vodafone e Fastweb.

#### 4.3.1. TIM

Telecom Italia Mobile è il brand di Telecom Italia che nasce con l'obiettivo specifico di creare e distribuire i servizi di telefonia mobile del Gruppo. Nello scenario attuale, è in atto un processo di *rebranding* di tutti i servizi offerti da Telecom Italia a TIM. Il principale cambiamento si rileva nella propensione a formule d'offerta nelle quali convergano fisso, mobile e ADSL. La Tim Smart, infatti, è stata la prima a comprendere il fisso ed il mobile con pagamento unico in fattura, seguita dalle scelte di altri operatori come Vodafone e Fastweb.

Le offerte di TIM comprendono una serie di *facilities* che, ad oggi, non si limitano soltanto al settore delle telecomunicazioni ma riguardano, nello specifico, le attività assimilabili all'entertainment, con una serie di pacchetti orientati a differenti tipologie di clienti.

I servizi in evidenza riguardano, infatti:

- TIMvision, la TV on demand con oltre 6.000 titoli tra film, serie TV, cartoni, senza interruzioni pubblicitarie ed accessibili da qualsiasi dispositivo;
- TIMmusic, lo streaming musicale che consente di creare playlist personali o di ascoltare quelle suggerite da artisti famosi e di condividere ciò che si ascolta sui social;
- TIMreading, la raccolta di eBook che comprende quotidiani, magazine, libri e romanzi per ragazzi e adulti;
- TIMgames, il servizio che consente di scaricare giochi dal portale mobile;
- Serie A TIM, lo streaming in diretta delle principali partite di Serie A, collegato alla fan page dedicata su Facebook.

Tali servizi sono poi inseriti in pacchetti con offerte vantaggiose a seconda dei target individuati da TIM. La TIM Young & Music, ad esempio, si dimostra fondamentale per il target giovani perché consente l'accesso agevolato ai servizi per chi rientra nella fascia d'età definita.

Le scelte commerciali dell'operatore mostrano chiaramente la volontà di agire su due livelli: da una parte, l'aumento dei nuovi clienti con le offerte tutto incluso; dall'altra, la *retention* dei clienti fidelizzati per i quali si propongono l'upgrade delle offerte tradizionali e l'invito a promozioni dedicate per gli utenti con almeno 10 anni di fedeltà all'operatore, focalizzate sull'ADSL gratuito per un anno e passaggio alla fibra, ove possibile.

Tali informazioni dimostrano chiaramente la forte attenzione al consumatore da parte dell'azienda, concepito come il principale portatore d'interesse ([www.telecomitalia.com](http://www.telecomitalia.com)).

#### **4.3.2. Vodafone**

Vodafone Italia nasce dall'adesione di Omnitel, primo operatore mobile alternativo al monopolio vigente nel 1994 in Italia, al gruppo Vodafone, uno dei maggiori gruppi di comunicazione mobile al mondo.

I servizi proposti da Vodafone, con riferimento all'entertainment, riguardano:

- Infinity, la TV on demand, con oltre 5.000 film, Serie TV e Cartoni Animati su Smartphone, Tablet, PC, anche in modalità offline;
- Spotify, lo streaming musicale illimitato su qualsiasi dispositivo, dotato di 30 milioni di brani ascoltabili anche in modalità offline;
- Vodafone Calcio, il servizio per seguire le principali partite del Campionato e delle Coppe Europee in HD;
- Scegli La Rivista, il servizio in abbonamento a Vanity Fair.

Tutti i servizi di Vodafone sono offerti con il 4G incluso per 6 mesi.

In questo caso, dunque, si privilegia l'approccio tecnologico alle offerte, senza una grande attenzione alla distinzione degli utenti per fascia d'età.

Nel 2015, anche Vodafone ha creato l'offerta dedicata agli "under 30": Unlimited fornisce, ad un costo competitivo, traffico voce e dati. Quest'ultimo, in particolare, raggiunge i 2GB, sottolineando come si presti attenzione alle necessità del pubblico più giovane di utilizzare la rete senza spese ulteriori ([www.corporate.vodafone.it](http://www.corporate.vodafone.it)).

### 4.3.3. Fastweb

Fastweb nasce a Milano nel 1999 con il progetto e.Biscom, con l'obiettivo di diventare il primo operatore al mondo a realizzare una rete di nuova generazione interamente basata sul protocollo IP.

L'infrastruttura tecnologica di Fastweb consente di rispondere all'evoluzione dei bisogni dei clienti privati, così come a quelli delle aziende che necessitano non solo di collegamenti sempre più veloci, ma anche di servizi e applicazioni di *cloud computing*, sicurezza e sistemi di comunicazione convergenti. Anche per questo, l'operatore ha affiancato alla fornitura di servizi avanzati nel mercato fisso un'offerta *mobile* con la quale soddisfare i bisogni dei propri clienti. L'ampliamento dei servizi offerti da Fastweb è l'effetto di una serie di accordi avviati dall'azienda, che comprendono, tra gli altri:

- Sky & Fastweb, che consente di combinare l'offerta televisiva via satellite con i servizi internet a banda larga;
- JOY, l'accordo con Sky Online attraverso cui Fastweb propone, nell'offerta solo internet, una videoteca costantemente aggiornata con le migliori Serie TV internazionali, canali TV e la possibilità di scaricare l'applicazione MYVOICE HOME per chiamare e ricevere telefonate, inviare messaggi, o condividere contenuti utilizzando lo Smartphone, il Tablet o il PC;
- Deezer, il servizio di musica in streaming con 35 milioni di elementi ascoltabili da qualsiasi dispositivo, corredato da un sistema di suggerimento brani e un tool di visualizzazione dei testi.

L'analisi su Fastweb rende chiaro che il *mobile* non è considerato il core product del brand ma rappresenta una scelta obbligata, in linea con le tendenze del mercato che l'azienda riesce sapientemente a gestire attraverso gli accordi e le partnership con altri operatori leader del settore ([www.company.fastweb.it](http://www.company.fastweb.it)).

#### 4.3.4. Le offerte “musica” dei differenti brand

##### **TIMmusic**

TIMmusic è un servizio di streaming musicale lanciato da Telecom nel 2011 dedicato ai clienti TIM e Telecom Italia.

TIMmusic consente di ascoltare musica in streaming senza limiti di tempo scegliendo da un catalogo di circa 12 milioni di brani musicali nazionali e internazionali di differenti generi. Il catalogo di TIMmusic comprende anche alcune novità discografiche italiane ed internazionali in anteprima esclusiva, grazie ad accordi diretti con le case discografiche.

Dal sito web oppure dall'app, è possibile creare e salvare playlist personali o ascoltare quelle suggerite da DJ e artisti famosi. Inoltre, sono disponibili playlist già organizzate per genere e per tema o create dinamicamente dalla piattaforma in base alla musica che l'utente ascolta. Le playlist create (senza limiti di numero o di brani all'interno) sono poi sincronizzate su tutti i dispositivi dai quali si accede alla propria area riservata tramite login. Il sistema utilizza lo streaming in *cloud* anziché sfruttare il traffico dati in giga dell'abbonamento. I contenuti possono poi essere condivisi dagli utenti sui social media come Facebook e Twitter. A tal proposito, avendo individuato il target di riferimento, TIM ha incluso il servizio “musica” nella promozione “TIM Young & Music”, creando un pacchetto che comprende 1 giga di traffico dati in 4G, messaggistica, musica e offrendo la navigazione dei due social network inclusa nel pacchetto e non direttamente collegata ai giga disponibili nell'offerta.

TIMmusic, così come TIMvision, sono l'effetto di una strategia di rebranding dei servizi per la distribuzione dei contenuti in rete di Telecom Italia. Esso, infatti, nasce come Cubomusica e si trasforma in TIMmusic per avvicinarsi sempre di più al nuovo concept di contenuti digitali supportato dalle prestazioni tecnologiche dell'ultrabroadband 4G e della fibra ottica ([www.timmusic.it](http://www.timmusic.it)).

## **Spotify**

Spotify è il servizio di musica in streaming più recente in Italia. Attraverso l'acquisizione di The Echo Nest, una società che fornisce un sistema di suggerimenti musicali, esso dispone di circa 30 milioni di brani.

Spotify prevede una versione gratuita molto completa, utilizzabile su Smartphone e PC e il servizio streaming senza limiti di tempo, con interruzioni pubblicitarie. La versione gratuita funziona in modalità shuffle<sup>9</sup>. La versione Premium, invece, consente di evitare le interruzioni pubblicitarie e di ascoltare i brani senza il bisogno della connessione ad internet. Attraverso l'accordo con Vodafone, tale servizio è fornito ad un costo ridotto del 30% rispetto a quello pieno sul mercato.

