

Carla Rossi

Marketing collaborativo e online value co-creation

L'impresa e la sfida del consumatore
produttivo

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Carla Rossi

**Marketing collaborativo
e online value co-creation**

**L'impresa e la sfida del consumatore
produttivo**

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Introduzione	pag. 9
1. Economia della conoscenza e consumatore produttivo	» 15
1. Conoscenza ed economia dell'immateriale	» 15
2. Conoscenza e innovazione	» 19
3. Il consumatore produttivo e la co-creazione di valore	» 23
3.1 Ambienti digitali, contenuti generati dagli utenti e il potere del consumatore 2.0	» 25
2. Le radici concettuali del consumatore produttivo	» 33
1. L'evoluzione del ruolo del consumatore: da <i>product taker</i> a co-creatore	» 33
2. I primi studi sulla Market Orientation	» 34
3. L'approccio del marketing relazionale	» 39
3.1 La natura della relazione e le determinanti della sua solidità	» 41
4. Postmodernismo e Consumer Culture Theory	» 50
4.1 Cultura postmoderna e comportamenti di consumo	» 51
4.2 Il Neo-tribalismo e gli altri ambiti di ricerca della Consumer Culture Theory	» 56
5. Il marketing esperienziale	» 60
6. Il consumatore competente	» 67
6.1 La co-creazione dell'esperienza	» 67
6.2 L'approccio della Service-Dominant Logic	» 71
6.3 Risorse operant e creatività del consumatore	» 75

6.4 Il consumatore creativo	pag. 80
6.5 Il Customer Knowledge Management	» 82
6.6 Empowerment e «resistenza» del consumatore	» 85
6.7 Lead user e innovazione collaborativa	» 91
7. Il nuovo prosumerismo	» 95
3. Valore per il cliente, co-creazione del valore e business model partecipativi	» 98
1. Il valore per il cliente	» 98
1.1 Componenti e natura del valore per il cliente	» 99
2. La co-creazione del valore: elementi definitivi e natura del processo	» 102
3. Modello di business e value proposition	» 119
3.1 Componenti del business model	» 125
3.2 Il business model della co-creazione	» 130
4. Dimensione comunitaria del consumo e processi di co-creazione del valore online	» 134
1. Neo-tribù di consumo e comunità di marca	» 134
1.1 Gli elementi fondanti di una comunità	» 136
2. Socialità di consumo online e processi di branding	» 143
3. User Generated Content: effetti sul brand e sul prodotto	» 145
3.1 Condivisione	» 148
3.2 Co-comunicazione	» 159
4. Il caso Moleskine	» 175
4.1 Profilo aziendale	» 175
4.2 Da taccuino a icona: la storia di un prodotto che ha una “storia da raccontare”	» 178
4.3 Un brand co-creato dai suoi utilizzatori	» 181
4.4 Apertura al dialogo: aspetti organizzativi, rischi ed opportunità	» 186
5. User-Generated Content e strategie di branding	» 190
6. Innovazione collaborativa	» 192
7. Contest online e crowdsourcing	» 202
7.1 Potenzialità e limiti del crowdsourcing	» 209
5. La co-creazione: aspetti critici e sfide manageriali	» 215
1. Opportunità e ostacoli della co-creazione	» 215
2. Tipologie di utenti e disegualianza partecipativa	» 216
2.1 Il Customer Engagement	» 222

2.2 I benefici della partecipazione e i driver motivazionali	pag. 226
3. I pre-requisiti della co-creazione: gestione della comunità e competenza dialogica	» 234
3.1 Obiettivi, domini e piattaforme di interazione	» 238
3.2 Le sfide manageriali e gli ostacoli interni	» 246
4. Condivisione delle idee e innovazione collaborativa: l'esperienza di Mulino Bianco Barilla	» 254
4.1 La dichiarazione di intenti e le regole di partecipazione	» 254
4.2 Le procedure e le fasi del processo	» 256
4.3 Contributi ottenuti e iniziative realizzate	» 258
4.4 Fattori propulsivi e aspetti critici	» 259
Conclusioni	» 167
Bibliografia	» 273

Introduzione

Pro-sumer, consum-attore, consum-autore: sono solo tre dei molti neologismi utilizzati dalla letteratura sociologica, antropologica e di marketing negli ultimi anni per rimarcare la profonda trasformazione dell'identità del consumatore.

