Stefano Micelli, Emanuela Prandelli

NET MARKETING. RIPENSARE IL CONSUMATORE NEL MONDO DELLA RETE

Sfumano le vecchie rappresentazioni dell'impresa, spesso contrapposta a un generico "ambiente" senza qualificazione né differenziazione interna. Alla dicotomia "organizzazione-mercato" si va gradualmente sostituendo una mappa di relazioni più ricca e complessa.
Questo articolo si propone di definire i criteri di una geografia rinnovata dell'impresa in rete, per una lettura più articolata dei rapporti che essa intrattiene con i suoi clienti. L'ipotesi di fondo è che i soggetti con cui l'impresa dialoga nel mercato siano *attori*, capaci di elaborare strategie consapevoli, sia che si tratti di un contributo attivo ai processi di innovazione sia che si tratti di una rinuncia esplicita all'interazione. La costruzione di un *atlante* del mondo in cui l'impresa opera necessita di variabili economiche in grado di guidarne l'evoluzione strategica: dopo una definizione delle distanze che regolano i rapporti all'interno di un mondo interconnesso, l'articolo propone gli strumenti per organizzare percorsi di sviluppo delle relazioni tra impresa e consumatori funzionali a strategie differenziate.



Marketing e tecnologie: due visioni alternative

Il recente dibattito sugli effetti delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha visto il succedersi di due prospettive di analisi chiaramente distinte: la prima, erede di una tradizione classica del marketing, ha enfatizzato il *potenziale di elaborazione* delle tecnologie che rappresentano la leva per oltrepassare i limiti tradizionali del marketing di massa grazie a un perfezionamento dei processi di segmentazione del mercato fino all'ipotesi, tutt'altro che irrealistica, di gestire il singolo individuo consumatore come controparte dell'impresa. La seconda prospettiva di indagine, cresciuta sulla scia dei fenomeni sociali che hanno caratterizzato l'imporsi della rete presso quote crescenti della popolazione, ha sottolineato il *potenziale interattivo* della tecnologia, prefigurando l'imporsi di relazioni centrate sul dialogo e sullo scambio di conoscenze per potenziare i processi di innovazione e di fidelizzazione reciproca. I due punti di vista distinguono allo stesso tempo due diverse fasi storiche dell'evoluzione del marketing e, soprattutto, due diverse letture del ruolo del consumatore nei processi di creazione del valore.

La tecnologia abilita forme di interazione finora sconosciute

Lo scenario prefigurato dai sostenitori della prima prospettiva di analisi, ovvero dagli entusiasti dell'*one-to-one marketing,* ha avuto il vantaggio di poggiare su un sistema di pratiche consolidate e su tecnologie oggi effettivamente in grado di dare un senso a grandi masse di informazioni altrimenti impossibili da gestire in modo economico (Peppers, Rogers 1993). L'enfasi sulle capacità di elaborazione deriva dall'ipotesi, non necessariamente esplicitata in forma compiuta, secondo cui la conoscenza e le intuizioni del consumatore finale sono utili nella misura in cui contribuiscono ad arricchire il suo profilo, perfezionando il quadro delle sue preferenze e dei suoi modelli di comportamento (Hoffman, Novak 1996). Secondo questa impostazione, in altre parole, il consumatore rimane oggetto di studio e di elaborazione da parte dell'impresa, senza acquisire una legittimità fondata su una compiuta capacità di espressione (Micelli 1997).

La seconda impostazione, viceversa, definisce uno scenario di azione radicalmente rinnovato, a partire da una riflessione sulle dinamiche sociali ed economiche emergenti nella rete (Rheingold 1993; Jones 1995). Questo secondo scenario vede nella tecnologia un fattore abilitante di forme di interazione finora sconosciute agli operatori della produzione di massa, consentendo a domanda e offerta di individuare soluzioni di convergenza attraverso forme di comunicazione a costi limitati. La diffusione capillare della rete e la sua semplicità d'uso attraverso il web consentono nuove geometrie dei flussi di comunicazione centrate non più sul binomio impresa-consumatore, ma piuttosto su una fitta trama di relazioni che i consumatori instaurano fra loro (Micelli 1997; Hagel, Armstrong 1997).

Secondo questa impostazione il ruolo degli intermediari commerciali tende a mutare verso forme innovative di gestione di comunità on line con uno spostamento sostanziale del baricentro della catena del valore dall'impresa all'utente finale. Se il one-to-one marketing ha, dunque, avuto come obiettivo il continuo incremento e un migliore utilizzo della conoscenza *sul* consumatore, l'approccio centrato sul potenziale interattivo della tecnologia si propone invece di rendere fruibile il patrimonio di conoscenza e di esperienze *del* consumatore, attivando processi di apprendimento fondati sul dialogo e sull'interazione.

È chiaro che una radicalizzazione di questo scenario fondato sulle comunità rischia di costituire una forzatura simile a quella operata in passato dai fautori di una via tecnologica alla micronizzazione del mercato. Se è evidente che il consumatore non può essere ridotto a un profilo di database, è altrettanto certo che immaginare un mondo popolato da utenti costantemente impegnati nel miglioramento del prodotto non costituisce un presupposto realistico a politiche di marketing efficaci. Il problema è allora mettere a fuoco gli interlocutori dell'impresa identificando una serie di parametri che consenta al management di dare forma all'universo oggi ancora indistinto dei consumatori in rete. L'obiettivo è valorizzare il potenziale della

rete come strumento per l'attivazione di un circuito della conoscenza interno ed esterno ai confini proprietari dell'impresa, attraverso strumenti in grado di distinguere fra interlocutori fortemente differenziati fra loro per motivazioni e conoscenze.
Questo articolo si propone di definire i criteri di una geografia rinnovata dell'impresa in rete, per una lettura più articolata dei rapporti che essa intrattiene con l'ambiente. L'ipotesi di fondo è che i soggetti con cui l'impresa dialoga siano *attori*, capaci di elaborare strategie consapevoli, sia che si tratti di un contributo attivo ai processi di innovazione sia che si tratti di una rinuncia esplicita all'interazione. La costruzione di un *atlante* del mondo in cui l'impresa opera necessita di variabili economiche in grado di guidarne l'evoluzione strategica: dopo una definizione delle distanze che regolano i rapporti all'interno di un mondo interconnesso, l'articolo propone gli strumenti per organizzare percorsi di sviluppo delle relazioni d'impresa funzionali a strategie differenziate.