La partnership in Italia segue l'accordo tra Spotify e Vodafone Group già siglato per l'Irlanda e per il Regno Unito. Attraverso la partnership, Spotify cerca di incentivare all'acquisto della sua proposta a pagamento, mentre Vodafone spinge all'accelerazione dei processi di consumo di contenuti "pesanti" dai dispositivi mobili. L'utilizzo di servizi di intrattenimento su *mobile*, infatti, comporta un consumo di dati sempre più elevato e, di conseguenza, la necessità di disporre di reti sempre più veloci. Vodafone, a tal proposito, si muove verso linee strategiche che puntano all'aumento della velocità della copertura mobile e all'estensione territoriale del 4G ([www.spotify.com](http://www.spotify.com)).

## **Deezer**

Deezer è uno dei primi servizi di streaming musicale diffusosi sul web. Dal 2007, esso ha registrato circa 16 milioni di utenti al mese nel mondo, di cui quasi 6 milioni con abbonamento a pagamento.

Deezer si afferma come il principale competitor di Spotify, considerato il leader del mercato "musica", puntando su un'esperienza d'uso differente e sfruttando una serie di accordi commerciali con diversi operatori e partner.

---

<sup>9</sup> Secondo la modalità Shuffle, l'utente sceglie l'artista che vuole ascoltare e Spotify riproduce in maniera casuale i suoi brani.

Deezer agisce, innanzitutto, sulla grafica, con un'interfaccia pulita e molto dinamica. Inoltre, punta sul coinvolgimento dell'utente, invitandolo a condividere le sue opinioni sui contenuti inseriti nella piattaforma e gestendo, in base al mood, all'orario o ad un'area geografica selezionata, attraverso un algoritmo e con il supporto di editor specializzati, i contenuti proposti (www.deezer.com).

L'accordo commerciale con Fastweb unisce l'offerta dello streaming Deezer Premium con l'abbonamento top che include fibra ottica e ADSL e traffico voce senza limiti per fisso e mobile.

### Le offerte commerciali “musica”: un confronto

Confrontando le offerte commerciali prese in esame, si riscontra la situazione riportata di seguito (Tav. 4.1).

**Tavola 4.1 – CONFRONTO TRA LE OFFERTE COMMERCIALI “MUSICA”**

Servizio	Gestore collegato	Pubblicità	Streaming illimitato	Ascolto da computer	Ascolto da mobile	Possibilità di download	Ascolto offline
TIMmusic TIM	Gratis	Non previsto					
	€ 4,00	X	✓	✓	✓	€	X
Spotify Vodafone	Gratis	✓	✓	✓	✓	X	X
	€ 9,99	X	✓	✓	✓	X	✓
Deezer Fastweb	Gratis	✓	X	✓	X	X	X
	€ 4,99	X	✓	✓	X	X	X
	€ 9,99	X	✓	✓	✓	X	✓
Legenda:	X = non previsto		✓ = previsto		€ = a pagamento		

Come si evince dalla tabella, tutti i servizi, nella versione a pagamento, prevedono l'esclusione delle interruzioni pubblicitarie.

Tra i tre, solo Deezer presenta due opzioni di abbonamento di tipo modulare, a seconda dei servizi dei quali l'utente intende fruire.

Confrontando le versioni gratuite, Spotify appare più completo, poiché consente di usufruire dello streaming illimitato e di accedere sia da pc che da *mobile* ai contenuti del servizio.

TIMmusic è l'unico a non disporre di una versione gratuita. Di contro, il costo da sostenere per usufruire del servizio è nettamente più basso di quello definito dagli altri operatori. Inoltre, TIMmusic dà la possibilità, anche se a pagamento, di scaricare i brani sul proprio dispositivo.

#### **4.4. Risultati dell'analisi**

L'analisi è stata svolta partendo dalle dimensioni dell'innovazione individuate nel marketing. Analizzando i post inseriti sui social network (Facebook, Twitter, Forum specifici), sono state raccolte le opinioni e le segnalazioni degli utenti e dei differenti brand al fine di comprendere come questi lavorino sull'engagement per migliorare la *customer experience* e quanto essa favorisca l'adozione di scelte strategiche innovative.

I post sono stati raccolti con un arco temporale di 1 anno (gennaio-dicembre 2014) e provengono da diverse fonti (social network, forum). Il primo step ha riguardato l'analisi dei dati con un'osservazione non partecipata, cercando di comprendere quali fossero gli elementi più significativi da approfondire. Successivamente, è stato utilizzato il software NVivo per ottenere risultati che potessero essere poi interpretati per raggiungere gli obiettivi della ricerca.

Le linee guida con le quali sono state condotte le interrogazioni sono sintetizzate di seguito.

- a) Tra i termini che ricorrono in maniera più frequente tra i commenti, quali sono quelli che possono fornire indicazioni sui pattern comportamentali?

Per rispondere a questa domanda, è stata condotta una prima Word Text Frequency su tutti i post e sono stati individuati gli aggettivi che consentissero di selezionare solo i commenti nei quali si faceva riferimento ad un'opinione dell'utente.

- b) Nell'ambito dell'analisi, è necessario distinguere tra ciò che dicono gli utenti e le attività dei brand?

I post non sono distinguibili a priori ma, nell'analisi dei pattern comportamentali degli utenti, si è ritenuto importante scindere i contenuti e condurre alcune analisi sulle attività specifiche di questi ultimi.

- c) Una volta sviluppate le prime analisi sui pattern comportamentali, definendo il “come”, è importante analizzare il “cosa”, cioè gli argomenti specifici sui quali gli utenti decidono di esprimere opinioni o di postare segnalazioni?

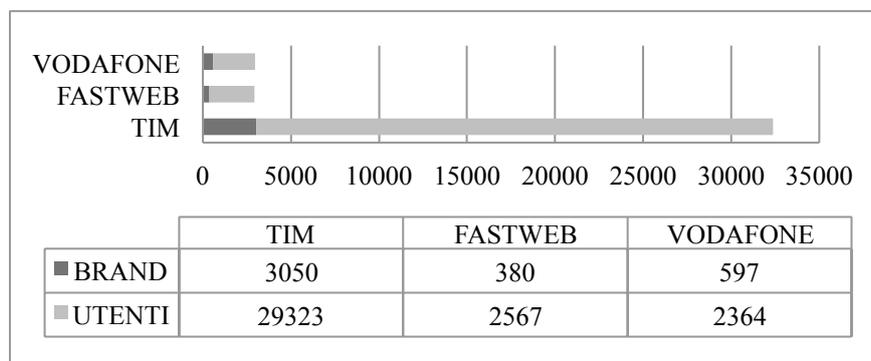
In questo caso, si è deciso di effettuare interrogazioni sul *sentiment* per categoria, cercando di capire quanto gli utenti percepiscano il supporto dell'azienda sui social e quali siano le attività che muovono la loro volontà di condividere impressioni ed idee.

Tali linee guida convergono nell'individuazione delle dimensioni dell'innovazione nel marketing, pertanto sono argomentate, con riferimento al settore delle telecomunicazioni, seguendo lo schema individuato nel capitolo precedente (cap. 3).

*Responsiveness to consumer.* Nel settore delle telecomunicazioni, la qualità è un fattore chiave nell'influenzare la soddisfazione del consumatore. Nelle attività di marketing, le imprese possono raggiungere una conoscenza profonda dei bisogni e delle aspettative del consumatore per allineare le proprie offerte. Il fattore di successo nell'implementazione di innovazione è l'informazione, con particolare riferimento ai desideri e alle richieste della domanda, così come alle offerte della concorrenza.

Con riferimento all'analisi, infatti, risulta che il brand più attivo sui social, in termini di commenti postati da azienda e utenti, è TIM (Tav. 4.2). Sebbene, in termini assoluti, questa registri il tasso di risposta più basso, c'è da considerare la mole di contenuti da gestire, molto più elevata rispetto a quella attribuibile agli altri brand.

**Tavola 4.2 – NUMERO DI POST ANALIZZATI SUDDIVISI TRA BRAND E UTENTI**



L'analisi della *responsiveness*, come detto precedentemente, parte dalla valutazione del *sentiment* espresso dagli utenti in maniera spontanea. Pertanto, è necessario comprendere "come" questi parlino dei brand in questione e quali opinioni esprimano con riferimento ai servizi di cui fruiscono. L'analisi, in questo caso, è molto complessa ed è frutto di continue rivisitazioni delle interrogazioni sul software al fine di giungere ad un risultato interessante. Le *Word Cloud* prodotte hanno dato, come risultati rilevanti, alcuni termini, raggruppati per somiglianza, sulla base dei quali sono stati costruiti i cluster di seguito:

- i *critici*, cioè coloro i quali pubblicano post o si inseriscono nelle conversazioni per esprimere lamentele;
- gli *utilizzatori*, cioè coloro ai quali piace condividere pubblicamente l'utilizzo del servizio e i relativi gusti;
- i *soddisfatti*, cioè coloro che si complimentano per il servizio di cui fruiscono e che parlano bene del brand di riferimento.

I risultati della prima analisi sono, dunque, sintetizzati nella tabella di seguito (Tav. 4.3) e forniscono indicazioni sulla *responsiveness* dei differenti brand rispetto agli utenti.