Questi lavori sottolineano la capacità “produttiva” e “creativa” dei consumatori contemporanei che, lungi dal restare confinati nel ruolo di *product-taker*, inerti artefici di un semplice processo di logoramento e “distruzione” dei prodotti e del valore, appaiono essere sempre più capaci di entrare nelle logiche del discorso produttivo, mettendo in campo risorse creative e competenze, spesso di alto livello, che consentono loro di rielaborare soggettivamente i significati degli oggetti di consumo o, finanche, di (ri)definirne gli aspetti contenutistici e funzionali, potendo, mediante la valorizzazione dell'esperienza maturata nel contesto d'uso, fornire utili input per il processo di sviluppo e di rinnovamento dei prodotti e delle identità di marca.

I profondi cambiamenti sociali, economici e tecnologici, favoriti soprattutto dai rapidi progressi nelle tecnologie della comunicazione e dalle applicazioni partecipative del web 2.0, hanno consentito di ridurre le distanze tra produttori e consumatori, potenzialmente restituendo a questi ultimi quella centralità di ruolo che, negli approcci di marketing tradizionali, finiva con il rimanere relegata sul piano della retorica aziendale – condensata nel celebre mantra “*the customer is the king*” – senza, troppo spesso, riuscire a tradursi in realtà concreta. In un mondo digitalmente connesso, in cui gli individui sono in grado di avviare “conversazioni” con i propri pari – centrate (anche) su prodotti e brand di proprio interesse – a prescindere dall'iniziativa e dallo stesso coinvolgimento dell'impresa, i modelli tradizionali di comunicazione rivelano la propria fragilità o, se vogliamo, la propria insufficienza. Di fronte a un consumatore sempre più informato e

consapevole, competente e interconnesso in comunità di pari, in una parola sempre più *empowered*, le imprese si trovano ad affrontare una sfida: ripensare, in un'ottica realmente collaborativa, le proprie logiche di approccio al mercato e di creazione del valore, imparando a lavorare non più (solo) *per* il consumatore ma *con* il consumatore. Una sfida che impone un cambiamento culturale profondo, necessario per abituarsi a pensare al consumatore come partner e non più come target, alla comunicazione come dialogo interattivo (o *conversazione* se si vuole richiamare la prima delle tesi del Cluetrain Manifesto) e non più come monologo, al brand come un'architettura complessa, una narrazione condivisa, e non più come una storia "calata" dall'alto, all'innovazione come un processo collaborativo e aperto e non più "chiuso" e autarchico.

Questo lavoro di ricerca intende appunto approfondire queste tematiche, che possono essere ricondotte al così detto marketing partecipativo o al tema della customer co-creation, espressione utilizzata in maniera ricorrente nella letteratura di marketing degli ultimi anni e, pur tuttavia, ancora elusiva. Il volume è focalizzato sulla co-creazione nel contesto della relazione tra l'impresa e il consumatore finale (B2C), in particolare all'interno degli ambienti virtuali di interazione, dove nuove forme di raggruppamento sociale (tribù di consumo, comunità virtuali), trovano più ampia possibilità di strutturarsi – anche intorno a marche/prodotti – e di diffondersi.

In questo contesto, la co-creazione è intesa quale *processo attivo, creativo e sociale, basato sulla collaborazione tra produttori e clienti, che può essere iniziato dall'impresa (ma non lo è necessariamente) e che dovrebbe, idealmente, condurre alla generazione di valore per entrambe le parti.*

Pur ritenendo che la co-creazione sia un percorso da esplorare, si rifugge da una visione semplicistica o deterministica di tale processo: per conseguire i risultati attesi non è richiesto un semplice investimento in piattaforme e tecnologie di interazione, ma un ripensamento profondo, oltre che delle logiche di relazione con il mercato, delle procedure, dei processi, delle strutture e della stessa cultura aziendale. Una visione non mitizzata della co-creazione impone, inoltre, di ricordare che non tutti i clienti manifestano il desiderio di stabilire e mantenere, nel corso del tempo, una relazione collaborativa con l'impresa, impegnandosi in attività che assorbono risorse (temporali, cognitive, emotive, ecc.).