Il nuovo ruolo dei consumatori nel marketing interattivo

Lo sviluppo di relazioni interattive con il cliente per generare una comune conoscenza del prodotto e condividere i benefici della coprogettazione ha largamente anticipato lo sviluppo della rete Internet e in particolare del web. Da almeno una ventina d'anni il marketing interattivo ha costituito la regola nelle relazioni business to business che, coinvolgendo organizzazioni strutturate, possono contare su soggetti in grado di dialogare fra loro, su una sostanziale limitazione delle asimmetrie informative fra le parti e su una naturale convergenza di interessi rispetto a obiettivi comuni di sviluppo.
La letteratura scientifica ha, del resto, già posto in evidenza l'opportunità di sviluppare forme di comunicazione dialogica per alimentare strategie interattive che consentano la creazione del valore attraverso una rinnovata attribuzione dei ruoli (Norman, Ramirez 1993; von Hippel 1982, 1986; Iansiti, MacCormack 1997; Leonard 1995; Kotler, Sawhney 1999; Sawhney, Prandelli 2000). Studi sul marketing dei servizi hanno, in particolare, dimostrato che i clienti finali possono di fatto svolgere il ruolo di *partial employees* (Bowen 1986; Mills, Morris 1986) e le relazioni di lungo periodo che si instaurano tra l'impresa di servizi destinati all'industria e i suoi clienti sono potenzialmente in grado di offrire alla prima importanti opportunità di "assorbire" e utilizzare la conoscenza dei secondi (Sharma 1991).

Il baricentro della catena del valore si sposta dall'impresa all'utente finale

Quella che alcuni autori definiscono la Quarta (Miller 1995) o addirittura la Quinta Generazione (Rogers 1996) delle attività di Ricerca & Sviluppo si caratterizza proprio per l'enfasi posta su processi di apprendimento condiviso nell'ambito di una mappa di saperi distribuiti a geografia variabile. Manifestazioni di questa peculiare modalità di generare nuovo sapere – ovvero, in una prospettiva di marketing, nuovi prodotti – sono evidenti nei processi di *expeditionary marketing* (Hamel, Prahalad 1994), così come negli accordi di *participatory design* (Carmel, Whitaker, George 1993; Anderson, Crocca 1993; Schuler, Namioka 1993) o *emphatic design* (Leonard, Rayport 1997) e nello sviluppo congiunto di prototipi in laboratorio (Nielsen 1993). In tutti questi casi si attivano, infatti, processi di "co-sviluppo del prodotto" basati su forme di apprendimento reciproco tra designer e utilizzatori finali dello stesso (Miller 1995).
In questa prospettiva, il dialogo tra "centro" e "periferia" non è più un'opzione, ma una necessità all'interno di un contesto competitivo che marginalizza chi continua a gestire l'innovazione in regime di autarchia. Per il marketing ciò implica la capacità di cogliere i bisogni reali e profondi dei consumatori, non di rado difficilmente esplicitabili dai potenziali clienti, ora perché estremamente complessi e parzialmente inesplorati sotto il profilo tecnico (Leonard, Rayport 1997), ora perché legati a esigenze espressive e immateriali che rinviano alla fruizione di segni e simboli, non necessariamente razionalizzati in maniera consapevole (Busacca 1992). In tutti questi casi diviene essenziale accedere alla conoscenza profonda dei consumatori/utenti, condividendo con loro

forme di sapere contestuale (Hall 1992). È, tuttavia, solo la possibilità di fare ricorso alla rete come infrastruttura di comunicazione a consentire di estendere su larga scala questo tipo di relazioni, coinvolgendo la struttura distributiva esterna all'organizzazione aziendale e, soprattutto, il cliente finale, anche nei mercati consumer. In altre parole, è solo dei più recenti sviluppi dell'Information Technology la possibilità per le imprese di superare il tradizionale trade-off tra l'ampiezza del pubblico raggiungibile (*reach*), caratteristica dei mercati di consumo, e la profondità della relazione sviluppata con lo stesso (*richness*), dominante nei mercati industriali. Nella nuova Network Economy, lo sviluppo di relazioni "ricche" su scala di massa diviene un'opzione concretamente perseguibile (Evans, Wurster 1997, 1999).

I clienti finali possono di fatto svolgere il ruolo di partial employees

La migrazione di metodologie maturate in ambiente business-to-business nell'ambito di relazioni business-to-consumer appare, però, tutt'altro che scontata. Questo perché non solo vengono meno alcuni dei vincoli che hanno finora caratterizzato le relazioni fra operatori a monte della catena del valore, ma anche perché una lettura attiva del ruolo del cliente finale richiede uno sforzo di rappresentazione lontano dalla sensibilità della funzione marketing di molte imprese che oggi operano sul mercato finale. Pur sottolineando il ruolo dell'utente finale nei processi di innovazione, la letteratura manca ancora di modelli suscettibili di una declinazione operativa efficace. Alla radice vi è in primo luogo un problema terminologico: è difficile proporre visioni rinnovate del marketing se si pone la questione in termini di evoluzione del rapporto impresa-consumatore. Il binomio rappresenta di per sé una "prigione linguistica". Mai come nel mondo della rete la diade consumatore-impresa, peraltro ancora centrale negli studi di marketing (Peterson 1995), assume i contorni di una finzione letteraria fuorviante. E ciò nella misura in cui essa ripropone l'opposizione fra un soggetto centrale, l'impresa, e una periferia di atomi, immaginati a volte come ricettori passivi degli stimoli del mercato – come nello scenario dipinto dall'one-to-one marketing – a volte come soggetti intelligenti, capaci di interventi attivi sulle strategie dell'impresa, come nello scenario di un consumo liberato attraverso comunità virtuali.

La contrapposizione tra l'impresa e i suoi consumatori pare, in quest'ottica, una macroscopica semplificazione di un mondo caratterizzato da molti gradi di libertà. Un approccio che si crede più realistico permette, infatti, di identificare attori interni ed esterni ai confini organizzativi dell'impresa, che a vario titolo prendono parte ai processi di creazione e distribuzione del valore: proprio perché ciascuno di essi è legittimo depositario di saperi che, in forme differenziate e difficilmente prevedibili, contribuiscono alla competitività del sistema nel suo complesso, ciascuno di essi ha la facoltà di partecipare al sistema di relazioni e dialoghi alla base dei processi di creazione del valore. Questa affermazione avrebbe avuto fino a pochi anni fa il gusto di un manifesto puramente libertario; in un mondo economico sempre più interconnesso rappresenta una sfida principalmente economica.

Ripensare le distanze nel mondo della rete: quattro vettori di prossimità per definire i costi della comunicazione