**Tavola 4.3 – LA RESPONSIVENESS PER I DIVERSI BRAND**

	TIMmusic	Spotify	Deezer
Cluster 1: critici	“risolvere”, “urgente”	“problema”, “risolvere”, “risolvere il problema”	“risolvere”, “problema”, “risolvere il problema”
	Gli utenti lamentano le mancanze nel servizio. I commenti sono, in molti casi, delle richieste di aiuto sulla gestione di alcune criticità. Raramente si riscontrano casi di forte polemica (incompetenti, non sono capaci). Spesso i commenti negativi degli utenti manifestano un’insofferenza per il sostenimento di un costo cui non corrisponde la fruizione del servizio.	Le critiche degli utenti riguardano questioni di varia natura sul servizio musica. Le domande poste non sono strettamente collegate al servizio in oggetto, quanto piuttosto ai servizi di telefonia, messaggistica e web forniti dall’operatore. La polemica riguarda principalmente l’indisponibilità degli operatori a supportare gli utenti per la risoluzione delle criticità riscontrate nell’attivazione e/o nell’utilizzo.	Le domande e le segnalazioni sono abbastanza circoscritte e la critica si riferisce alle situazioni in cui gli utenti sono contattati dagli operatori ma questi non riescono a risolvere i problemi segnalati.
	“ascolto”/ “download”	“ascolto”/ “download”	“ascolto”/ “download”
Cluster 2: utilizzatori	A questi utenti piace condividere l’informazione circa ciò che fanno e i propri gusti musicali. I loro contenuti riguardano prevalentemente il brano scelto per l’ascolto o per il download.	Gli utenti richiedono informazioni circa il consumo di Mb connesso all’ascolto della musica in streaming e l’eventuale servizio gratuito. Si riscontrano domande e segnalazioni che riguardano la velocità di download e la possibilità di ascoltare i brani offline (differenze tra le versioni gratuita e Premium).	Le stringhe di testo non danno indicazioni sul <i>sentiment</i> .
	“perfetto”/ “soddisfatto”	“fantastico”/ “perfetto”/ “soddisfatto”	“fantastico”/ “soddisfatto”
Cluster 3: soddisfatti	Questi utenti parlano in maniera positiva del brand e del relativo servizio sul web. Si ritrovano alcuni post molto interessanti circa la preferenza del servizio su quello degli altri operatori e la valutazione estremamente positiva del binomio “rete” e “musica”.	Il riferimento riguarda l’eshaustività delle risposte ottenute, la velocità di attivazione del servizio e di funzionamento dello stesso. Rispetto all’ultima <i>query</i> di ricerca, si riscontra una forte correlazione tra la soddisfazione e il servizio di Spotify e addirittura si nota un’alta soddisfazione a seguito del ritorno in Vodafone da altro operatore.	Il termine “fantastico” è associato sempre ai brani disponibili e non alle prestazioni di Deezer. Le valutazioni sono scarse ma tutte positive rispetto alla scelta di Fastweb come operatore. Un solo riferimento alla fibra.
	<b>Legenda:</b>		

*Customer involvement*. Al secondo stadio, il consumatore è direttamente coinvolto nel processo di creazione del servizio: in questo senso, le imprese pongono quesiti sulle proprie necessità e preferenze e incitano gli utenti a fornire proposte per

migliorare l'offerta. Il coinvolgimento del consumatore nel processo di innovazione consente la creazione di servizi sempre più personalizzati che incontrano le aspettative del consumatore, offerte e attività dedicate che arricchiscono la soddisfazione e la fedeltà degli utenti. Il Customer Relationship Management (CRM) e, ancor di più, il Customer Experience Management (CEM), sua diretta evoluzione, rappresentano il passaggio da *responsiveness* a *customer involvement* poiché includono la comprensione della soddisfazione o insoddisfazione del consumatore, incontrando le sue aspettative e rispondendo alle sue lamentele, rafforzando la qualità del servizio e le attività di *customer care* (Akroush, 2011). L'innovazione può essere introdotta a diversi livelli delle attività di marketing con l'obiettivo di raggiungere una più ampia comprensione dei bisogni dei consumatori e creare un valore mutuale per i soggetti coinvolti nella relazione (Vargo and Lusch, 2004). In molti casi, queste attività non sono avviate dall'impresa ma sono proposte direttamente dagli utenti sulla base dei loro interessi.

I risultati appena descritti, sebbene indicativi del *sentiment* generale degli utenti, restituiscono una visione superficiale dell'analisi, non consentendo di individuare il "cosa", cioè le fonti di soddisfazione e insoddisfazione degli utenti e gli aspetti che generano maggiori critiche da questi. Pertanto, si è scelto di procedere con l'analisi quali/quantitativa dei dati.

I dati qualitativi sono stati confrontati con quelli quantitativi, verificando l'occorrenza dei termini nei vari raggruppamenti<sup>10</sup>.

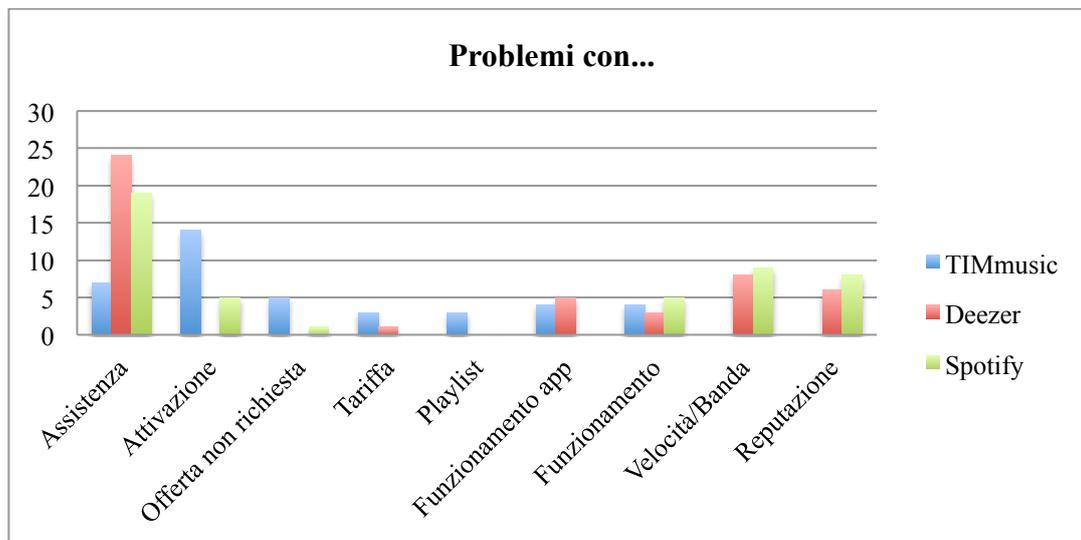
Ne risulta che:

- con riferimento alla query "problemi", l'assistenza è quella che restituisce i feedback più negativi per Deezer e Spotify, mentre il dato maggiormente rilevante per TIMmusic riguarda le criticità riscontrate nell'attivazione del servizio.

---

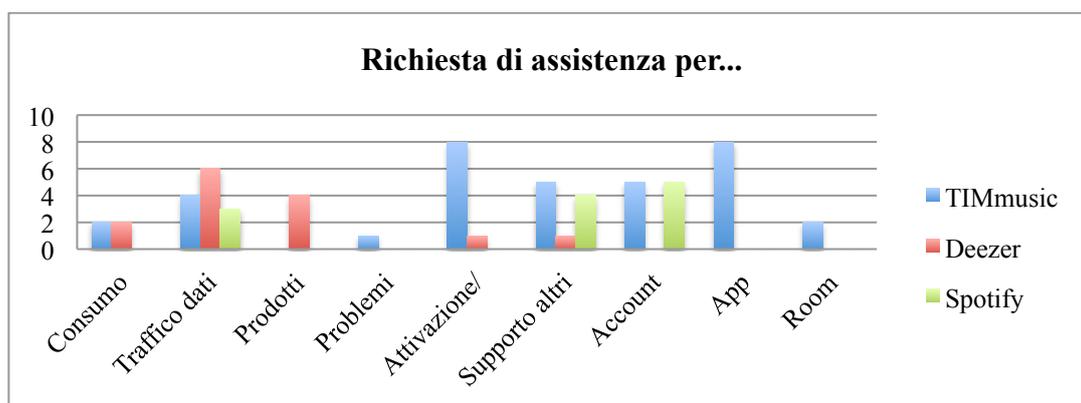
<sup>10</sup> Rispetto all'ammontare dei risultati restituiti dal software, è stato necessario eliminare le ripetizioni per ottenere un dato significativo e questo spiega il numero più basso di occorrenze totali per singolo argomento.

**Tavola 4.4 – RISULTATI DELLA QUERY “PROBLEMI”**



Visti i risultati e considerando l’interesse per la questione dell’assistenza, si è cercato di capire quali fossero gli argomenti per i quali gli utenti richiedessero maggiormente il supporto degli operatori. In questo caso, gli utenti si comportano come mostrato nel grafico di seguito (Tav. 4.5). Alcuni post sono stati esclusi perché il contenuto non contiene esplicito riferimento alla problematica riscontrata ma semplicemente una lamentela nei confronti del brand.