Partendo da queste premesse, i principali interrogativi di ricerca posti alla base del presente lavoro sono: come può, l'impresa, riuscire a mobilitare le risorse del consumatore, coinvolgendolo nei processi di produzione del significato dei brand, delle esperienze ad essi associate, delle strategie di marketing e nello stesso processo di sviluppo di nuovi prodotti? In quali ca-

si la co-creazione dispiega positivamente il suo potenziale, generando valore per entrambe le parti coinvolte nel processo? Quali benefici può trarne l'impresa, ma anche quale "percezione di valore" può motivare il cliente a prendere parte a tale processo? Quali sono i principali ostacoli e le sfide manageriali che le imprese devono affrontare per avviare il proprio viaggio di scoperta ed esplorazione delle potenzialità associate al processo di co-creazione?

A queste domande si cercherà di fornire risposte nel corso della trattazione. In particolare, nel primo capitolo, si analizzeranno brevemente le condizioni di contesto che hanno contribuito ad accrescere l'enfasi sulle risorse cognitive e creative del consumatore, sulla sua intelligenza progettuale e sul lavoro immateriale con cui questi può contribuire ad accrescere il valore di prodotti ed esperienze di consumo. Tali condizioni sono identificate, in primis, nella necessità di ripensare le logiche di condotta strategica dell'impresa: in un'economia in cui la conoscenza è la principale determinante del vantaggio competitivo, l'impresa deve sforzarsi di valorizzare il potenziale di apprendimento insito in tutte le relazioni (non solo quelle con fornitori, distributori e centri di ricerca, ma anche quelle con i consumatori finali), allo scopo di mobilitare le risorse immateriali, necessarie per alimentare processi di innovazione sempre più *knowledge* e *service-based*. A questi cambiamenti, si accompagnano quelli associati alle opportunità derivanti dall'accrescimento del potenziale di connessione/interazione con la domanda, derivante dalla diffusione delle così dette tecnologie del web 2.0. Tali tecnologie, accrescendo le potenzialità espressive, comunicative e comunitarie degli individui, hanno contribuito a disegnare, in maniera più nitida, il profilo di un "nuovo" consumatore, più informato e competente, più connesso e creativo, che, essendo in grado di produrre e diffondere autonomamente (anche senza sollecitazioni da parte dell'impresa) contenuti relativi a prodotti e marche, può costituire un prezioso alleato o un potenziale pericolo per l'impresa, in un contesto in cui produzione e comunicazione sono attività sempre più connesse e interagenti.

Il dibattito sul nuovo consumatore – e su quelle che sono state efficacemente definite come panacee dei nuovi marketing (Brown, 1995; Badot, Bucci e Cova, 2007) – era, tuttavia, ampiamente pre-esistente alla diffusione delle tecnologie del web 2.0. Da almeno 20 anni, diversi filoni di ricerca, alcuni dei quali affondano le proprie radici nel grande repertorio concettuale della sociologia post-moderna, hanno contribuito a descrivere l'evoluzione del consumatore, evidenziando il suo progressivo shifting da oggetto di informazione a soggetto di conoscenza, da passivo destinatario dell'output del processo di produzione a co-protagonista del processo di

creazione del valore. L'analisi di questi diversi filoni di studio (dalla Market Orientation alla Service-Dominant Logic, fino alla Consumer Culture Theory; dal Consumer Empowerment alla Collaborative Innovation; dal Marketing Relazionale alla Co-creazione dell'esperienza) – sarà oggetto di approfondimento nel secondo capitolo, finalizzato, per l'appunto, ad evidenziare il superamento del dualismo tra la sfera della produzione e quella del consumo e l'emersione di una nuova forma di prosumerismo, che pone l'accento sull'opportunità di ripensare il rapporto con il mercato, per riuscire, attraverso la gestione del dialogo, a riconoscere e mobilitare le competenze di cui il consumatore è portatore.

La natura ancora elusiva del termine “co-creazione” impone, inoltre, una riflessione sul contenuto e sul significato di tale costrutto. Nel terzo capitolo, pertanto, si analizzano le diverse accezioni dell'espressione “co-creazione del valore”. Partendo dall'analisi delle diverse definizioni elaborate in letteratura, si giunge a proporre una *working definition*, sottolineando, inoltre, le differenze rispetto ad altri concetti, correlati ma distinti (co-produzione, mass customization, wikinomics, ecc.), per poi analizzare contenuti, potenziali benefici (e rischi), ruoli e architettura della relazione nel processo di value co-creation, giungendo ad evidenziare gli elementi costitutivi di un business model orientato alla co-creazione.