Comunicare costa: per definire le opportunità di un marketing innovativo orientato all'interazione con il consumatore, è in primo luogo necessario identificare i *costi* della comunicazione e confrontarli con i *benefici* conseguibili attraverso la stessa. Senza uno sforzo per definire oggettivi criteri di misurazione di questa "contabilità" della comunicazione, l'intero processo rischia di perdere credibilità e legittimazione, insieme alla possibilità di mobilitare le risorse e le energie necessarie per la sua implementazione. Partiamo dai costi. Attraverso l'identificazione di regole per la loro misurazione è possibile mettere a punto una geografia del mercato dell'impresa dove alla distanza "istituzionale" (criterio discriminante tra chi sta fuori e dentro l'organizzazione) si sostituisce una distanza comunicativa. Questa è all'origine del costo da sostenere per avviare e gestire

una relazione interattiva con parti significative del mercato, tra loro differenziate per intensità ed estensione dei processi partecipativi. Grazie a una mappa di questo tipo è possibile individuare i nuovi confini che l'impresa va assumendo, rinunciando al criterio di proprietà come unico discrimine fra ciò che merita un'analisi dettagliata e ciò che invece cade al di fuori del suo diretto controllo e, di conseguenza, viene inteso come un universo generico (almeno dal punto di vista della volontà e della capacità di interagire). Il punto di partenza, quindi, non può che consistere nella definizione di alcuni parametri utili a identificare la prossimità dei singoli potenziali interlocutori rispetto all'impresa, nonché il valore che ciascuno di essi può assumere. Sulla base delle esperienze maturate da parte di alcune imprese che con particolare successo hanno saputo attivare un simile processo di cooperazione diffusa, qui si propone di misurare la distanza tra "centro" e "periferia" lungo quattro fondamentali dimensioni, di seguito singolarmente analizzate: la distanza "linguistica", la distanza "tecnologica", la distanza "strategica", la distanza "culturale". Si utilizzano in questo caso le espressioni "centro" e "periferia" nella piena consapevolezza della necessità di ripensare il rapporto di gerarchia e subordinazione che questi due termini ripropongono. In un mondo in cui si riconosce al consumatore un'intelligenza e un patrimonio di conoscenze in grado di contribuire alla competitività del sistema, il problema di chi ne rappresenti l'effettivo baricentro richiede di essere meglio specificato.

La distanza linguistica

Una prima dimensione critica lungo la quale misurare la prossimità tra l'impresa e i suoi potenziali interlocutori sul mercato è evidentemente quella del linguaggio, ovvero il grado di affinità esistente nello specifico codice di significazione utilizzato dalle parti. Se l'impresa decide di confrontarsi in modo interattivo con il suo mercato di riferimento, la disponibilità al dialogo e il riconoscimento della conoscenza di cui i clienti sono depositari costituisce solo la premessa a forme di interazione efficaci: perché ciò si traduca in scambio effettivo di saperi è necessario che le parti condividano un sistema di riferimenti linguistici comuni. Nessuna forma di apprendimento può svilupparsi se manca un linguaggio condiviso di riferimento (Di Bernardo, Rullani 1990).

Se, in particolare, un'impresa decide di avviare un dialogo sulla propria offerta di prodotti è necessario che l'utente finale disponga di codici omogenei rispetto a quelli utilizzati all'interno dell'organizzazione. È chiaro che gli interlocutori privilegiati dell'impresa tendono a essere i clienti industriali e i canali commerciali, gli unici che dispongono delle risorse necessarie alle creazione di unità e uffici dedicati. Questo non significa però che il consumatore finale non esprima un suo potenziale autonomo. I gruppi di discussione su Internet sono estremamente interessanti per chi, per esempio, voglia acquistare un computer portatile o un desk top. I giudizi degli utilizzatori sono spesso sviluppati in un linguaggio che li rende assolutamente comprensibili alle aziende perché in questo mercato, più che in altri, la competizione fra prodotti ha richiesto uno sforzo di acculturazione del consumatore per l'esplicitazione di aspetti essenziali del prodotto.

Il problema non è solamente legato alla creazione di un vocabolario comune: ogni linguaggio, infatti, propone in modo implicito o esplicito una visione del mondo e delle sue priorità.

Un esempio: in un'animata discussione fra un progettista di lavatrici e un uditorio in un'aula universitaria il primo contestava al mercato di non saper cogliere le innovazioni contenute nel prodotto e sottolineava l'incapacità del consumatore nel proporre alcunché di interessante dal punto di vista progettuale. I presenti, invece, sottolineavano l'urgenza di ridefinire il prodotto in termini di semplificazione delle interfacce e delle funzioni. Il primo proponeva un linguaggio tecnico, orientato alla soluzione di problemi di produzione e di ottimizzazione; i secondi ragionavano per funzioni, incapaci di tradurre le loro priorità in termini di elementi di un dispositivo tecnico complesso. Il dialogo non poteva, quindi, svilupparsi proprio perché le categorie logiche utilizzate dagli attori erano

A una distanza "istituzionale" si sostituisce una distanza comunicativa tra "centro" e "periferia"

diverse. Gli "infomediari" che si moltiplicano oggi su Internet hanno proprio il ruolo di riallineare le categorie cognitive del consumatore con le gerarchie di prodotto delle imprese, ovvero una logica centrata su attività tra loro connesse a una focalizzata su beni e servizi correlati (Sawhney 1999).

La distanza tecnologica

Un'interazione efficace tra i singoli interlocutori può attivarsi solo se essi dispongono anche delle tecnologie necessarie a rendere efficiente il dialogo. In questo senso, un secondo parametro chiave è fornito dalla distanza "tecnologica": per sviluppare forme economiche di comunicazione è necessario che le parti siano dotate di infrastrutture e di soluzioni applicative omogenee. La distanza tecnologica, quindi, si misura in funzione delle possibilità di accesso alla rete, dal punto di vista sia della dotazione hardware sia delle interfacce disponibili all'utente.

Per quanto possa essere banale, l'accesso alla rete rappresenta infatti un vincolo da tenere presente nella definizione di politiche per lo sviluppo dell'interazione con la domanda. Le recenti strategie adottate dalle imprese di telecomunicazioni e dai principali *vendor* di hardware hanno puntato alla diffusione di massa di strumenti capaci di garantire un accesso facile e robusto alla rete da ogni casa. Il caso italiano, in particolare, si contraddistingue per una significativa diffusione di accessi gratuiti a Internet, affiancata da una crescente attenzione verso soluzioni *free pc* offerte dalle principali imprese del settore. In molte circostanze, tuttavia, l'*upgrade* determinato da queste politiche non può rimediare nel breve termine a sostanziali carenze di dotazione infrastrutturale di base presso il grande pubblico.

Per sviluppare forme economiche di comunicazione le parti devono dotarsi di infrastrutture omogenee

Va ribadito, inoltre, come il problema si estenda ben al di là delle soluzioni hardware adottate. La confidenza con la rete, da qualsiasi punto avvenga l'accesso, impone a ciascun interlocutore di sviluppare una sorta di "apprendimento tecnologico specifico", ovvero funzionale allo sviluppo della singola relazione. Questo apprendimento ha come oggetto principale l'interfaccia logica che consente all'utente di accedere all'insieme dei contenuti proposti e delle nuove forme di interazione con l'offerta. L'importanza dell'investimento cognitivo dell'utente è particolarmente visibile (e rilevante da un punto di vista economico) nei *mall elettronici* quali Amazon.com o Peapod, dove l'utente acquisisce una competenza nella navigazione degli scaffali virtuali, così come nei servizi di home banking via web, dove il correntista apprende specifiche procedure di gestione del conto e del trading (Carignani, Mandelli 1999).

