

CREAZIONE E SCAMBIO DI VALORE NELLA COPROGETTAZIONE CLIENTE-IMPRESA

Mauro Cavallone, Fabio Cassia

BERGAMO, 7 SETTEMBRE 2009

CREAZIONE E SCAMBIO DI VALORE NELLA COPROGETTAZIONE CLIENTE-IMPRESA

0. Premessa e scopo del lavoro

Nel presente articolo si esamina il tema della coprogettazione tra cliente e azienda al fine di identificare come essa si realizza, gli apporti delle diverse parti (e i relativi benefici reciproci divisi tra materiali e simbolici), le modalità di ricompensa da mettere in atto così come il rapporto costi-benefici tra l'output e le risorse impiegate.

L'articolo si colloca nel dibattito internazionale sui temi di "cocreazione e cattura" del valore sui quali si stanno confrontando le diverse scuole di pensiero e in particolare quella nord americana (Vargo Lusch e altri), quella scandinava con particolare riferimento a Christian Grönroos e quella europea (Covà e Dalli) delle quali è stata esaminata la recente letteratura.

Per potere fornire un ulteriore contributo su queste tematiche si è scelto di adottare una prospettiva multi disciplinare attingendo alla teoria del dono (Mauss, 1954) così come a quelle legate alle diverse tipologie motivazionali che spingono ad agire o reagire (Mc Lelland, 1961), allo scopo di fornire una risposta ad alcuni quesiti tra i quali :

- è vero che l'attività di coprogettazione è legale e riconosciuta da entrambe le parti?
- come ci si può tutelare da aziende "opportuniste" o da clienti coprogettatori "dirottatori"?
- come valutare la ricompensa consegnata dalle imprese ai coprogettatori?

Il sentiero di ricerca ha seguito i seguenti passi: analisi della letteratura esistente, definizione dei concetti costitutivi, elencazione delle novità e delle proposte degli autori, implicazioni per il management, limitazioni dell'analisi e futuri passi del progetto di ricerca.

Lo studio prende avvio dall'assunto che le ricerche di mercato possono essere considerate come prodromo della coprogettazione proprio per la loro natura investigativa nei confronti della clientela, della quale sono interessate ad identificarne le attese; si giunge poi a definire che cosa si intende con il termine coprogettazione e le sue tipologie: vera e propria, parziale, su unico committente e semplice personalizzazione.

In seguito vengono identificate le tipologie dei due principali target di coprogettatori: il Cliente (autoriferito, che si autorealizza o consulente commerciale) e l'Azienda (etica od opportunistica). Per evidenziare gli aspetti dinamici e di scambio sul tema della coprogettazione si è scelto di favorire l'approccio visivo riportando in un insieme di tabelle le interazioni tra le diverse parti coinvolte suddivise tra evidenze che emergono in presenza e in assenza di coprogettazione .

Prima di giungere alle conclusioni si è voluto realizzare un approfondimento sugli aspetti costitutivi della teoria del dono come strumento per comprendere il fenomeno della ricompensa unitamente all'analisi delle teorie motivazionali che identificano le diverse tipologie di target: quest'ultimo passo è stato compiuto per identificare le motivazioni che spingono i clienti a coinvolgersi nelle attività di coprogettazione.

1. Le Ricerche di mercato come prodromo della coprogettazione

La definizione del concetto di coprogettazione è legato secondo noi a quello di ricerca di mercato e alla sua evoluzione (Cooke et al., 2008)¹. Nei suoi scritti Cooke et al. (2008) riportano le tappe che hanno condotto dalle ricerche di mercato storiche a quelle on line attuali². Di queste ultime sono un esempio i blog aziendali (come, ad esempio, quelli di Burton, Salomon, Fiat, ecc.) attraverso i quali le aziende ottengono in modo rapido informazioni aggiornate dai propri clienti che si attivano in modo spontaneo o stimolato, nel fornire pareri, impressioni e commenti.