**Tavola 4.5 – RISULTATO DELLA QUERY “ASSISTENZA”**



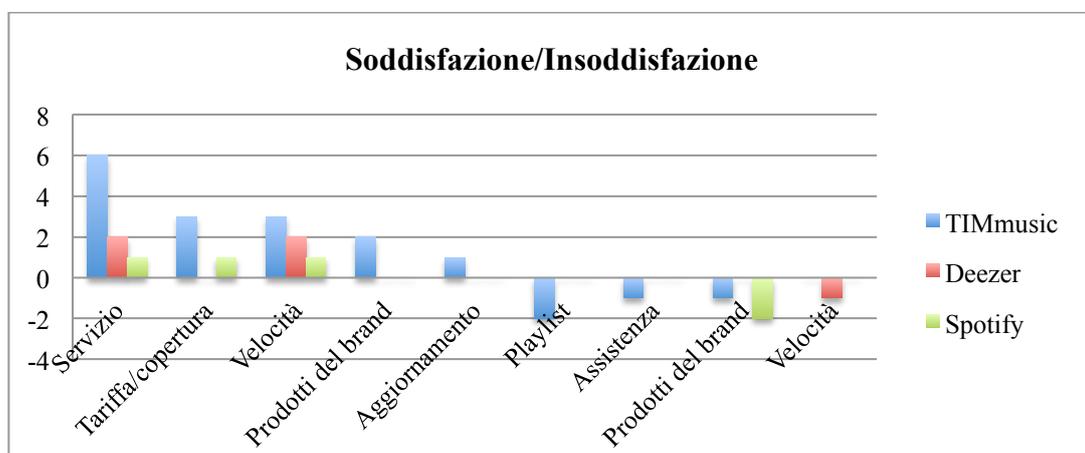
Nel caso di TIMmusic, in particolare, due utenti fanno richiesta esplicita di una *room* dedicata su un forum per ottenere il supporto degli operatori su problematiche

specifiche, per le quali essi non riescono ad ottenere risposta sul social. La propensione degli utenti a supportarsi reciprocamente risulta chiara durante l'analisi e spiega la volontà di condividere problemi e soluzioni su uno spazio dedicato in un forum piuttosto che su Facebook e Twitter.

Con riferimento alla categoria "app", gli utenti di TIMmusic segnalano alcuni problemi nell'utilizzo delle applicazioni e richiedono assistenza per risolverli. Non ci sono riferimenti espliciti al funzionamento dell'app, né tantomeno al confronto tra i tool forniti dai diversi operatori.

Considerando, infine, i risultati ottenuti con la query "soddisfatto", sembra utile interrogarsi sugli aspetti che, più degli altri, determinano soddisfazione o insoddisfazione. Tali risultati sono sintetizzati di seguito e riportano, con valori positivi e negativi, il grado di soddisfazione/insoddisfazione rispetto ai differenti aspetti segnalati dagli utenti. Tra i diversi brand, TIM registra il maggior numero di risultati positivi per la qualità del servizio reso, la tariffa e la copertura del segnale, la velocità di connessione, i prodotti con marchio e gli aggiornamenti. Tra quelli negativi, si notano segnalazioni circa la numerosità dei brani inseriti nella playlist (minore rispetto a Deezer e Spotify). Con riferimento ai prodotti a marchio TIM e Vodafone, alcuni dei post analizzati lamentano incompatibilità tra l'app e alcune categorie di Smartphone.

**Tavola 4.6 – RISULTATI DELLA QUERY “SODDISFATTO”**



*Media and social innovation.* La componente esperienziale della fruizione del servizio rende gli strumenti di *media and social innovation* cruciali a garantire la soddisfazione e l'appagamento del consumatore. Questa dimensione rappresenta il più alto grado di coinvolgimento dell'utente.

Per ciò che riguarda questa tipologia di innovazione, bisogna analizzare gli sforzi delle imprese nel creare attività ad alto grado di *involvement*. Analizzando le diverse azioni avviate dai brand e le risposte degli utenti, la scelta di creare una *room* di assistenza per la risoluzione dei problemi rimarca i principi del crowdsourcing 3.0 e definisce una nuova tipologia di individuo, disposto a supportare la comunità di cui fa parte per interessi che vanno oltre la mera remunerazione economica. Ciò dimostra che, oltre al supporto degli operatori, gli utenti riconoscono negli altri membri del web, che vivono le stesse situazioni, la possibilità di ottenere risposte innovative per la risoluzione delle criticità riscontrate.

Il più alto livello di innovazione, infatti, deriva proprio da queste azioni collaborative degli utenti. Se si pensa a SpotyShare, ad esempio, è chiara la volontà del brand di progettare e proporre sul mercato un nuovo servizio realizzato interamente dagli utenti: questo, infatti, è concepito per indurre gli utilizzatori a lavorare insieme alla stesura di playlist, avviando tra loro una collaborazione creativa per lo sviluppo di nuovi contenuti.

Proprio in relazione alle tendenze della domanda, TIM, entrando nel mercato musica con un servizio realizzato *in-house*, ha deciso di investire nel repertorio nazionale, offrendo ad utenti e case discografiche un canale preferenziale per la musica italiana. Grazie a tali accordi, infatti, TIMmusic riesce ad inserire anteprime di brani che su Spotify e Deezer arrivano solo dopo un periodo più lungo. Inoltre, focalizzando l'attenzione su un target più giovane, concentra gli sforzi sulla creazione di forme d'offerta innovative che incontrano le esigenze della domanda: l'ascolto dei brani su TIMmusic, ad esempio, non erode il traffico dati.

Tali esempi rappresentano alcune delle iniziative ad alto grado di innovazione attuate ed attuabili da questi brand per migliorare i servizi resi al cliente nell'ottica "from customer to costumer", agendo rispetto ai bisogni espressi dagli utenti sul web.

## Discussione e conclusioni

La ricerca parte dall'individuazione di due ipotesi, che in questa sede è opportuno richiamare, contestualizzandole rispetto alla parte empirica.

La prima ipotesi oggetto della ricerca è la seguente:

***hp1:** la possibilità di creare innovazione o di coglierla dall'esterno è direttamente collegata al possesso/controllo/disponibilità di determinate risorse e competenze da parte delle imprese.*

Tale ipotesi mira a comprendere se la capacità delle imprese di introdurre o adottare innovazione è frutto di particolari risorse/competenze possedute dalle imprese stesse. In tal senso, è opportuno investigare sulle scelte strategiche delle imprese per capire se e in che modo esse agiscono sull'introduzione di soluzioni innovative nella realtà imprenditoriale. Il focus, in questa sede, è sul marketing, alla luce degli approfondimenti sviluppati sul tema nel capitolo precedente che hanno fornito una solida base di partenza per l'analisi pratica del contesto.

Dall'analisi svolta, risulta che la possibilità dell'impresa di creare o cogliere innovazione è effettivamente collegata al possesso di determinate risorse e competenze, sia che questa abbia origine all'interno dell'organizzazione, sia che sia riconosciuta all'esterno. In particolare, la capacità di creare o cogliere innovazione può derivare dalla conoscenza, frutto dell'esperienza e del know-how acquisito negli anni (come nel caso di TIM) oppure dall'individuazione di modelli che sostituiscano o migliorino i servizi resi, come nel caso di Fastweb che nasce con l'obiettivo di diventare il primo operatore al mondo a realizzare una rete di nuova generazione interamente basata sul protocollo IP.

Laddove tali risorse e competenze non siano possedute all'interno dell'impresa, questa può reperirle all'esterno, instaurando relazioni con altri operatori per l'utilizzo di specifiche tecnologie, per l'ingresso in particolari mercati o per soddisfare meglio le aspettative dei target. In tal senso, Vodafone, ad esempio, attraverso un accordo con Spotify, fornisce un servizio di qualità ai propri clienti ad un costo più vantaggioso, riconoscendo in essi la necessità di usufruire di contenuti musicali e di intrattenimento da utilizzare in mobilità con il proprio Smartphone o Tablet. Nel caso

di Fastweb, l'operatore integra il servizio di streaming musicale ad una particolare offerta e consente ai clienti di attivare gratuitamente l'abbonamento a Deezer. Questo rende l'offerta di Fastweb più completa (e dunque appetibile) per gli utenti e consente al brand, presente in 180 paesi con 5 milioni di abbonati, di introdursi anche nel mercato italiano.

Dall'analisi appare chiaro che le azioni attuate dalle imprese sono tutte funzione della centralità del ruolo del consumatore. I suoi bisogni e le sue aspettative devono essere interpretati dall'impresa per rispondere ad essi nella maniera più opportuna. Quanto più il consumatore è coinvolto nel processo di creazione del servizio, tanto più diventa semplice, per l'impresa, ascoltare ed accogliere le sue richieste e trovare i mezzi attraverso cui soddisfare i suoi bisogni nella maniera più appropriata. Talvolta, i consumatori possono addirittura diventare fonte d'innovazione quando, attraverso domande e suggerimenti, danno avvio allo sviluppo di nuovi *tool* da integrare nelle offerte. Pertanto, il vantaggio competitivo dell'azienda si basa sulla sua capacità di coinvolgere il cliente nella creazione di offerte ad alto valore aggiunto, tanto da renderlo una risorsa strategica poiché fonte di innovazione che egli stesso decide di condividere con l'azienda.