La distanza strategica

Una terza dimensione fondamentale per misurare la distanza tra gli interlocutori è quella strategica: la prossimità tra le parti sarà, in particolare, tanto più elevata quanto maggiore è la convergenza tra gli interessi e la fiducia reciproca (Vicari 1991). I due elementi devono essere considerati distinti anche se, ovviamente, fra loro complementari. Un certo grado di fiducia nell'impresa deve, infatti, preesistere affinché la domanda decida di partecipare al processo di sviluppo della conoscenza; specularmente, l'impresa deve rilevare una convergenza di interessi nei soggetti selezionati in una logica di condivisione della conoscenza, per ritenere economicamente conveniente effettuare investimenti specifici nella singola relazione. Interessi convergenti e fiducia possono così dar vita a circoli virtuosi che rinnovano i primi e consolidano la seconda.

Perché si sviluppi motivazione alla cooperazione è necessario un sistema di incentivazione di tipo esplicito e implicito, in grado di rendere effettivamente conveniente per gli utilizzatori di un prodotto o di un servizio la partecipazione a processi di socializzazione della conoscenza maturata in un determinato contesto di esperienza (Hagel, Rayport 1997; Kotler, Sawhney 1999; Prandelli, von Krogh 2000). Il settore del software, per esempio, è emblematico di un nuovo modo di avvicinare i cosiddetti *early adopters,* valorizzandone le conoscenze attraverso un ritorno in termini di sconti, promozioni ad hoc, anticipazioni sulle innovazioni. Un utilizzatore di software è sempre più consapevole

dell'importanza delle sue indicazioni per le aziende produttrici del settore, dal momento che il ritmo sempre più intenso con cui nuovi prodotti vengono introdotti sul mercato impedisce di fare test accurati prima che il prodotto venga rilasciato in forma definitiva. Nel campo dei *reader* di audio e *video streaming* e dei videogiochi per pc, entrambi caratterizzati da problemi di velocità di accesso al mercato e di creazione di massa critica di utenti, operatori di primaria importanza così come nuovi entranti offrono *gratuitamente* il loro prodotto affinché gli utilizzatori più innovativi si facciano carico della fase di testing del prodotto. Nella misura in cui la conoscenza viene a rappresentare la risorsa chiave dell'intero processo di creazione del valore è dunque evidente che chi ne è depositario tende a reclamare un ritorno. Finora si è stati abituati a conflitti che hanno visto la contrapposizione fra industria e sistema distributivo; nel prossimo futuro è ipotizzabile che consumatori capaci di organizzarsi in rete sapranno proporsi come controparti negoziali, "spuntando" una contropartita per l'investimento in conoscenza già sviluppato.

La distanza culturale

Il quarto e ultimo criterio chiave per la selezione degli interlocutori più "preziosi" dal punto di vista dell'impresa si declina sul piano dell'identità. Linguaggi comuni, tecnologie condivise e interessi convergenti rappresentano una condizione necessaria alla creazione di valore attraverso l'interazione, ma non sufficiente alla creazione di circuiti stabili di condivisione della conoscenza. Apprendimento e innovazione sono intimamente correlati al riconoscimento di un'identità condivisa che i singoli contribuiscono a rinnovare attraverso la partecipazione (Lave, Wenger 1991; Wenger 1998). La riduzione della distanza culturale passa attraverso la creazione di questa identità collettiva: quanto più essa contribuisce a saldare i singoli attorno a progetti leggibili e condivisi, tanto più la socializzazione di saperi maturati nei contesti di esperienza avrà natura strutturale e non occasionale.

In questa prospettiva, apprendere significa soprattutto prendere parte a comunità che si caratterizzano per pratiche e valori comuni: quanto più si chiede alla domanda di esprimere un livello di partecipazione elevato, tanto più deve essere condiviso il progetto culturale che l'impresa propone a supporto di un'identità credibile nel tempo. Processi di apprendimento distribuiti richiedono, infatti, che i soggetti dedichino tempo e attenzione a domini della conoscenza non ancora esplorati. Questo è possibile solo quando il singolo o il collettivo riconoscono un valore al progetto definito dalla controparte.

Linguaggi comuni, tecnologie condivise e interessi convergenti non bastano: è necessaria un'identità collettiva

Si pensi, per esempio, al caso della Apple Computer. Nel corso della sua storia, l'azienda di Cupertino ha compiuto diverse scelte innovative e diversi errori di strategia: nonostante le difficoltà economiche degli ultimi anni un consistente gruppo di utilizzatori finali e di sviluppatori ha mantenuto fede a un progetto di comunicazione che ha saputo rinnovarsi sostanzialmente fino alla recente campagna pubblicitaria "Think different". Non è un caso che il ritorno al successo dell'azienda americana abbia coinciso con una riaffermazione della propria identità e, di conseguenza, della propria diversità. Da sempre, infatti, questo patrimonio di relazioni e di risorse, fatto anche di "evangelizzatori" disposti a diffondere il "verbo" Apple, ha costituito una leva per alimentare continui processi di apprendimento e di innovazione (Malone 1999).

Il valore dei contesti: un criterio per definire i "ricavi" della comunicazione

La valutazione congiunta della distanza linguistica, tecnologica, strategica e culturale tra impresa e consumatori permette di definire i costi di attivazione di un circuito di comunicazione interattiva con la domanda: è chiaro che questa rappresentazione del consumatore finale vuole costituire una trasformazione sostanziale del modo di categorizzare e segmentare il mercato sulla base dei parametri classici. Il problema non è più la selezione di segmenti più o meno ricchi e/o competitivi, quanto l'identificazione di gruppi di utenti dell'offerta in grado di proporsi come interlocutori dialogici dell'impresa. Quest'ultima, a

sua volta, viene ad assumere una configurazione diversa da quella tradizionale, dove la distanza dal centro – la direzione – coincide con la posizione nell'organigramma e la periferia è delimitata dai confini proprietari dell'organizzazione.
In questa prospettiva la gerarchia è relativamente poco influente rispetto alla capacità di alimentare in modo efficace un circuito dinamico di accumulazione del sapere e di condivisione della conoscenza. Fondamentale allo scopo è invece lo sviluppo della rete, alla base dei presupposti economici di questo circuito nella misura in cui mette a disposizione un'infrastruttura in grado di facilitare l'accumulazione, la manipolazione, l'elaborazione e la pubblicazione delle informazioni. Una simile infrastruttura, riducendo i costi legati alla gestione tecnologica dei flussi di comunicazione, evidenzia i suoi costi dal punto di vista sociale e manageriale.