Senza volere analizzare in questa sede le diverse categorie di ricerche di mercato si può affermare che le stesse si dividono in due grandi mondi, quelle ex ante e quelle ex post, e che, semplificando, le prime servono per andare a “disegnare il prodotto – servizio” basato sulle esigenze del consumatore mentre le seconde sono utili per identificare la performance di quanto offerto e realizzato impostando, poi, eventuali correzioni e/o “tuning”.

Attraverso le ricerche si ottengono informazioni di “prima mano” e attendibili da parte dei clienti sulle loro attese ed aspettative ma questo processo non è di per sé sufficiente per dare luogo a ciò che definiamo cocreazione. Occorre fare un passo in più per passare dalla raccolta di informazioni alla cocreazione di conoscenza e, anticipando quanto verrà esaminato in dettaglio più avanti, dalla conoscenza ai bisogni, e dalle soluzioni al valore. In effetti va ricordato che le ricerche di mercato sono strumenti per ottenere il parere dei consumatori e riteniamo di poter considerare tale modalità come una fase costitutiva dell'impostazione della coprogettazione ma che necessiti di una ulteriore “lavorazione” secondo un'impostazione “ab origo” nella quale il focus del lavoro non sia solo finalizzato all'ottenimento di dati e pareri ma volto alla realizzazione di un percorso unitario utilizzando competenze e conoscenze di entrambi. In altre parole sono due percorsi, quello tradizionale e quello della cocreazione, parzialmente paralleli ma che si differenziano in quanto nella ricerca il contatto diretto con il cliente termina (come ad un “binario morto”) alla fine della raccolta dei dati mentre con la coprogettazione prosegue il percorso congiunto azienda-cliente.

La coprogettazione supera anche il concetto di insight definito da Schieffer 2005 (p. vii)³ come: “la comprensione intima e condivisa dei bisogni espressi e latenti presenti e futuri del target di clientela” e consente di utilizzare le metodologie induttiva, deduttiva ed abduzione⁴.

La coprogettazione rappresenta così, secondo l'opinione di chi scrive, un'evoluzione e, in parte una derivazione, delle ricerche di mercato.

¹ Cooke, M., Nick B. (2008), “Web 2.0, social networks and the future of market research”, International Journal of Market Research, 2008, Vol. 50 N. 2, pp. 267-292.

² Vanno ricordati in questa sede i potenziali problemi di etica legati alla realizzazione delle ricerche on line, legati ad esempio alla mancanza di consapevolezza del consumatore di essere “osservato” nel suo comportamento tramite cookies.

³ Schieffer, R. (2005), Ten key customer insights : unlocking the mind of the market, Thomson, Mason, OH.

⁴ Barile S. (2008), “Scelte e decisioni secondo l'approccio sistemico vitale”, Sinergie N. 29, p. 37.

2. La coprogettazione: definizione e primi assunti teorici

Vargo e Lusch (2006)⁵ nei loro scritti riferiscono della cocreazione del valore come di un elemento superiore, contenente (in modo assimilabile ad una serie di cerchi concentrici) la coproduzione che identificano anche nella coprogettazione.

E' possibile a questo punto fare una prima e importante distinzione costitutiva degli assunti concettuali di quanto si vuole qui proporre: Vargo e Lusch (2006) parlano di variabili di risultato, inserendo cioè la coprogettazione all'interno dell'insieme che accorpa e crea il valore; secondo noi tale definizione riporta più da vicino al concetto di processo, cioè di una sequenza di fasi, seguendo le quali prima si coprogetta con il cliente e poi, come variabile di risultato, si genera il valore.

Grönroos (2009), pur evidenziando i limiti della posizione di Vargo e Lusch riconosce l'importanza dell'interazione tra l'azienda e il cliente al fine di ottimizzare la produzione di valore che verrà scambiare in seguito, distinguendo le due fasi di creazione e cattura del valore, concetti sui quali si può anche ritrovare anche l'espressione di Collese (2008) che con forza sostiene la netta distinzione dei ruoli del consumatore (che può prestarsi alla cocreazione) e dell'impresa (l'unica in grado di produrre fisicamente beni e servizi).