Con riferimento ai collegamenti con la open e user innovation, la parte empirica conferma gli assunti teorici e consente di affermare che le imprese che acquisiscono e mantengono vantaggio competitivo sono quelle che riescono ad integrare le risorse e le idee interne con quelle esterne all'organizzazione, adattando i propri processi e i propri business model (Chesbrough, 2007) e considerando la centralità del ruolo del consumatore come principale innovatore (von Hippel, 2005).

La seconda ipotesi di ricerca, articolata in due parti, si riporta di seguito:

***hp2 (a): maggiore è il coinvolgimento del consumatore nel processo di creazione del servizio, migliore sarà la customer experience;***

***hp2 (b): la customer experience favorisce l'adozione di scelte strategiche innovative.***

Tale seconda ipotesi deriva dalla consapevolezza del ruolo preponderante che il consumatore ha ottenuto con lo sviluppo degli strumenti web. In tal senso, maggiore è il coinvolgimento del consumatore nel processo di creazione del servizio, maggiore sarà la possibilità, per l'impresa, di adottare scelte strategiche innovative poiché rispondenti in maniera adeguata ai bisogni emergenti del target. Inoltre, il coinvolgimento del consumatore come parte attiva nel processo di creazione del servizio incide positivamente sulla *customer experience*, poiché egli percepisce l'attenzione che l'azienda ha nei propri confronti ed è motivato ad interagire con essa per lo sviluppo di offerte che siano perfettamente rispondenti ai suoi bisogni o a quelli della comunità di cui fa parte.

I risultati dell'analisi svolta mostrano, in questo senso, che le imprese di telecomunicazione vedono, negli strumenti offerti dal web, l'opportunità di raggiungere il consumatore in tempi molto più rapidi e di acquisire conoscenze circa i suoi comportamenti per orientare le scelte aziendali.

Con riferimento al marketing, considerando le differenti dimensioni dell'innovazione individuate, per ciò che riguarda la *responsiveness*, gli strumenti web sono molto utili alle imprese per ottenere informazioni sulla soddisfazione dei consumatori o sull'evoluzione dei loro bisogni. Gli utenti, spesso, li utilizzano per esprimere le proprie lamentele, che le imprese devono correttamente gestire per evitare la diffusione di informazioni distorte che possano incidere negativamente sulla *brand reputation*.

Vodafone, a riguardo, ha conseguito diversi premi per l'attenzione al consumatore, come "Management of Year in a large company customer service", "Team of the Year: Complaint Management" e "Innovation in customer service", dimostrando la centralità del ruolo del cliente e le azioni avviate per la gestione del servizio.

Gli strumenti web si dimostrano dunque estremamente validi per migliorare la qualità del servizio e per orientare strategicamente le proprie azioni poiché consentono alle imprese di analizzare il *sentiment* dei consumatori per migliorare la *responsiveness*.

L'engagement degli utenti è arricchito dall'ideazione di attività di intrattenimento sui social network e dall'introduzione di proposte innovative nei diversi business model analizzati, sebbene a differenti livelli di coinvolgimento.

Relativamente al *customer involvement*, infatti, questo richiede un forte impegno nella relazione da parte del cliente e dell'impresa. Questa, infatti, può indurre gli utenti ad elaborare nuovi strumenti da sviluppare per incontrare meglio i propri bisogni. Le imprese di telecomunicazione possono usare questo sistema per creare servizi altamente personalizzati (Magnusson, Matthing, & Kristensson, 2003).

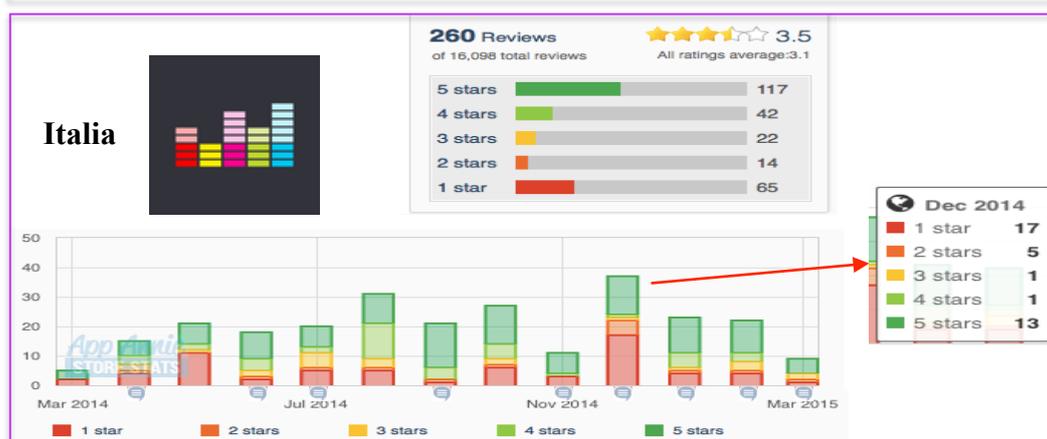
Le attività di intrattenimento, dunque, facilitano la costruzione della relazione con il consumatore: domande divertenti e post che riguardano le abitudini dei consumatori, potenziali e non, creano un'interazione *one-to-one* con l'utente, aumentando il suo attaccamento al brand. Inoltre, queste relazioni aiutano le imprese a comprendere meglio i comportamenti della domanda e a migliorare i loro processi di business nella prospettiva della co-creazione.

Per ciò che riguarda la dimensione definita *media and social innovation*, le imprese sostengono numerosi sforzi per introdurre attività innovative nei propri business model. Quelli citati come esempi di *media and social innovation* rappresentano, infatti, le modalità con le quali le imprese introducono innovazione a partire dai bisogni espressi dagli utenti sul web e dai suggerimenti da loro forniti per migliorare i servizi resi. In tal senso, l'impresa, in molti casi, è in grado di introdurre innovazione senza sostenere grossi sforzi in termini di risorse impiegate, poiché gli utenti che manifestano una criticità forniscono già, inconsciamente, una soluzione.

In questa direzione, le attività di crowdsourcing possono effettivamente supportare l'azienda nell'individuazione delle criticità riscontrate dagli utenti e dei meccanismi di correzione da attivare in base alle indicazioni fornite dagli utilizzatori del servizio. Ciò è stato riscontrato soprattutto attraverso l'analisi dei feedback ricevuti dagli utenti con particolare riferimento al funzionamento delle app su IOS per il mercato Italia. A tal proposito, è stato svolto un monitoraggio dei rating in Italia sulle applicazioni nel periodo marzo 2014 – marzo 2015, al fine di analizzare le valutazioni ricevute dagli utenti in corrispondenza delle release e degli

aggiornamenti. I risultati si riportano come nei grafici di seguito e la tabella spiega il dettaglio sulle tre app analizzate (Tav. 4.7)

**Tavola 4.7 – LE RECENSIONI DEGLI UTENTI SULLE APP**



App	Numero di recensioni	Rating totale	Release totali
TIMmusic	1.367	2.2	5
Spotify	14.095	4.7	11
Deezer	260	3.5	9

Ciò che è immediatamente chiaro è che l'app sulla quale si riscontra il maggior numero di valutazioni basse è TIMmusic, soprattutto in concomitanza con le release. Essa, infatti, ha il rating totale inferiore (2.2). Di contro, TIMmusic registra, tre le tre, il minor numero di aggiornamenti (5 release) nel periodo considerato, ma ad ognuno di essi corrisponde un alto numero di valutazioni tra 1 e 2. Al contrario, Spotify ha un numero molto elevato di recensioni positive, anche in corrispondenza degli aggiornamenti che sono quasi a cadenza mensile e la valutazione totale è la più elevata (4.7). Nel caso di Deezer, il numero totale di review è il più basso e le valutazioni in concomitanza degli aggiornamenti registrano un andamento altalenante.

L'analisi mostra dunque che gli utenti manifestano grande interesse nell'esprimere la propria opinione circa il servizio di cui fruiscono. Date le riflessioni svolte in relazione alla dimensione di massimo coinvolgimento del cliente, è possibile dedurre che il gran numero di feedback positivi registrati da Spotify è direttamente collegato all'introduzione, nel proprio business model, di attività ad elevato coinvolgimento del consumatore, il che si traduce nella consapevolezza della centralità del ruolo dell'utente per l'azienda. Le riflessioni su questo punto hanno carattere puramente esemplificativo ma aiutano a comprendere che l'analisi sull'offerta con una prospettiva customer-centric può effettivamente fornire spunti di riflessione interessanti per orientare le scelte del management.