I consumatori capaci di organizzarsi in rete sapranno proporsi come controparti negoziali

Una volta fatta luce sulle distanze che separano l'impresa dai suoi consumatori, e di riflesso sui costi che emergono dalla gestione di un circuito di condivisione della conoscenza, è dunque necessario riflettere sul valore economico dei potenziali interlocutori della rete. Quanto vale la conoscenza di un determinato consumatore, eventualmente organizzato all'interno di comunità già attive? Da quale gruppo di interlocutori partire nella complessa geografia della domanda in rete? Il valore della conoscenza sviluppata da determinate tipologie di utenti è funzione dei diversi *contesti* nell'ambito dei quali è stata sviluppata. In generale, la conoscenza maturata dal cliente di maggiore rilievo per l'impresa è quella che deriva dalla possibilità di sperimentare in forme esplorative il prodotto, contando su una rete sociale di rapporti, nella maggior parte dei casi ufficiosa, in grado di supportare un continuo scambio fra esperienze distinte. La conoscenza non emerge da un percorso di studio e di analisi, quanto piuttosto da un confronto fra esperienze parziali continuamente metabolizzate all'interno di un collettivo. Dal punto di vista dell'impresa, esistono contesti "ricchi" e altri relativamente più "poveri" sotto il profilo delle potenzialità di apprendimento distribuito (Senge 1999); le ragioni di questa ricchezza o povertà sono nella maggior parte dei casi fuori dal controllo della singola impresa.
Per i produttori alimentari gli associati del Gambero Rosso rappresentano un banco di prova particolarmente impegnativo e stimolante perché l'associazione contribuisce a un continuo confronto fra le esperienze degli associati. Per le società che offrono servizi finanziari, il confronto con utenti appartenenti a club di appassionati di investimenti costituisce un'occasione per verificare la robustezza della propria offerta rispetto alle strategie di gruppi di utenza particolarmente agguerriti. Analogamente, i designer di abbigliamento giovane sanno che i teenager di alcune grandi città internazionali – e a loro volta solo quelli che si riuniscono in specifiche piazze delle stesse città e frequentano determinati "luoghi cult" – rappresentano interlocutori straordinariamente sensibili nei confronti di tutto ciò che detta tendenza. Questi ragazzi possono, quindi, fornire indicazioni particolarmente utili alle imprese in una logica di codefinizione delle collezioni future. È questa la strategia che ha permesso a Diesel di crescere in pochi anni a ritmi esponenziali, fino a entrare in diretta competizione con il leader di mercato Levi's.
I singoli contesti acquisiscono valore nella misura in cui l'esperienza maturata al loro interno può essere veicolata, selezionata e gestita attraverso tecnologie che riducono in modo sostanziale i costi della comunicazione. In assenza di tecnologie innovative, il potenziale economico dei contesti diviene irrilevante se i costi di gestione dei saperi locali superano il valore delle conoscenze che il contesto propone. Che si tratti, dunque, di un contesto geograficamente circoscritto, piuttosto che "cognitivamente" delimitato sulla base di aree di interesse comune, come nel caso di giovani trendsetter dei medesimi fenomeni moda a livello internazionale, l'implicazione che ne deriva è evidente. Investimenti volti a ridurre le distanze tra centro e periferia sono tanto più strategici quanto più la periferia viene riconosciuta come un contesto ricco. Il problema diviene, quindi, quello di capire quali percorsi migratori possano essere intrapresi, da un lato,

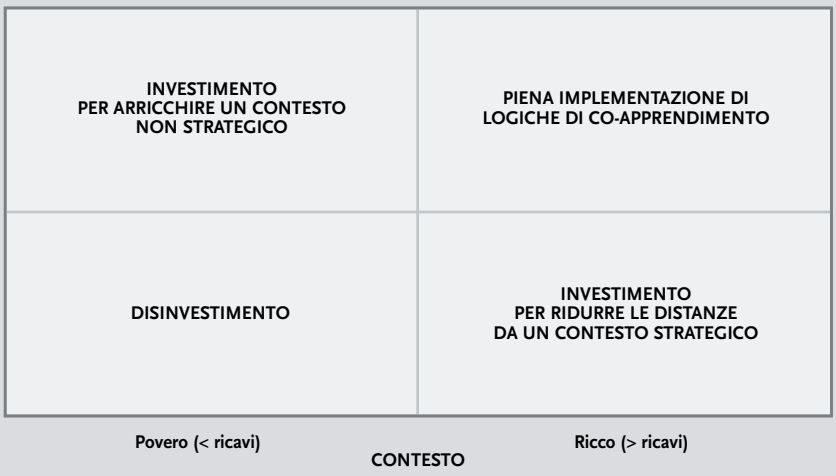


Figura 1 La geografia variabile dell'impresa: una matrice distanze-contesti

per "accorciare" le distanze tra gli attori e, dall'altro, per accrescere la ricchezza dei contesti, ovvero delle conoscenze sviluppate dai singoli interlocutori dell'impresa. Come illustrato in figura 1, solo contesti "ricchi" e "vicini" consentiranno una piena implementazione di logiche di co-apprendimento; negli altri casi potranno essere necessari investimenti per rendere più interessanti e proattivi contesti a elevata prossimità, piuttosto che per ridurre le distanze da contesti strategici.

Guidare le mappe del dialogo: una matrice dinamica

La rappresentazione dei possibili interlocutori dell'impresa non va intesa come una semplice "fotografia", ma come parte di un processo su cui l'impresa può e deve pensare di intervenire attivamente. Proprio perché consapevole della sua dipendenza da un sistema di relazioni che solo in parte è capace di governare, l'impresa deve cioè immaginare questa matrice come uno spazio dinamico, nell'ambito del quale diversi interlocutori possono in momenti diversi giocare un ruolo attivo nei suoi processi di innovazione. Chi dispone oggi di conoscenze e competenze di scarso rilievo rispetto alle richieste di un ufficio progettazione, potrebbe diventare in futuro un interlocutore prezioso. Chi al momento rappresenta un consumatore "generico", potrebbe in seguito sviluppare una soluzione specifica a un problema di rilievo per rendere l'offerta dell'impresa meglio rispondente ai bisogni dell'intero mercato servito. Più in generale, chi, in un dato istante, appare "lontano" dai dialoghi che l'impresa intrattiene con l'ambiente, potrebbe ritrovarsi domani profondamente coinvolto negli stessi, ovvero sempre più "vicino" all'impresa.

Per accelerare questo percorso di migrazione, alcune strade possono tuttavia essere percorse con maggiore efficacia di altre.

Una prima consiste nell'innalzare le conoscenze e competenze di un dato gruppo di riferimento, ovvero nel rendere più ricco un dato contesto. La comunicazione e la formazione sono modi frequenti di pensare un nuovo rapporto con il mercato: è emblematico il caso del software e, più in generale, dei prodotti a elevato contenuto tecnologico, dove gran parte dell'utenza si ritrova a utilizzare parti limitate del prodotto e non è in grado di apprezzare eventuali trasformazioni o innovazioni delle sue funzionalità base. Quanto più il prodotto è complesso tanto più il problema è rilevante: non è un caso, per esempio, che la conquista di quote rilevanti nel mercato degli ERP (Enterprise Resource Planning per la gestione integrata di impresa) dipenda in maniera crescente dalla consapevolezza che gli utenti dimostrano nell'utilizzare questi strumenti piuttosto che da "presunte" innovazioni tecnologiche, spesso non percepite dall'utente finale. Lo sforzo di molte imprese del settore è quindi finalizzato ad aumentare la com-