Definendo le coprogettazione vanno ricordate le teorie neomarxiste secondo le quali la collaborazione tra azienda e cliente riporta al concetto di sfruttamento del più debole in questo caso il cliente (singolo o in comunità) che fornisce il suo contributo e non sempre viene per questo ricompensato. Pur riconoscendo la possibilità che tale situazione negativa si verifichi (nel terzo paragrafo si farà riferimento specifico alle aziende c.d. opportuniste), occorre ricordare secondo noi almeno tre tipi di ricompensa⁶ per i clienti coprogettatori:

1. La ricompensa costitutiva (o primaria), intesa come la soddisfazione postposta all'atto dell'acquisto (il cliente compra ciò che è specifico per lui dato che con la coprogettazione ha proposto ciò che si attende dal prodotto-servizio stesso).
2. La ricompensa economica (ad esempio attraverso i buoni benzina)
3. La ricompensa motivante, definita dall'autorealizzazione che il cliente raggiunge per avere potuto fornire il suo "autorevole parere".

Collese (2008)⁷, tra l'altro, richiama all'impossibilità da parte del cliente di svolgere il compito imprenditoriale. Egli, cioè, non potrebbe completare, senza l'intervento dell'azienda, la realizzazione di quanto coprogettato proprio per le diverse vocazioni dei due stakeholders. Quest'ultima osservazione concorre a completare le posizioni "neo marxiste" citate in precedenza perché senza l'impresa (costruttrice) il consumatore non sarebbe mai stato in grado di ottenere quel prodotto.

⁵ Lusch R. F., Vargo S. L., Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements, *Marketing Theory*, Vol. 6 N. 3, pp. 281-288.

⁶ A tal proposito si rimanda al paragrafo 5 dove si riferisce delle teorie del dono e in particolare quella di Marcel Mauss

⁷ Collese U. (2008) "Marketing non convenzionale": nuovo marketing?, *Micro & Macro Marketing*, N. 3, pp. 459-463.

Secondo l'ottica degli autori il processo di coprogettazione parte da due ruoli distinti (il ruolo dell'impresa e il ruolo del cliente) che si avvicinano per ottenere un reciproco beneficio dato dalla "contaminazione – confusione" tra di essi fino a diventare un tutt'uno nel momento della coprogettazione. Una volta scambiatisi gli input creativi, i due attori ritornano nei loro rispettivi ambiti: l'azienda che si occupa della realizzazione fisica del prodotto o servizio coprogettato, il cliente che attende di ottenere quanto ideato anche attraverso il suo apporto con la conseguente aspettativa di una "value proposition" superiore o quantomeno più accettabile rispetto ad una non così customizzata. Il professor Grönroos⁸ afferma che "the customer is the value creator" e che l'azienda attraverso la sua iterazione svolga un compito di facilitatrice, concetti tra l'altro già espressi da Eiglier e Langeard sin dal 1975.

Tra i vantaggi della coprogettazione vi è infatti la possibilità di trovare prodotti ibridi cioè non ipotizzabili all'inizio del lavoro e creatori di nuove categorie (come ad esempio, il rasoio Energizer - Wilkinson "Quattro Titanium precision" che, oltre alla rasatura della barba, permette di regolare di baffi e basette oppure come "Danacol Danone"⁹, prodotto con funzioni sia alimentari che dietetiche (riduzione del colesterolo).