L'avvio di attività di crowdsourcing, dunque, può effettivamente consentire alle imprese di servizi di acquisire informazioni preziose dagli utenti. In questa direzione, ad esempio, l'avvio di una piattaforma, da parte di TIMmusic, dedicata al pre-testing dell'app coinvolgendo gli utenti più esperti nel campo dietro compenso per il lavoro svolto (1 mese di ascolto gratis) consentirebbe di raccogliere feedback in maniera rapida e di avviare meccanismi correttivi prima del lancio delle nuove versioni sul web, con l'effetto di ridurre drasticamente le recensioni negative e, di conseguenza, le ricadute sul brand.

## **Considerazioni conclusive**

Le riflessioni sviluppate nel corso della ricerca consentono di giungere ad alcune considerazioni conclusive e di individuare possibili spunti per la ricerca futura.

Innanzitutto, lo studio teorico e le evidenze empiriche dimostrano che le imprese dotate di uno specifico set di risorse e competenze sono in grado di creare o cogliere innovazione.

La prima ipotesi della ricerca risulta, quindi, confermata, poiché l'analisi empirica ha dimostrato che i casi analizzati, seppure in possesso di differenti risorse e competenze, sono riusciti a raggiungere livelli di innovazione competitivi sul mercato. Laddove queste risorse non fossero disponibili al proprio interno, le imprese hanno saputo intessere relazioni con altri operatori altamente specializzati per ottenere risultati di performance superiori. Ovviamente, l'avvio di queste procedure incide sulla complessità aziendale, pertanto le imprese che scelgono di approcciare all'innovazione devono necessariamente dotarsi di un sistema di gestione strutturato. Tra queste, in accordo con gli assunti teorici della resource-based theory, quelle con una storia e un know-how consolidato potrebbero più facilmente adattarsi ai cambiamenti. D'altra parte, c'è da considerare che, in alcuni casi, le condizioni storiche costituiscono un limite per le imprese e un freno all'innovazione. Ciò che, in questi contesti, aiuta maggiormente le aziende è la conoscenza, detenuta dal management, attraverso la quale è possibile prevedere il cambiamento, adattarvisi e riconoscere modelli e procedure che semplificano la gestione. In questa direzione, l'analisi empirica consente di affermare che:

- le imprese più innovative sono quelle che riescono ad identificare, cogliere e gestire l'innovazione, sia che questa sia creata all'interno e poi messa a servizio delle altre organizzazioni (inside-out), sia che questa sia adattata dall'esterno (outside-in);
- le imprese dotate di risorse e competenze frutto dell'esperienza e del know-how acquisito nel tempo possono scegliere di creare l'innovazione all'interno, utilizzando il proprio set di risorse e competenze per competere

con successo sul mercato, come nel caso di TIM, per la realizzazione *in-house* dell'app;

- le innovazioni più significative derivano dall'interazione di risorse e competenze complementari possedute o controllate da differenti soggetti e rese disponibili per la creazione di nuovi servizi, come è successo per Vodafone che, attraverso l'accordo con Spotify, è riuscita a proporre l'offerta leader del mercato dello streaming musicale;
- gran parte dell'innovazione deriva dagli individui che manifestano, anche in maniera spontanea, le proprie esigenze o aspettative. Questi diventano dunque fondamentali nel processo di creazione di offerte di valore, fintanto da assumere il ruolo di innovatori, in accordo con l'approccio user innovation. Pertanto, l'impresa che è in grado di rendere il consumatore una risorsa strategica ha maggiori possibilità di raggiungere posizioni di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Lo studio integrato della resource-based theory con gli approcci open e user innovation consentono di giungere, dunque, ad alcune riflessioni conclusive. Innanzitutto, la resource-based theory consente di individuare le risorse e le competenze che l'impresa può utilizzare come asset strategici per raggiungere il vantaggio competitivo. L'open innovation, partendo da queste, fornisce indicazioni sulla possibilità di creare innovazione attraverso l'interazione con l'esterno. Inoltre, considerando le fonti del vantaggio competitivo, richiamando i lavori di Dyer e Singh (1998) e di Gulati, Nohria e Zaheer (2000) che si concentrano sul ruolo delle relazioni interaziendali idiosincratice, è possibile focalizzare l'attenzione sul marketing, nel quale sussiste la centralità del concetto di scambio tra impresa e cliente. In accordo con l'approccio user innovation, le fonti dell'innovazione non vanno ricercate soltanto nei confini dell'impresa, ma anche e soprattutto nella relazione che essa costruisce con il cliente, suo principale stakeholder, poiché esso è, in molti casi, il principale driver di innovazione: maggiore è il coinvolgimento del cliente nelle attività dell'impresa, minore sarà lo sforzo che questa deve sostenere per individuare i bisogni e le aspettative rispetto ai quali orientare le scelte innovative.

Con riferimento alla seconda ipotesi della ricerca, è possibile affermare che il coinvolgimento del consumatore nel processo di ideazione e creazione dei nuovi servizi o di miglioramento di quelli resi aumenta la *customer experience*, determinando nuovi livelli di esperienza che gli utenti possono personalizzare a seconda del grado di coinvolgimento desiderato nel *service creation process*. Ciò che è certo è che migliore è la *customer experience* vissuta dagli utenti, più l'impresa è in grado di attuare scelte strategiche innovative a partire da ciò che il consumatore (prospect o potenziale) sceglie e segnala come utile o desiderabile.

Il più elevato livello di coinvolgimento dell'utente consente all'impresa di cogliere le esigenze del consumatore in anticipo, al fine di proporre sul mercato l'offerta migliore. Come si è visto nel caso del funzionamento delle app, l'ascolto del consumatore consente all'azienda di proporre al cliente un servizio perfettamente rispondente alle sue esigenze e, infatti, i feedback che questo riceve sono quasi sempre positivi. Nel caso di TIM, che invece registra un andamento più discontinuo, un collegamento diretto con gli utenti, creabile attraverso l'avvio di un sistema di crowdsourcing e crowdcaring, potrebbe sortire l'effetto sperato, consentendo di individuare le cause delle lamentele dei consumatori e di migliorare il servizio a partire dalle segnalazioni degli stessi e dagli *upgrade* richiesti.

I sistemi di crowdsourcing, per essere efficaci, devono sempre essere orientati da una forte motivazione e da efficaci sistemi di coordinamento, in modo che possano essere concepiti come strumenti alternativi per il problem solving. Il fenomeno del crowdsourcing è piuttosto recente e, dunque, è difficile comprendere a pieno le potenzialità degli strumenti ad esso collegati. La ricerca sul tema suggerisce che questi possono essere concepiti come l'espansione delle capacità aziendali per la risoluzione di problemi di difficile gestione, che potrebbero restare irrisolti se contenuti nelle mura aziendali (Boudreau & Lakhani, 2013). Pertanto, la scelta di adottare questi sistemi nel *service creation process* consentirebbe all'impresa di giungere alla creazione di nuovi servizi partendo da ciò che il consumatore richiede o, addirittura, propone, nell'ottica delle logiche open e user innovation, diventando esso stesso una risorsa strategica in una prospettiva di tipo resource-based.

Di contro, ovviamente, più aumenta la complessità delle informazioni da gestire, più è necessario, per l'impresa, avvalersi di personale specializzato in grado di rispondere alle esigenze degli utenti in maniera tempestiva. Inoltre, molte sono le attività innovative avviabili dall'impresa e, ad ognuna di esse, questa dovrebbe essere in grado di attribuire, *ex ante*, un valore, in funzione dei risultati conseguibili, in modo da rendere comparabili le alternative.

Gli strumenti web, in questo contesto, effettivamente consentono di ottenere informazioni sulla soddisfazione del consumatore e sulle evoluzioni dei suoi bisogni. La costruzione di relazioni di valore aiuta le imprese a comprendere meglio i comportamenti della domanda e a migliorare il *service creation process* in un approccio co-creativo in cui il cliente diventa partner dell'impresa. Maggiore è il coinvolgimento del consumatore, più è semplice per l'impresa creare servizi *customer-centric*.

Tra le criticità riscontrate nel processo d'analisi, è chiaro che maggiore è il coinvolgimento del consumatore, maggiori saranno le sue aspettative ma i risultati dello studio possono orientare le imprese di servizi all'introduzione di sistemi di gestione delle relazioni con i consumatori, servendosi degli strumenti offerti dal web.

Ricerche future dovranno essere orientate all'ampliamento dell'orizzonte di analisi, al fine di individuare parametri chiari che consentano di confrontare situazioni specifiche delle singole imprese.