Un ricco "vocabolario di consumo" permette una maggiore interattività tra le parti

petenza di gruppi di utenza specifici, nell'ipotesi che questi potranno contribuire in futuro al miglioramento di determinate funzionalità del prodotto.
Rispetto alle tradizionali politiche di diffusione/imposizione di standard, queste politiche si qualificano come effettivamente innovative nella misura in cui prefigurano gruppi di utenti che in futuro saranno effettivamente capaci di sviluppare soluzioni originali, combinando l'esperienza maturata nei contesti di appartenenza con conoscenze acquisite attraverso processi di formazione e comunicazione di tipo tradizionale. In questo caso, la diffusione di nuova conoscenza e le azioni volte ad aumentare la consapevolezza del prodotto non rappresentano la premessa a un processo di omogeneizzazione della domanda, quanto il presupposto per una sua qualificazione in chiave propositiva.
Se l'investimento in comunicazione e formazione può rappresentare una prima soluzione per accrescere la rilevanza di uno specifico contesto, il problema della riduzione delle distanze che separano gli attori di un circuito comunicativo risulta, di fatto, assai più articolato. Come già evidenziato, questa distanza è frutto di diversi fattori: centro e periferia potrebbero essere assai "vicini" sotto il profilo culturale, ma "lontani" dal punto di vista tecnologico, piuttosto che prossimi in termini strategici, ma non linguistici, e così di seguito, secondo tutte le possibili combinazioni emergenti tra i diversi parametri di distanza in precedenza descritti. Ciascuna di queste variabili può, tuttavia, essere modificata nel tempo in modo sostanziale attraverso politiche ad hoc. Di seguito proponiamo alcune tra le principali.

Occorre una maggiore regolamentazione contrattuale dei processi di sviluppo della conoscenza

Creare linguaggi condivisi
Se la distanza maggiormente critica è quella linguistica, la creazione di un vocabolario condiviso fra domanda e offerta può rappresentare la risposta più efficace per facilitare la fruibilità delle conoscenze a disposizione della domanda. Un ricco "vocabolario di consumo" permette infatti una maggiore interattività tra le parti, consentendo ai potenziali consumatori di codificare, recuperare ed elaborare le proprie informazioni in maniera più efficace, riducendo il fabbisogno delle risorse cognitive necessarie per prendere parte all'interazione (West, Brown, Hoch 1996; Sawhney, Mittal 1998) ed "elevando" al contempo la qualità delle loro "conoscenze" (Micelli 1999).
Imprese del calibro di GE Plastics, Intel, Texas Instrument e Cisco, per esempio, forniscono attraverso Internet informazioni dettagliate sulla loro offerta, mettendo i relativi utenti in condizione di comprendere più a fondo le specificità della stessa e di contribuire, di conseguenza, con suggerimenti più puntuali e idee preziose per l'eventuale sviluppo di nuovi prodotti (Balasubramanian, Krishnan, Sawhney 1998).
Per favorire l'emergere di un linguaggio comune, l'impresa può, in particolare, cercare di allineare il proprio vocabolario di consumo con quelli al momento già utilizzati dai propri interlocutori. Metafore e analogie possono essere particolarmente utili per agevolare meccanismi accelerati di apprendimento di nuovi linguaggi (Nonaka 1991). Se le risorse periferiche sono, per esempio, familiari con metafore quali le "cartelle" per immagazzinare i propri file nel personal computer, potrebbero incontrare qualche difficoltà nel capire un linguaggio basato su metafore differenti. Per sviluppare i vocabolari più appropriati e facilitarne il relativo apprendimento attraverso opportune azioni di formazione, potrebbe quindi essere utile il ricorso a metodi di indagine di tipo etnografico e tecniche di ricerca *linguistic-based* (Sawhney, Mittal 1998).

Investire in tecnologie comuni
Un'elevata distanza tecnologica può essere ridotta attraverso investimenti volti a diffondere le infrastrutture e i sistemi operativi sviluppati, offrendo eventualmente servizi di base e di supporto a condizioni particolarmente vantaggiose nell'ambito della fase di avvio. L'enfasi ricevuta dal pc come strumento di elaborazione e di comunicazione, per esempio, potrebbe presto sfumare a vantaggio di dispositivi capaci di adattarsi più facilmente alle crescenti esigenze di mobilità delle persone (cellulari, PDA) oppure a vantaggio di strumenti

utilizzati a scopi diversi (si pensi all'utilizzo della televisione come terminale Internet).
Se, dunque, l'obiettivo è giungere a cocreare conoscenza, centro e periferia devono poter vantare un'elevata connettività sotto il profilo tecnologico, anche a costo di notevoli investimenti volti a diffondere standard e applicativi comuni. Un'azienda che investe nel design industriale, per esempio, può trovare interessante investire sui giovani talenti delle scuole di design a condizione di supportare efficacemente le richieste di connettività e di calcolo degli studenti, tradizionalmente poveri di infrastrutture. Senza un investimento a supporto della qualità tecnologica di tali interlocutori è difficile immaginare un loro reale coinvolgimento all'interno dei processi di condivisione della conoscenza e di partecipazione all'innovazione.

Negoziare la ripartizione dei pay-off
La mancanza di convergenza tra gli interessi delle parti può essere di fatto superata attraverso una maggiore regolamentazione contrattuale dei processi di sviluppo della conoscenza.
Un'elevata distanza strategica richiede, in altre parole, una migliore definizione dei diritti, e specularmente dei doveri, spettanti a ciascun interlocutore in gioco. Un'accurata specificazione dei pay-off di competenza di tutti i soggetti che contribuiscono a un processo di apprendimento diffuso è, infatti, essenziale per motivare i singoli depositari di saperi rilevanti alla condivisione degli stessi.
Lo sviluppo di una dettagliata piattaforma contrattuale (Community Source License) che riconosce diritti della proprietà intellettuale a tutti gli sviluppatori del sistema, ma al contempo attribuisce loro precise responsabilità verso gli altri partecipanti alla comunità di innovazione, è proprio ciò che ha consentito a Sun Microsystems di catalizzare con successo un processo di apprendimento diffuso nello sviluppo della tecnologia Jini (Sawhney, Prandelli 1999).
Più in generale, la natura distribuita e cooperativa che le attività cognitive tendono oggi ad assumere implica una migliore definizione dei "diritti della proprietà intellettuale" intesi in accezione allargata, come diritti al riconoscimento del contributo fornito alla conoscenza creata (Thurow 1997); ciò in quanto, a queste condizioni, il processo di allocazione e di ricompensa dei risultati appare tutt'altro che immediato, essendo spesso difficile identificare i contributi individuali nell'ambito di un processo di produzione congiunta.