Sulla base delle premesse riportate, secondo chi scrive il significato attribuito al termine coprogettazione può essere declinato nelle quattro sottostanti tipologie:

- a. **coprogettazione vera e propria** (co-creazione o creazione in coppia cliente e azienda): secondo questa modalità la coprogettazione avviene prima dell'inizio del ciclo di vita perché il prodotto non è ancora esistente; sulla base di tali input il prodotto viene poi realizzato in quantità massive o di target cluster definito, ma non come unico esemplare. Si può parlare per questa prima tipologia anche di coinvolgimento come attivo "YOU & ME".
- b. **coprogettazione parziale** (on the go): in questo caso la relazione tra cliente e impresa ai fini coprogettuali avviene per porre rimedio a un non completo successo di quanto immesso in precedenza sul mercato; tale "gap" si può manifestare per esempio in volumi di vendita diversi dalle attese dell'azienda a causa di una performance ridotta rispetto alle effettive potenzialità. Si può parlare in questo caso anche di tuning di coprogettazione.
- c. **coprogettazione unica su unico committente**: questa tipologia di coprogettazione (a differenza del primo caso) non è finalizzata alla realizzazione di un prodotto in quantità massive; al contrario è paragonabile alla situazione in cui un sarto coprogetta nella forma e nei tessuti quanto richiesto dal cliente producendo un capo che rimane unico e non standardizzabile per altri clienti proprio perché "su misura per lui". Tale modalità è spesso riconducibile al marketing dei beni industriali in cui azienda e cliente coprogettano unendo le specifiche competenze, la prima il saper fare il secondo la consapevolezza dei propri bisogni ed attese.

⁸ Libera interpretazione di alcuni concetti riportati dal prof. Christian Grönroos nell'intervento al 14 th Biennial World Marketing Congress dell'Academy of Marketing Science svoltosi a Oslo dal 22 al 25 luglio 2009; nello stesso intervento ha definito il servizio come: "a support to customers everyday practice in a way that enables the customer to create value for themselves".

⁹ Ancarani F., Costabile M. (2009), Concorrenza ibrida, Addison & Wesley, Milano.

d. **personalizzazione su richiesta del cliente:** si tratta di specifiche nicchie di mercato (ad esempio, la realizzazione di un abito sartoriale sulla base – imitativa- di un modello già definito da una griffe come Armani) . Alla stessa tipologia si può fare afferire la c.d. “co-option”, cioè la scelta delle opzioni tra le alternative possibili che determina la personalizzazione del prodotto che si sta acquistando (tipico è il caso delle automobili, come ad esempio la Lancia Y o Fiat 500). E' evidente che in questi casi non si tratta di coprogettazione perché il prodotto-servizio “base” è già esistente ma si tratta di customizzazione evoluta.¹⁰

Le distinzioni tra le quattro categorie sopra descritte se non ben focalizzate possono sfuggire dando l'impressione che i termini siano simili e sovrapposti: a questo proposito si tiene a precisare che nell'articolo in parola gli autori considerano come coprogettazione solo la prima tipologia, quella c.d. vera e propria (co-creazione o creazione in coppia cliente e azienda).

¹⁰ Non è raro ormai che un calciatore possa personalizzare le proprie scarpe disegnandole al computer (esempio tratto dalla rivista Panorama del 11 dicembre 2008).

3. I due target coprogettatori: “Customer-Community e Company ”

Le tipologie di clienti coprogettatori sono legate al senso (inteso in modo sociologico e motivazionale) che viene attribuito a tale attività ed è riferito ai benefici attesi.

Essi possono operare individualmente o come comunità con finalità diverse e vendere direttamente l'idea, realizzarla in proprio per l'autoconsumo o, nella peggiore delle ipotesi, lasciarsela sottrarre.

Di conseguenza le possibilità di interfaccia con l'azienda sono di tre tipologie e definibili come: customer to company (C2C) customer&community to company (C-Co2C) o community to company (Co2C).

In ciascuna situazione che si può verificare nel processo di coprogettazione possiamo considerare la voce cliente intesa come “un insieme di clienti” (per esempio gli intervistati attraverso customer focus specifici) oppure, come appena riferito, come collettività-comunità.

La differenza tra le due situazioni risiede nel fatto che nella prima l'attivazione è stimolata dall'azienda, mentre nella seconda è spontanea o meglio risulta da un processo autopoietico creativo all'interno della community stessa. A tal proposito si concorda con Cova e Dalli (2008) quando affermano: it is at this level that (communities of) consumer are able to interact with market agents negotiating, fighting, collaborating etc. It should be impossible to do so at the individual level”¹¹

Perché l'interazione di un singolo cliente con l'azienda è di difficile immaginazione?