In un simile modello di business, il consumatore non è, necessariamente, sempre attivo e partecipe, ma è potenzialmente attivabile. La disponibilità di nuovi canali di interazione con la domanda riduce la distanza comunicativa tra l'impresa e i suoi clienti, creando le pre-condizioni per liberare le potenzialità co-creative del consumatore. In questa prospettiva, comunità di marca e tribù di consumo online costringono ad ampliare il focus di osservazione della relazione impresa-mercato, estendendolo oltre la tradizionale diade consumatore-marca, per analizzare anche la dimensione comunitaria del consumo e i suoi riflessi, sui processi di branding e di innovazione. Il capitolo quarto si focalizza su queste tematiche, analizzando, in particolare, le diverse tipologie di User-Generated Content riferite a brand e prodotti che possono essere generate all'interno di comunità di marca (organiche e/o firm-managed, web-based e/o social media-based) ed i correlati processi di value co-creation (o co-destruction) che, da questi, possono generarsi.

Nella consapevolezza dei rischi associati alla partecipazione del consumatore al processo di value co-creation, il capitolo quinto, infine, analizza gli aspetti critici e le sfide manageriali associati all'implementazione di tale processo, evidenziando come i risultati delle iniziative “partecipative” avviate dalle imprese, siano inevitabilmente condizionati dall'effettiva disponibilità che queste manifestano nell'assumere il ruolo di fornitori delle ri-

sorse – tecnologiche, culturali, strategiche ed emotive – necessarie per facilitare il dialogo e la co-creazione con il consumatore, mostrandosi capaci di rispondere, dinamicamente, alle aspettative esterne ma anche a quelle interne, realizzando il necessario ri-allineamento di strutture, processi, routine e metriche aziendali.

L'analisi delle potenzialità e degli aspetti critici associati al processo di online value co-creation, oltre a basarsi sulla ricca letteratura disponibile sull'argomento, è sostenuta dall'osservazione empirica, mediante la ricostruzione/analisi di alcuni casi significativi, che sono oggetto di approfondimento nei capitoli quarto e quinto. Il metodo dei casi consente di analizzare il fenomeno della co-creazione in chiave diacronica, così da precisare il contesto il cui è maturata la decisione di dare avvio al processo (e, quindi, i fattori abilitanti e quelli inibitori), il contenuto di tale decisione (es. come ha avuto inizio il processo e come si è diffuso), i cambiamenti che ne sono derivati (all'interno dell'impresa e nelle logiche di interazione con il mercato) e i principali risultati raggiunti.

1. Economia della conoscenza e consumatore produttivo

1. Conoscenza ed economia dell'immateriale

Da oltre venti anni la dottrina economica e quella manageriale hanno avviato un processo di “riscoperta” del ruolo della conoscenza nei processi di generazione del valore economico, considerandola non come “una tra” le tante risorse a disposizione dell’impresa (il lavoro, il capitale, la terra), ma come “la” risorsa per eccellenza.

“Società dell’informazione”, “Knowledge Era” o “Economia della conoscenza” sono espressioni utilizzate in maniera sempre più ricorrente anche negli studi manageriali a partire dalla fine degli anni ’80 proprio per indicare quello stadio di evoluzione dell’economia in corrispondenza del quale la capacità dell’impresa di generare valore e, dunque, di costruirsi una posizione di vantaggio competitivo, è sempre più legata alla capacità di creare, gestire, valorizzare – e dinamicamente rigenerare – risorse di tipo *knowledge-based*, più che alla semplice attività di trasformazione chimico-fisica delle merci (Vicari, 1989; Drucker, 1992).

Nella teoria dell’impresa, alcuni ben noti filoni di studio – quello della *Resource-Based View* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Dierrickx, Cool, 1989; Prahalad, Hamel, 1990; Grant, 1991; Barney, 1991) e quello della così detta *Knowledge-Based Theory of the Firm* (v., tra gli altri, Kogut e Zander, 1992; Conner e Prahalad, 1996; Grant, 1996; Spender, 1996) – contribuiscono a chiarire in modo definitivo che il vantaggio competitivo dell’impresa dipende dalle risorse di cui questa dispone e, in particolare, *dalle risorse immateriali, basate sulla conoscenza*. È a queste risorse che si possono più frequentemente associare quelle caratteristiche di rarità, imperfetta imitabilità, complessità sociale (Barney, 1990), *tacitness* (Reed e DeFilippi, 1990), ambiguità causale (Lippman e Rumelt, 1992), interconnessione e *time-compression diseconomies* (Diericks e Cool, 1989),

che possono contribuire a generare un differenziale di valore.