Politiche di immagine per diminuire la distanza culturale
Da ultimo, un maggiore coinvolgimento consapevole in una comunità di apprendimento diffuso, ovvero una riduzione della distanza culturale, può essere il risultato di azioni volte allo sviluppo e al miglioramento di un *progetto comunicativo* comune.
La creazione di un'identità forte, cui i singoli possono aderire attraverso la partecipazione e la condivisione di contenuti, costituisce la strategia che l'impresa può adottare per stimolare il coinvolgimento di specifici gruppi di utenza. Se Fashion Box, casa madre del marchio Replay, non avesse investito in immagine, difficilmente avrebbe potuto indurre i clienti più propensi a contribuire attivamente alla definizione del prodotto a disegnare le proprie magliette on line. Un ragionamento analogo vale per la concorrente Diesel, capace di organizzare appositi eventi per incontrare i propri consumatori e creare nuove opportunità di dialogo tra gli stessi, solo a seguito dei rilevanti investimenti in comunicazione effettuati per trasformare la propria immagine in un simbolo generazionale. La creazione di un'identità distintiva, in grado di stimolare la partecipazione e la condivisione delle esperienze, rappresenta un progetto estremamente complesso, tale da richiedere spesso un ripensamento sostanziale delle competenze distintive dell'impresa. L'avvio di strategie di comunicazione di tipo generale piuttosto che focalizzato su specifiche tipologie di utenti rappresenta, in particolare nelle aziende di tradizione manifatturiera, un processo tutt'altro che scontato, perché basato su un know-how in molti casi estraneo alla tradizione dell'impresa.

La creazione di un'identità forte può stimolare il coinvolgimento di specifici gruppi di utenza

Verso un'economia senza consumatori

Se il marketing relazionale vuole mantenere le sue promesse deve innanzitutto porsi obiettivi e rispettare criteri di natura economica. La diffusione della rete consente effettivamente la riduzione drastica dei costi legati alle telecomunicazioni e alla trasmissione dei dati. Emergono però con grande evidenza costi di gestione dei processi comunicativi in tutta la loro complessità sociale ed economica, ponendo l'impresa di fronte alla necessità di investire nella ricerca e nello sviluppo di nuovi strumenti di comprensione della realtà e di coordinamento degli attori economici. In questo scenario il consumatore rappresenta una risorsa cognitiva preziosa solo se i costi di gestione dei processi di comunicazione per l'attivazione di un circuito virtuoso di apprendimento reciproco risultano inferiori ai benefici derivabili dall'interazione in termini di creazione di nuova conoscenza. In questa prospettiva, studiosi e operatori di marketing dovranno rassegnarsi all'idea di un definitivo tramonto della figura del consumatore, almeno così come tradizionalmente intesa. Fattori quali la riduzione dell'autonomia dei singoli nella produzione di conoscenze complesse, così come i processi di crescente socializzazione del sapere e progressiva diffusione di strumenti di collegamento elettronico asincrono e despazializzato sembrano, infatti, spingere in direzione di una radicale ridefinizione dei rapporti tra domanda e offerta. La sfida competitiva lanciata dalla rete pone le imprese di fronte all'opportunità di capitalizzare il patrimonio di esperienze maturate nei diversi contesti in cui operano i consumatori: per coinvolgere questi ultimi in un dialogo che consenta di ripensare dialetticamente funzionalità e contenuto simbolico del prodotto è necessario prima di tutto abbandonare una lettura del ruolo del consumatore di tipo tradizionale, per farne un interlocutore dell'impresa "a tutto tondo". In questo contesto il ruolo del marketing sarà in primo luogo quello di identificare le risorse periferiche dotate delle conoscenze più rilevanti in funzione degli obiettivi dell'impresa e di coinvolgerle nell'ambito dei processi di apprendimento. Questo significa chiarezza di obiettivi nell'identificare gruppi di utenza capaci di supportare i processi di generazione del valore su cui l'impresa ha focalizzato la propria attenzione strategica. Il problema delle imprese non è, quindi, impostare un progetto di interazione con generici consumatori, ma identificare risorse per avviare dialoghi in grado di contribuire selettivamente al vantaggio competitivo dell'impresa. Poco importa che i processi di innovazione e di costruzione dei messaggi di comunicazione coinvolgano attori *esterni al perimetro proprietario dell'organizzazione*. Nella rete avranno la meglio le imprese in grado di far propria l'intelligenza che si sviluppa nei contesti di esperienza, non una tantum, quanto piuttosto attivando un circuito stabile di condivisione della conoscenza che va costantemente alimentato e rinnovato. Sfumano, così, le vecchie rappresentazioni dell'azienda, spesso contrapposta a un generico "ambiente" senza qualificazione né differenziazione interna. Alla dicotomia "organizzazione-mercato" si va gradualmente sostituendo una geografia più articolata e complessa di coloro che rappresentano a vario titolo gli interlocutori dell'impresa: è grazie a questi interlocutori che prende forma il circuito di alimentazione della conoscenza su cui si fonda la capacità della comunità nel suo complesso di generare valore. È bene sottolineare che il luogo di accumulazione del valore potrà essere l'impresa, ma ciò non è né scontato né necessario. Sulla scorta delle esperienze imprenditoriali più innovative è infatti plausibile immaginare che nuovi soggetti potranno candidarsi a gestire circuiti dell'innovazione. L'orientamento al marketing non ne uscirà evidentemente indebolito; al contrario, l'insieme delle soluzioni e degli strumenti per la gestione dei processi di comunicazione costituirà la parte essenziale di un nuovo modo di pensare i processi di innovazione, di creazione della semantica di prodotto, di fidelizzazione dell'utenza. Al marketing spetta il compito, tutt'altro che scontato, di inventare un robusto tessuto connettivo comune ai diversi interlocutori coinvolti in un processo policentrico di condivisione dell'esperienza.

Il luogo di accumulazione del valore potrà essere l'impresa, ma non è né scontato né necessario

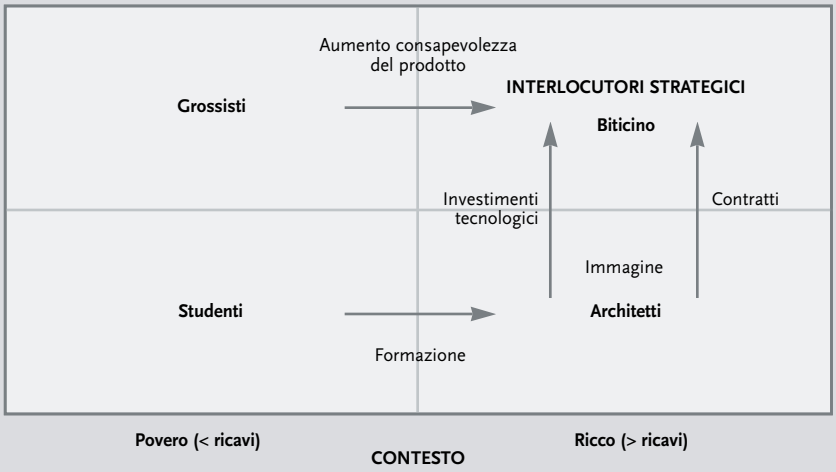


Figura 2 Una versione dinamica della matrice "distanze-contesti": il caso Biticino