## Bibliografia

- Aaker, D. (1989). *Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage*. University of California: Haas School of Business.
- Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14 (1), 3-22.
- Acedo, F., Barroso, C., & Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27 (7), 621-636.
- Afuha, A. (2000). How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? *Strategic Management Journal*, 21, 387-404.
- AGCOM. (2014). *Il settore delle comunicazioni in Italia*. AGCOM.
- Akroush, M., Dahiyat, S., Gharaibeh, H., & Abu-Lail, B. (2011). Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21 (2), 158-190.
- Alvarez, S., & Barney, J. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2), 11-26.
- Anderson, P., & Tushman, M. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative Science Quarterly*, 604-633.
- Andreassen, T., & Streukens, S. (2009). Service innovation and electronic word-of-mouth: is it worth listening to? *Managing Service Quality: An International Journal*, 19 (3), 249-265.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

- Armstrong, C., & Shimizu, K. (2007). A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 33 (6), 959-986.
- Audretsch, D. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. New York: MIT Press.
- Aylen, J. (2010). Open versus closed innovation: development of the wide strip mill for steel in the United States during the 1920s. *R&D Management*, 40 (1), 67-80.
- Bain, J. (1968). *Industrial organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Barassi, V., & Treré, E. (2012). Does Web 3.0 come after Web 2.0? Deconstructing theoretical assumptions through practice. *New Media & Society*, 14 (8), 1269-1285.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1232-1241.
- Barney, J. (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*. Roma: Carocci.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J., & Hoskisson, R. (1990). Strategic groups, untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37 (5), 1299-1315.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15 (4), 161-173.
- Bayus, B. (2012). Crowdsourcing new product ideas over time: an analysis of the Dell IdeaStorm community. *Management Science*, 59 (1), 226-244.

- Becker, W., & Dietz, J. (2004). R&D cooperation and innovation activities of firms-evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33 (2), 209-223.
- Bellamy, M., Ghosh, S., & Hora, M. (2014). The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of Operations Management*, 32, 357-373.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: The Free Press.
- Berry, L., Carbone, L., & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, April.
- Bharadwaj, S., Varadarajan, P., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 83-99.
- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as innovators: a review, critique, and future research directions. *Journal of Management*, 26 (January), 1-19.
- Booms, B., & Bitner, M. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of Services*, 25 (3), 47-52.
- Bossink, B. (2002). The development of co-innovation strategies: stages and interaction patterns in interfirm innovation. *R&D Management*, 32 (4), 311-320.
- Boudreau, K., & Jeppesen, L. (2014). Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage. *Strategic Management Journal*.
- Boudreau, K., & Lakhani, K. (2013). Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review*, 61, 61-69.
- Brown, J., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12 (2), 198-213.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Buhalis, D., & Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: practices, issues and transformations*. London: Continuum.
- Burger-Helmchen, T., & Penin, J. (2010). The limits of crowdsourcing inventive activities: What do transaction cost theory and the evolutionary theories of the firm teach us? *Workshop on Open Source Innovation*. Strasburg.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. Illinois: University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Cainelli, G., & Mazzanti, M. (2013). Environmental innovations in services: Manufacturing–services integration and policy transmissions. *Research Policy*, 42 (9), 1595-1604.
- Capaldo, A. (2003). Alleanze strategiche. *Sviluppo & Organizzazione*, 199, 31-54.
- Carpenter, G., & Nakamoto, K. (1989). Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, 26 (August), 285-298.
- Caves, R., & Porter, M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91 (2), 241-262.
- Caves, R., & Porter, M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91 (2), 241-262.
- Chatterji, A., & Fabrizio, K. (2014). Using Users: When Does External Knowledge Enhance Corporate Product Innovation? *Strategic Management Journal*, 1427-1445.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35 (6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2011). Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, 52 (2), 85-90.

- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: how companies actually do it. *Harvard Business Review*, 81 (7), 12-14.
- Chesbrough, H. (2006). The era of open innovation. *Managing Innovation and Change*, 127 (3), 34-41.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11 (6), 307-316.
- Eisenhardt, K., & Santos, F. (2002). Knowledge-based view: a new theory of strategy. *Handbook of strategy and management*, 1, 139-164.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they. *Strategic Management Journal*, 21 (1), 1105-1121.
- Evangelista, R., Perani, G., Rapiti, F., & Archibugi, D. (1997). Nature and impact of innovation in manufacturing industry: some evidence from the Italian innovation survey. *Research Policy*, 26 (4-5), 521-536.
- Evans, P., & Wurster, T. (1997). The new economics of information. *Harvard Business Review*, 5, 71-82.
- Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2012). The core and cosmopolitans: A relational view of innovation in user communities. *Organization Science*, 23 (4), 988-1007.
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 1072-1094.
- De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (3), 169-187.

- De Cantis, S. (2013). *Metodi e strumenti statistici per la ricerca economico-aziendale*. Palermo: Aidea.
- de Jong, J., & Vermeulen, P. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41 (9), 844-858.
- Della Corte, V. (2013). *Imprese e sistemi turistici. Il management*. Milano: Egea.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). *Destination management e logica sistemica. Un confronto internazionale*. Torino: Giappichelli.
- Della Corte, V., Del Gaudio, G., & Iavazzi, A. (2013). New marketing frontiers: crowdsourcing. Theoretical hints and empirical evidences. *XXV convegno annuale di Sinergie. L'innovazione per la competitività delle imprese* (p. 445-460). Ancona: Università Politecnica delle Marche.
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management Science*, 49 (10), 1407-1424.
- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster Jr, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 23.37.
- Di Gangi, P., & Wasko, M. (2009). Steal my idea! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community: A case study of Dell IdeaStorm. *Decision Support System*, 48 (1), 303-312.
- Di Minin, A., & Bianchi, M. (2011). Safe nests in global nets: Internationalization and appropriability of R&D in wireless telecom. *Journal of International Business Studies*, 42 (7), 910-934.
- Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014). Learning by thinking: how reflection aids performance. *Harvard Business School*.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.

- Dominici, G. (2009). *E-Marketing. Analisi dei cambiamenti dei modelli di business al mix operativo*. Milano: Franco Angeli.
- du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), 20-29.
- Duan, W., Gu, B., & Whinston, A. (2008). Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45 (4), 1007-1016.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-79.
- Dyer, J., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29 (2-3), 137-148.
- Felin, T., & Zenger, T. (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy*, 43, 914-925.
- Felin, T., & Hesterly, W. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32 (1), 195-218.
- Filser, M. (2002). Le marketing de la production de l'expérience : Statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 28, 13-22.
- Fiol, C. (1991). Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 191-211.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40 (5), 739-750.
- Foss, N., Lyngsie, J., & Zahra, S. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1453-1471.

- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26 (4-5), 537-556.
- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19, 149-172.
- Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36 (3), 223-228.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40 (3), 213-221.
- Garriga, H., von Krogh, G., & Spaeth, S. (2013). How constraints and knowledge impact open innovation. *Strategic Management Journal*, 34 (9), 1134-1144.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25 (5), 395-410.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 53-58.
- Godfrey, P., & Hill, C. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16 (7), 519-533.
- Grant, R. (1999). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 91 (3), 481-599.
- Hagel, J., & Singer, M. (1999). *Net worth: shaping markets when customers make the rules*. Boston: Harvard Business Press.

- Hall, R., & Lieberman, M. (2002). *Macroeconomics: principles and applications*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hart, S. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20 (4), 986-1014.
- Hart, S., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm fifteen years after. *Journal of Management*, 37 (5), 1464-1479.
- Hausman, A., & Stock, J. (2003). Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships. *Journal of Business Research*, 56 (8), 681-686.
- Helfat, C. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 955-959.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 1-36.
- Henkel, J., & von Hippel, E. (2005). Welfare Implications of User Innovation. *Journal of Technology Transfer*, 30 (1-2), 73-87.
- Hitt, M., & Ireland, R. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6 (3), 273-293.
- Hitt, M., Ireland, R., & Stadter, G. (1982). Functional importance and company performance: moderating effects of grand strategy and industry type. *Strategic Management Journal*, 3 (4), 315-330.
- Hoffman, D., & Novak, T. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 20-68.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 132-140.

- Hoopes, D., Madsen, T., & Walker, G. (2003). Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 889-902.
- Howe, J. (2006, June). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14 (6), p. 1-5.
- Hoyer, W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13 (3), 283-296.
- Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter power-tweets as electronic word-of-mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60 (11), 2169-2188.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 28, 339-354.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13 (3), 297-310.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Kleeman, K., Voss, G., & Rieder, K. (2008). Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, Technology & Innovation Studies*, 4 (1), 5-26.
- Kosinetz, R. (2010). *Netnography. Doing ethnographic research on-line*. London: Sage.
- Kosinetz, R., Hemetsberger, A., & Schau, H. (2008). The wisdom of consumer crowds collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of Macromarketing*, 28 (4), 339-354.

- Kotler, P. (2012). *Kotler on Marketing*. New York: The Free Press.
- Kotler, P. (1984). *Marketing management*. London: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. London: Pearson Education.
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 474-491.
- Lado, A., Boyd, N., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18 (1), 77-91.
- Lanza, A., & Simone, G. (2012). La resource-based theory: un programma di ricerca per gli studi di strategia. *Sinergie*, 87 (may), 171-190.
- Larsen, T. (1993). Middle managers' contribution to implemented information technology innovation. *Journal of Management Information Systems*, 155-176.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27 (2), 131-150.
- Levy, P. (1997). *Collective intelligence*. London: Plenum/Harper Collins.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal of Management Studies*, 46 (8), 1315-1338.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.