Secondo chi scrive il contributo anche autorevole di un cliente non può da solo essere così significativo da rappresentare in modo affidabile il target che si vuole colpire o, in altri casi, tale persona non si può considerare come un “singolo cliente” perché la sua conoscenza può essere assimilata a quella di un addetto ai lavori o potenziale dipendente dell'area marketing dell'azienda che sta cercando-stimolando la coprogettazione. Quest'ultima figura può ricadere, secondo chi scrive, nella terza tipologia di coprogettazione, quella su “unico committente”¹² come riportato nel precedente paragrafo.

Dopo queste necessarie premesse è possibile classificare le diverse tipologie dei **target cliente (partecipante alla comunità¹³ o meno)**¹⁴:

¹¹ Cova, B. Dalli, D. (2008). From communal resistance to tribal value creation. 1st International Conference on “Consumption and Consumer Resistance”, Paris, November 28, 2008.

¹² Va altresì considerato che esistono diverse tipologie di cliente: quello, ad esempio, che si radica e fossilizza su un gusto retrò (e anche sulle performance retrò come per la Vespa PX 150 con freno a ferro e non a disco) come pure quello innovatore che a tutti i costi vuole l'ultima novità tecnologica.

¹³ Dalli e Corciolani (2008) hanno analizzato i partecipanti alla comunità BookCrossing mettendo in evidenza quattro diverse categorie di individui:

1. Gli attivisti che trainano la comunità e ispirano le linee guida
2. Gli individualisti romantici che si propongono obiettivi di autorealizzazione
3. I friend seeker
4. I free riders

Per un approfondimento si veda: Dalli D., Corciolani M. (2008), “Collective forms of resistance: the transformative power of moderate communities. Evidence from the BookCrossing case”, International Journal of Market Research, Vol. 50, N. 6, pp. 757-775.

¹⁴ La presente ricerca si focalizza sulla tipologia di cliente “utente”; in altri lavori saranno approfondite le altre tipologie di “cliente stakeholder”, tra le quali è possibile indicare sin da ora: Governo – Istituzioni, Università, Alumni association, Business partner, Influenzatori, Media, Venditori.

- a. **cliente autoriferito:** si tratta di persone con alto bisogno di stima, autostima e considerazione che coprogettano per fornire “ il loro autorevole parere”. Appare immediato il richiamo alle teorie motivazionali del prof. Mc Clelland¹⁵ e nello specifico ai soggetti B-Pot (che evidenziano un forte bisogno motivazionale di potere). Operare con questa tipologia di target può portare al rischio di un eccesso di identificazione con la conseguente creazione di un prodotto su misura per il coprogettatore e non specifico per il target.
- b. **cliente che sia autorealizza:** questa seconda tipologia di cliente valorizza il proprio apporto fornendo idee alla coprogettazione (“ci crede e vuole contribuire”) e ottenendo come ricompensa proprio la sua partecipazione attiva.
- c. **cliente consulente commerciale:** si tratta di persone che intravedono nella loro prestazione la possibilità di ottenere un ritorno. A loro questo target si divide in due sottocategorie:
 - chi cerca il guadagno economico** monetizzando il tempo e la creatività fornita (ricercando, ad esempio, buoni benzina, sconti, condizioni economiche favorevoli-a loro riservate, altre tipologie di vantaggio e così via);
 - chi cerca di “dirottare”** l’azienda sulle sue specifiche aspettative di performance del bene coprogettato, come riportano nella loro opera Longo e Cova (2007)¹⁶.