In una prospettiva più spiccatamente *Knowledge-Based*, non solo la capacità competitiva ma l'esistenza stessa dell'impresa sono giustificate dalla sua particolare capacità di generare e condividere conoscenza, che le conferisce un vantaggio differenziale¹ rispetto ad altre forme istituzionali di coordinamento degli scambi, come i mercati (Nahapiet e Ghoshal, 1998). L'impresa viene, così, ad essere concettualizzata come una comunità sociale che si specializza nella gestione dei processi di creazione e trasferimento della conoscenza (Kogut e Zander, 1996), ovvero come un sistema cognitivo di tipo autopoietico (Vicari, 1991; Vicari e Verona, 2000; Vicari e Troilo, 2003), capace di funzionare e di alimentare continuamente il proprio vantaggio competitivo, attraverso la valorizzazione delle conoscenze di cui è dotato e che è in grado di (ri)produrre². Utilizzando le parole di Vicari (2008, p. 54), «un'impresa non funziona “anche” sulla base della conoscenza; la conoscenza non è un elemento che aggiunge valore [...]. È invece la caratteristica essenziale, l'elemento fondante dell'esistenza dell'impresa e del processo di creazione del valore».

L'enfasi sul valore della conoscenza per lo sviluppo economico e per il successo competitivo dell'impresa non è, tuttavia, un elemento nuovo: la conoscenza ha – almeno dalla rivoluzione industriale in poi – rappresentato un fattore trainante dello sviluppo economico, le cui tappe fondamentali

¹ Nahapiet e Ghoshal (1998) identificano il vantaggio organizzativo dell'impresa (rispetto ai mercati) alla luce della superiore capacità che questa ha di generare conoscenza (capitale intellettuale), a sua volta derivante dallo sviluppo di un ambiente istituzionale favorevole allo sviluppo di capitale sociale, inteso come la «somma delle risorse, attuali e potenziali, radicate nelle relazioni e disponibili attraverso la rete relazionale posseduta da un individuo o da un'unità sociale» (p. 243).

² In questa prospettiva, le risorse fondamentali dell'impresa, (Vicari, 1991; Vicari e Verona, 2000; Castaldo, 2002) sono, dunque, quelle di competenza e di fiducia. Le prime sono «schemi cognitivi già formati, sufficientemente stabili, che consentono all'organizzazione di funzionare» (Vicari, 1992) e che possono determinare un differenziale basato sui saperi (incorporati nelle persone, nei meccanismi operativi, nell'organizzazione), sull'identità, sulla cultura, sui valori, sul senso di appartenenza e condivisione. Le seconde sono anch'esse risorse di conoscenza, ma nascono per effetto di processi comunicativi; sono, cioè, modelli cognitivi propri delle diverse categorie di soggetti con cui l'impresa si relaziona; sono, dunque, risorse fondate sulle “conoscenze” sviluppate dai diversi interlocutori aziendali nel corso della relazione ma, nella prospettiva dell'impresa, sono risorse “proprie”. Le due tipologie di risorse sono strettamente collegate e possono reciprocamente alimentarsi (Vicari, 1992). L'accrescimento di fiducia crea difatti le premesse per il miglioramento della dotazione di risorse di competenza: consolidate relazioni fiduciarie rendono più facile e meno esposto ad incertezze lo svolgimento di processi di apprendimento da cooperazione, fondati, tra l'altro, sull'avvio di sperimentazioni congiunte tra i partner (Castaldo, 2002, Vicari *et al.*, 1996; Lanza, 2000; Troilo, 2001).

sono state fondate sulla «capacità di tradurre la conoscenza scientifica in valore economico», attraverso la sua materializzazione in prodotti e processi complessi (Micelli, 2000, p. 10).