- Lippman, S., & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.
- Lithium. (2012). *Giffgaff case study: using community to build an entirely new kind of company*. Tratto il giorno March 5, 2015 da Lithium.com: <http://www.lithium.com/pdfs/casestudies/Lithium-giffgaff-Case-Study.pdf>.
- Love, J., Roper, S., & Vahter, P. (2014). Learning from openness: The dynamics of breadth in external innovation linkages. *Strategic Management Journal*, 35 (11), 1703-1716.
- Magnusson, P.R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing User Involvement in Service Innovation. Experiments with Innovating End Users. *Journal of Service Research*, 6 (2), 111-124.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Maklan, S., & Kaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53 (6), 771-792.
- Maritan, C., & Peteraf, M. (2011). *Competitive strategy*. New York: Edward Elgar Publishing.
- Marjanovic, S., Fry, C., & Chataway, J. (2012). Crowdsourcing based business models: in search of evidence for innovation 2.0. *Science and Public Policy*, 1-15.
- Markman, G., Gianiodis, P., & Buchholtz, A. (2009). Factor-market rivalry. *Academy of Management Review*, 34 (3), 423-441.
- Martini, A., Massa, S., & Testa, S. (2013). The firm, the platform and the customer: A “double mangle” interpretation of social media for innovation. *Information and Organization*, 23 (3), 198-213.

- Mascarenhas, O., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 397-405.
- McWilliams, A., & Smart, D. (1993). Efficiency v. Structure-Conduct- Performance: Implications for Strategy Research and Practice. *Journal of Management*, 19 (1), 63-78.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116.
- Meyers, S., & Marquis, D. (1969). *Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington: National Science Foundation.
- Mencarelli, R., & Puhl, M. (2009). La communication 2.0: un dialogue sous conditions. *Décisions Marketing*, 71-75.
- Michelini, L. (2011). *La competitività delle imprese nei settori in evoluzione. Un modello integrato per individuare le determinanti del vantaggio competitivo*. Milano: Franco Angeli.
- Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Journal*, 47 (1), 115-128.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39 (3), 519-543.
- Monteverde, K., & Teece, D. (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, 206-213.
- Moth, D. (2012, November 13). *How Coca-Cola uses co-creation to crowdsource new marketing ideas*. Tratto il giorno March 5, 2015 da Econsultancy.com: <https://econsultancy.com/blog/11098-how-coca-cola-uses-co-creation-to-crowdsource-new-marketing-ideas>.

- Mayol, S. (2011). *Le marketing 3.0*. Paris: Dunod.
- Nambisan, S., Agarwal, R., & Tanniru, M. (1999). Organizational mechanisms for enhancing user innovation in information technology. *MIS Quarterly*, 365-395.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.
- Nonaka, I., & Yamanouchi, T. (1989). Managing innovation as a self-renewing process. *Journal of Business Venturing*, 45 (5), 299-315.
- O'Hern, M., & Rindfleisch, A. (2010). Customer Co-Creation. *Review of Marketing Research*, 6, 84-106.
- Oliver, A., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19 (4), 549-583.
- O'reilly, T. (2007). What is Web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software. *Communications & Strategies*, 1, 17.
- Quaratino, L., & Serio, L. (2009). L'innovazione aperta. *Sviluppo & Organizzazione*, Luglio/Agosto/Settembre, 64-75.
- Quaratino, L., & Serio, L. (2009). L'innovazione aperta: la prospettiva dell'innovazione aperta e le nuove logiche organizzative e gestionali. *Sviluppo & Organizzazione*, 64-75.
- Pang, B., & Lee, L. (2004). A sentimental education: Sentiment analysis using subjectivity summarization based on minimum cuts. *Proceedings of the 42nd annual meeting on Association for Computational Linguistics* (p. 271). Stroudsburg: Association of Computational Linguistics.

- Pang, B., & Lee, L. (2008). Opinion mining and sentiment analysis. *Foundations and trends in information retrieval*, 2 (1-2), 1-135.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peterson, R. (1982). *Implications of the FCC headstart policy*. New York: Federal Communications Commission.
- Pine, B., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Pitelis, C. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies*, 30 (10), 1115-1139.
- Pitta, D., & Fowler, D. (2005). Internet community forums: an untapped resource for consumer marketers. *Journal of Consumer Marketing*, 22 (5), 265-274.
- Popadiuk, S., & Choo, C. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26 (4), 302-312.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485-501.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

- Priem, R., Li, S., & Carr, J. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*, 38 (1), 346-374.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb, *Competitive Strategic Management* (p. 556-570). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ryan, D., & Jones, C. (2011). *The best digital marketing campaigns in the world: mastering the art of customer engagement*. Philadelphia: Kogan Page Publisher.
- Rangan, S., & Sengul, M. (2009). Information technology and transnational integration: Theory and evidence on the evolution of the modern multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1496-1514.
- Reed, R., & De Filippi, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.
- Reid, G. (1987). *Theories of Industrial Organization*. New York: Blackwell.
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. London: John Murray.
- Robertson, P., Smith, K., & von Tunzelmann, N. (2009). Introduction - Innovation in low- and medium-technology industries. *Research Policy*, 38, 441-446.
- Rothwell, R. (1977). The characteristics of successful innovators and technically progressive firms (with some comments on innovation research). *R&D Management*, 7 (3), 191-206.
- Rouse, M., & Daellenbach, U. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 487-494.
- 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*, 19 (4), 4-17.

- Sciarelli, M. (2008). Resource-based theory e market-driven management. *Symphonya Emerging Issues In Management*, 2, 73-86.
- Schein, E. (1992). *How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room*. Massachusetts: MIT Sloan school of management.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brand*. New York: The Free Press.
- Selznik, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Sen, A. (1993). Markets and freedom: Achievements and limitations of the market mechanism in promoting individual freedoms. *Oxford Economic Papers*, 45 (4), 519-541.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2005). *Building great customer experiences*. New York: MacMillan.
- Shang, S., Li, E., Wu, Y., & Hou, O. (2011). Understanding Web 2.0 service models: a knowledge-creating perspective. *Information & Management*, 48 (4), 178-184.
- Sirmon, D., Hitt, M., Ireland, R., & Gilbert, B. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37 (5), 1390-1412.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience*. London: Prentice Hall.
- Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012). Democratizing strategy: how crowdsourcing can be used for strategy dialogues. *California Management Review*, 54, 44-68.
- Sudweeks, F., & Rafaeli, S. (1995). How do you get a hundred strangers to agree: Computer mediated communication and collaboration. In T. Harrison, & T. Stephen, *Computer networking and scholarship in the 21st century* (p. 115-136). New York: SUNY University Press.

- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. London: Little Brown.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets. *California management review*, 55-79.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3 (1), 39-63.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*, 10 (2), 127-140.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. New York: MIT Press.
- Turcotte-choquette, A., & Parmentier, M. (2011). Le web 2.0 : mieux le comprendre pour mieux l'utiliser. *Cahier de recherche*, 11 (2).
- Turney, P. (2002). Thumbs up or thumbs down? Semantic orientation applied to unsupervised classification of reviews. *Proceedings of the ACL*.
- Urban, G., & Von Hippel, E. (1988). Lead user analyses for the development of new industrial products. *Management science*, 34 (5), 569-582.
- Urbick, B. (2012). *Innovation Through Co-creation: Consumers Can be Creative*.  
 Tratto da Innovation Management:  
<http://www.innovationmanagement.se/2012/03/26/innovation-through-co-creation-consumers-can-be-creative>.
- Valdani, E. (2003). *Competition Based View. I giochi competitivi di movimento, imitazione e posizione*. Milano: Etas.

- van Burg, E., Berends, H., & van Raaij, E. (2014). Framing and Interorganizational Knowledge Transfer: A Process Study of Collaborative Innovation in the Aircraft Industry. *Journal of Management Studies*.
- van Cuilenburg, J., & Slaa, P. (1993). From media policy towards a national communications policy. *European Journal of Communication*, 8 (2), 149-176.
- van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., et al. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.
- Vanhaverbeke, W., Duysters, G., & Noorderhaven, N. (2002). External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application-specific integrated circuits industry. *Organization Science*, 13 (6), 714-733.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85 (1), 31-41.
- von Weizsacker, C. (1980). A welfare analysis of barriers to entry. *Bell Journal of Economics*, 11 (2), 399-420.
- von Hippel, E. (1978). A customer-active paradigm for industrial product idea generation. *Research Policy*, 7 (3), 240-266.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32 (7), 791-805.
- von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. (2001). Value Creation in Buyer– Seller Relationships Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 365–377.

- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9 (5), 2-3.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Williams, J. (1992). How sustainable is your competitive advantage? *California Management Review*, 34 (Spring), 29-51.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., & Chen, W. (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. *Computers in Human Behavior*, 27 (2), 634-639.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.
- Zhou, K., Yim, C., & Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69 (2), 42-60.