Per quanto riguarda il **target azienda** si possono identificare le seguenti tipologie:

- a. **azienda etica:** è l’impresa che intende il concetto di coprogettazione come unico modo di concepire il marketing. E’ consapevole che occorre interagire con il cliente e sa che da tali scambi otterrà dei vantaggi, ma è al contempo motivata a raggiungere la reale soddisfazione del cliente, non limitandosi ad azioni di “maquillage commerciale”¹⁷ o alla creazione di una ulteriore tipologia di panacea di marketing¹⁸. In tal caso l’impresa può interagire con il cliente attraverso comunità online, come nei casi Peugeot, Siemens, Henkel, ecc. riportati nel loro studio da Füller et al. (2004)¹⁹.
- b. **azienda opportunista** è l’impresa che opera al solo fine di ottenere informazioni utili per migliorare le proprie prestazioni sul mercato (marketing interessato) e le utilizza ad esclusivo proprio beneficio senza preoccuparsi della soddisfazione del cliente e tantomeno del riconoscimento (in senso olistico) delle informazioni

¹⁵ McClelland D. C. (1961), “The achieving society”, Van Nostran Company, Princeton N. J. Nel suo lavoro l’autore identifica tre driver psicologici del comportamento: Achievement, Affiliation, Social Power.

¹⁶ Longo C., Cova B. (2007), “Analisi delle disarmonie nella relazione tra azienda e brand community. Evidenze empiriche”, Micro & Macro Marketing, N. 3, pp. 385-402.

¹⁷ Secondo gli autori con il termine “maquillage commerciale” si intendono quelle iniziative volte a far percepire una particolare convenienza o una specifica valorizzazione di un elemento del marketing mix, cercando di coprire o la non completa rispondenza ai bisogni del cliente o una debolezza in un’altra variabile dello stesso.

¹⁸ Brown, S (1993), “Postmodern marketing?”, European Journal of Marketing, Vol. 27 No. 4, pp.19-34.

¹⁹ Füller J., Bartl M., Ernst H., Mühlbacher, H. (2004), “Community Based Innovation. A method to utilize the innovative potential of online communities”, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.

da lui fornite. A tal proposito si rimanda agli scritti di Williamson (1985) che riferisce di opportunistic behaviour e di self interest seeking. Sempre sul tema legato all'opportunismo si ritiene corretto fare un accenno alla c.d. responsabilità sociale legando, in questo caso, al concetto costitutivo che la definisce gli atteggiamenti aziendali “ a monte” della produzione e quindi legati all'impadronirsi di idee e informazioni del cliente coprogettatore.

4. La grande dicotomia costitutiva sul tema della coprogettazione

Osservando l'evoluzione dei ruoli dell'azienda e del cliente nelle fasi di produzione e consumo si può semplificare l'analisi distinguendo tra il ruolo “storico” e il nuovo ruolo, a ciascuno dei quali corrispondono diversi compiti svolti da ciascuno dei due attori. Iniziamo col descrivere il ruolo storico come riportato nella figura sottostante (fig. 1) in cui è evidente la differenza tra le attività attribuite a ciascuno dei due soggetti.

Ruolo storico	
Azienda	Cliente
Ricerca, Progetta – Produce	Acquista – Utilizza ²⁰

Fig. 1

Chi scrive ritiene che oggi si stia evidenziando un cambiamento nei ruoli e nelle modalità di agire che accomuna azienda e cliente (e community) come emerge dalla figura 2 nella quale entra in gioco la coprogettazione.

Nuovo ruolo	
Azienda e cliente	Coprogettano
Azienda	Integra la coprogettazione - produce
Cliente-Community	Acquista – Utilizza

Fig. 2

Volendo ora articolare il nuovo ruolo anche attraverso una sintesi grafica si può pensare ad un processo “creazione e scambio di valore (creato e ricevuto) e costi sostenuti” che si sviluppa su due livelli:

- nel primo livello è descritta la relazione tradizionale(cioè senza coprogettazione) tra azienda e cliente,
- nel secondo caso quella con la coprogettazione.

Si è deciso di trattare la presente parte dell'articolo abbinando l'aspetto visivo a quello descrittivo sia per meglio identificare i costi sostenuti e i valori ottenuti dalle diverse parti coinvolte nei processi di cocreazione e scambio che per facilitare la definizione del confronto tra i due momenti, “storico” e “nuovo”.