Nel contesto del capitalismo industriale tradizionale, però, la conoscenza giocava il ruolo prevalente, di «fattore di ottimizzazione», dovendo contribuire a generare il massimo rendimento di ogni unità di energia utilizzata, indirizzando al meglio le macchine: il valore economico era prodotto consumando i fattori produttivi impiegati secondo coefficienti tecnologici prestabiliti (Rullani, 2004a, p. 17). In quel contesto, la conoscenza poteva aumentare il valore prodotto se utilizzata a supporto del calcolo di ottimizzazione che orientava le scelte di allocazione dei fattori tra i possibili usi alternativi. Il sapere aveva, dunque, un ruolo limitato e solo alcuni agenti, istituzioni e settori avevano il compito di produrre ed elaborare tale risorsa (tipicamente nell'impresa tale attività era demandata ai laboratori di R&S), in quello che Foray (2000) definisce il «mondo confortevole costruito dagli economisti per analizzare il bene conoscenza». Questo mondo confortevole si è sgretolato quando si è dovuto riconoscere il valore dei processi di apprendimento, e delle forme non volontarie e deliberate di produzione della conoscenza (condensate ad esempio nel *learning by doing, by using, by interacting*), capaci di generare effetti economici³ che vanno ben oltre il semplice «far meglio il proprio lavoro». Si è giunti in tal modo a riconoscere che in molte attività di produzione o di utilizzo di un bene, la conoscenza, anche quando non costituisce un obiettivo in sé, può costituire un importante prodotto che si realizza in tutti gli ambiti economici, inclusi quelli tradizionalmente considerati *low tech* (*ibidem*, p. 20 e ss).

Nel contesto del «capitalismo cognitivo» (Moulier-Boutang, 2002), un capitalismo costruito sul lavoro della mente, il valore è generato proprio trasformando e utilizzando pensieri, emozioni, identità (Rullani, 1998): ad essere rilevante non è tanto la conoscenza incorporata, “congelata” negli oggetti venduti ai consumatori, quanto quella che può fluire, giorno per giorno, nella relazione (Rullani, 2004a).

Poiché gli asset dematerializzati che sono alla base di un'economia fondata sulle conoscenze e sul servizio, sono «quasi completamente liquidi» (Normann, 2002, p. 56), possono cioè trovarsi dappertutto, la nuova logica

³ Tali processi di apprendimento si rivelano strategici in quanto consentono all'impresa di elaborare ed accumulare conoscenze tacite (Polanyi, 1966; Nonaka e Takeuchi, 1995), capacità cognitive non gestibili attraverso flussi comunicativi strutturati e difficilmente codificabili. Oltre ad rappresentare una fonte dell'innovazione, esse costituiscono una barriera all'imitazione, essendo risorse idiosincratice, la cui trasferibilità in altri contesti organizzativi è estremamente complessa (Comacchio, 1994).

strategica che deve guidare la condotta delle imprese è quella di mobilitare, gestire, usare le risorse, più che preoccuparsi di saperle acquisire e detenere, controllandole in modo proprietario. In tal senso, un'economia della conoscenza è un'economia relazionale, poiché la struttura e la qualità delle relazioni di un'impresa esercitano un'influenza rilevante sia sui processi di creazione che su quelli di *exploitation* della conoscenza (Brown e Duguid, 2000; Nahapiet e Ghoshal, 1998). Si giunge in questo modo al superamento del più grande limite dell'economia post-fordista: il confinamento della conoscenza all'interno dell'area locale di operatività dell'impresa e la necessaria ed eccessiva focalizzazione sulla materialità dei beni prodotti.

Nella prospettiva relazionale (Dyer e Singh, 1998; Powell *et al.*, 1996; Morgan e Hunt, 1999; McEvily e Zaheer, 1999) e in quella neo-evoluzionista (Vaccà, 1989, Di Bernardo e Rullani, 1990; Rullani, 1994), il vantaggio competitivo dell'impresa è *relationship-based*, dipendendo non più solo dalle sue risorse interne, ma soprattutto dalle relazioni che riesce a creare, capitalizzando il suo patrimonio fiduciario, e, dunque, le risorse di conoscenza sviluppate dal network cui l'impresa appartiene, che hanno un impatto non secondario sulla sua capacità competitiva (Castaldo, 2002, p. 51), consentendole di accrescere la varietà dei possibili percorsi di sperimentazione e apprendimento.