Un esempio di matrice "distanze-contesti" in versione dinamica: il caso Biticino

Un esempio di traduzione in chiave dinamica della matrice "distanze-contesti" può derivarsi facendo riferimento al caso dell'azienda Biticino, leader per politiche di innovazione nel settore della componentistica elettrica. Per irrobustire il tessuto connettivo con i propri interlocutori sul mercato e favorire processi di apprendimento diffuso, l'azienda può seguire due percorsi, non necessariamente alternativi: investire per accrescere la ricchezza di specifici contesti e/o ridurre le distanze che la separano da potenziali partner strategici. Con riferimento alla prima opzione, Biticino potrebbe, per esempio, intervenire su contesti relativamente poveri, quali quelli rappresentati da grossisti e studenti. L'azienda potrebbe, in particolare, impegnarsi in politiche volte ad aumentare la consapevolezza del prodotto maturata dai distributori e in azioni formative nell'ambito di opportune scuole, quali gli istituti superiori per geometri, in modo da sensibilizzare con lungimiranza futuri potenziali operatori del settore. Non solo, ma a differenza dei grossisti – contesto "povero" ma "vicino" – gli studenti dovrebbero anche essere resi più "prossimi" a Biticino. Per esempio, potrebbe esserne ridotta la distanza tecnologica facendo loro omaggio di personal computer programmati per condurli automaticamente nel sito aziendale ogni qualvolta accedono a Internet, moltiplicando in questo modo le opportunità di dialogo. Analogamente, il lancio di un concorso volto a premiare la creatività espressa in progetti a tema potrebbe stimolare gli stessi studenti a esplorare la filosofia aziendale, così come a conoscere meglio i suoi prodotti, consolidandone l'immagine e riducendo la distanza culturale.

Nei confronti di un contesto già "ricco" quale quello degli architetti, massimi influenzatori del processo di acquisto, la definizione di accordi contrattuali volti a riconoscere loro precisi pay-off per l'opera di consulenza svolta nei confronti del cliente finale, potrebbe da ultimo rappresentare il più efficace sentiero percorribile al fine di ridurre la distanza strategica tra le parti (figura 2).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Anderson W.L., Crocca W.T. (1993), "Engineering practice and co-development of product prototypes", *Communications of the ACM 36*, 4, pp. 49-56.

Balasubramanian S., Krishnan V.V., Sawhney M. (1998), "New offering realization in the networked digital environment", *Forthcoming.*

Bowen D.E. (1986), "Managing customers as human resources in service organizations", *Human Resource Management* (fall), pp. 271-284.

Busacca B. (1992), "Complessità e comportamenti di consumo: un approccio semiotico", *Micro & Macro Marketing*, 2.

Carignani A., Mandelli A., a cura di (1999), *Fare business in rete*, McGraw-Hill, Milano.

Carmel E., Whitaker R.D., George J. (1993), "Participatory design and joint application design: a transAtlantic comparison", *Communications of the ACM 36*, 4, pp. 40-48.

Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna.

Evans P., Wurster T. (1997), "Strategy and the New Economics of information", *Harvard Business Review*, 75, 5, pp. 71-82.

Evans P., Wurster T. (1999), "Getting real about virtual commerce", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 71-82.

Hagel J. III, Armstrong A.G. (1997), *Net Gain. Expanding Markets Through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hagel J. III, Rayport, J.F. (1997), "The coming battle for customer information", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 53-65.

Hall R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, 13.

Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hoffman D., Novak T. (1996), "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations", *Journal of Marketing*, 60, pp. 50-68.

Iansiti M., MacCormack A. (1997), "Developing products on Internet time", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 108-117.

Jones S.G. (1995), "Understanding community in the information age", in Jones, S.G. (ed.), *Cybersociety: Computer-mediated Communication and Community*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Kotler P., Sawhney M. (1999), "Marketing in the age of information democracy", Working paper, Northwestern Uninversity, Illinois.

Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Leonard D. (1995), *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Leonard D., Rayport J.F. (1997), "Spark innovation through empathic design", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 103-113.

Malone M.S. (1999), *Infinite Loop. How Apple, the World's Most Insanely Great Computer Company, Went in Sane*, Currency Doubleday.

Micelli S. (1997), "Comunità virtuali di consumatori", *Economia & Management*, 2, pp. 97-107.

Micelli S. (1999), "Comunità virtuali: apprendimento e valore nell'economia delle reti", *Economia e Politica Industriale*, 1, pp. 233-266.

Miller W.L. (1995), "A broader mission for R&D", *Research Technology Management*, November-December, pp. 24-36.

Mills P.K., Morris J.H. (1986), "Clients as 'partial employees' of service organizations: role development in client participation", *Academy of Management Review*, 11, pp. 726-735.

Nielsen J. (1993), "Iterative user-interface design", *IEEE Computer*, November, pp. 32-41.

Nonaka I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104.

Normann R., Ramirez R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 65-77.

Peterson R.A. (1995), "Relationship marketing and the consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 278-281.

Peppers D., Rogers M. (1993), *The One to One Future Building Relationships One Customer at a Time*, Currency, New York.

Prandelli E., Von Krogh G., (2000), "Fare Leverage sulla conoscenza tacita dei consumatori: verso una nuova economia cognitiva", *Sinergie*, Forthcoming.

Rheingold H. (1993), *The Virtual Community: Homesteanding on the Electronic Frontier*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Rogers D.M. (1996), "The challenge of Fifth Generation R&D", *Research Technology Management*, July-August, pp. 33-41.

Sawhney M. (1999), "Making new markets", *Business 2.0*, May, pp. 116-121.

Sawhney M., Mittal V. (1998), "Electronic information products: a learning-based view of usage, satisfaction, and customer retention", Working paper, Northwestern University, Illinois.

Sawhney M., Prandelli E. (1999), "Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets", Working paper, Northwestern University, Illinois.

Sawhney M., Prandelli E. (2000), "Beyond customer knowledge management: customers as knowledge co-creators", in Malhotra J. (ed.), *Knowledge Management and Virtual Organization*, Idea Group Publishing, Hershey, USA, pp. 258-281.

Schuler D., Namioka A. (1993), *Participatory Design - Principles and Practices*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, N.J.

Senge P., ed. (1999), *The Dance of Chance. The Challence of Sustaining Momentum in Learning Organization*, Nicolas Brealey Publishing, London.

Sharma D. (1991), *International Operations of Professional Firms*, Studentlitteratur, Lund.

Thurow L.C. (1997), "Needed: a new system of intellectual property rights", *Harvard Business Review*, September-October.

Vicari S. (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.

Von Hippel E. (1982), "Getting new products from customers", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 117-22.

Von Hippel E. (1986), "Lead users: a source of novel product concepts", *Management Science*, 32, 7, pp. 791-805.

Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives)*, Cambridge University Press, Cambridge.

West P., Brown C.L., Hoch S.J. (1996), "Consumption vocabulary and preference formation", *Journal of Consumer Research*, pp. 120-135.

STEFANO MICELLI *è docente di Strategia di Impresa presso l'Università Ca' Foscari di Venezia e direttore del Centro di ricerca TEDIS presso la Venice International University (VIU).*

EMANUELA PRANDELLI *insegna Economia e Gestione delle Imprese Commerciali (E-Commerce), Economia e Gestione dell'Innovazione e Marketing presso l'Università Bocconi ed è docente dell'area Marketing della SDA Bocconi.*