La capacità di integrare e valorizzare il patrimonio di risorse cognitive posto entro e – mediante le relazioni – fuori i confini dell'impresa, riconfigurandole dinamicamente (Teece e Pisano, 1998), diventa strategica per alimentare il processo di innovazione, garantendo il rinnovamento delle routine organizzative⁴ (Nelson e Winter, 1982) e scongiurando il rischio di

⁴ Secondo Winter (2000), le *capabilities* sono routine di alto livello o collezioni di routine. Le routine sono, come noto, regole di condotta, basate sulla conoscenza tacita e sulla reciproca intesa dei membri di un'organizzazione, che guidano l'azione dell'impresa, consentendo l'attivazione di risposte semi-automatiche di fronte a problemi/situazioni che si presentano ciclicamente. Sono, in altre parole, conoscenza che viene proceduralizzata (Vicari, 2008). Rappresentano, dunque, i "geni aziendali" che memorizzano differenti frammenti di conoscenza (Lave e Wenger, 1990) che, nel corso del tempo, si cumulano e si sedimentano all'interno dell'organizzazione. Tali routine, per un verso, esprimono il potenziale di innovazione dell'impresa – in quanto incastonano la conoscenza organizzativa – per l'altro possono costituire una barriera al cambiamento, creando una situazione di *path dependency* che impedisce all'impresa, soprattutto, quando ha successo, di modificare i propri consolidati paradigmi e modelli mentali. L'abilità nel modificare/far evolvere le routine organizzative, mettendo a frutto i processi di apprendimento, definisce le capacità dinamiche, intese come «*the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments*» (Teece *et al.*, 1997). Sono proprio le *dynamic capability* che consentono all'impresa di creare nuovi prodotti e processi, di rispondere ai cambiamenti di mercato, di rinnovare le proprie competenze, adattando, integrando e ri-

trasformare le *core capabilities* in *core rigidities* (Leonard-Barton, 1992).

Le capacità relazionali e il network in cui l'impresa è *embedded* diventano il mezzo per accedere a risorse e competenze distintive dei partner e per integrare frammenti di sapere distinti (interni ed esterni), alimentando processi di apprendimento reciproco (Grant, 1996; Lanza, 2000; Lipparini, 2002) necessari per sostenere l'innovazione (Nonaka e Takeuchi, 1995).

2. Conoscenza e innovazione

La conoscenza si manifesta come la più importante delle risorse produttive, perché è dalla sua continua produzione, (ri)combinazione e integrazione nelle *core competence* aziendali che deriva l'innovazione (Henderson e Clark, 1990; Grant, 1996; Verona, 1999), autentico imperativo strategico, non più semplice opzione, per tutte le imprese, a prescindere dall'ambito di operatività.

In uno scenario caratterizzato da crescente discontinuità, aspra competizione e aspettative crescenti dei consumatori, le imprese devono imparare a gestire l'innovazione su base continua, rinnovando se stesse e il proprio modo di competere e proponendo al mercato soluzioni sempre nuove.

Poiché l'innovazione è alimentata dalla capacità di (ri)combinare diverse basi di conoscenza, le imprese hanno bisogno di nutrire la loro capacità di creare, integrare, ricombinare risorse cognitive che non necessariamente sono disponibili al proprio interno (Cohen e Levinthal, 1990; Kogut e Zander, 1992; Drucker, 1993; Grant, 1996; Liebeskind, 1996; Teece *et al.*, 1997; Vicari, 1992; Rullani, 1994). Di fronte all'accorciamento dei cicli di vita delle tecnologie e dei prodotti, che rende sempre più evanescente ogni posizione di vantaggio competitivo (solo temporaneamente) acquisito, nessuna impresa, singolarmente considerata, possiede le competenze necessarie per sostenere in autonomia l'imperativo strategico dell'innovazione, rinnovando le basi del suo successo e della sua stessa competitività, tanto più in un contesto in cui la capacità di creare valore è associata non più (solo) alla capacità di presidiare le tradizionali attività di trasformazione chimico-fisica delle merci ma a quella di sviluppare conoscenza e innovazioni *knowledge-based*.

Come il filone di studi dedicato al tema dell'*open innovation* (Chesbrough, 2003; 2005; 2007; Chesbrough e Appleyard, 2007; Enkel,

configurando le risorse e le capacità, interne ed esterne, in linea con i cambiamenti ambientali.