²⁰ In questa definizione, volutamente semplificata, il concetto di utilizzo è legato a quello di cliente; è chiaro che non sempre acquirente e consumatore coincidono come riportato in letteratura.

Vengono così identificate diverse fasi (due per il processo “storico” e quattro per quello “nuovo”) che analizziamo di seguito classificando i ruoli, i contenuti e la creazione di valore “dei” e “per” i diversi players coinvolti.

Sempre nella seconda impostazione si fa riferimento al duplice ruolo del cliente in prima battuta solo come coprogettista (prima cioè dell’acquisto del prodotto derivante dalla coprogettazione) e nella seconda anche come acquirente (seguendo la sua trasformazione da prospect a cliente effettivo).

Iniziando dal primo livello, nella figura 3 viene descritto lo scambio di valore secondo il ruolo storico suddiviso a sua volta nei due momenti: lancio sul mercato della value proposition e acquisto-consumo da parte del cliente.

Fasi e scambio di valore nella creazione del prodotto senza coprogettazione			
Fase 1: messa sul mercato della value proposition			
	Costi sostenuti	Valore creato per il cliente	Valore ricevuto dal cliente
Azienda	Tutti i normali costi per la realizzazione del prodotto, oltre a quelli sostenuti sia per la progettazione tradizionale che per il marketing	In base alla rispondenza del prodotto-servizio ai bisogni percepiti, registrati dalle ricerche di mercato (se svolte)	Apprezzamento per quanto proposto quando la proposta è in linea con le sue aspettative
	Costi sostenuti	Valore creato per l’azienda	Valore ricevuto dall’azienda
Cliente	Nessun costo reale; al più costi di ricerca (shopping) e sulle soluzioni per finanziare il potenziale acquisto in caso di successiva decisione in tal senso	Apprezzamento per quanto proposto e eventuale opzione d’acquisto futuro	Valutazione della rispondenza di quanto atteso rispetto a quanto disponibile sul mercato
Fase 2: acquisto - consumo da parte del cliente			
	Costi sostenuti	Valore creato per il cliente	Valore ricevuto dal cliente
Azienda	Tutti i costi legati alla distribuzione, alla consegna ed all’assistenza al cliente	Rispondenza di quanto disponibile sul mercato a quanto atteso	Acquisto del bene e conseguente introito monetario. In base al livello di soddisfazione ottenuto, possibile incremento o meno della brand reputation (word of mouth)
	Costi sostenuti	Valore creato per	Valore ricevuto

		l'azienda	dall'azienda
Cliente	Acquisto e finanziamento	Acquisto del bene e conseguente esborso monetario. In base al livello di soddisfazione ottenuto possibile incremento o meno della brand reputation (word of mouth)	Soddisfazione del bisogno e attribuzione di valore e di senso all'atto d'acquisto. Riduzione dell'incertezza e della paura decisionale (dissonanza cognitiva ²¹) in caso sia tutto positivo.

Fig. 3

Come si può notare vi è un incrocio tra il valore consegnato e quello ricevuto, che delinea il tipico scambio non necessariamente economico o monetario.

Esaminiamo ora come si modifica lo stesso percorso con l'entrata in scena della coprogettazione (fig. 4). Si nota subito che il processo è più lungo sia perché inizia prima con la fase di coprogettazione che perché aumentano i momenti di interazione in quanto anche durante la produzione fisica il cliente ha la possibilità di "nobilitare" la proposta con interventi di "fine tuning" affinché il risultato sia ancora più centrato sulle sue aspettative.

Fasi e scambi di valore nella creazione del prodotto con coprogettazione			
Fase 1: coprogettazione			
	Costi sostenuti	Valore creato per il cliente	Valore ricevuto dal cliente
Azienda	Riconoscimento al cliente del tempo e delle idee fornite secondo un sistema premiante definito (ad es. buoni benzina, sconti ecc.)	Idee più valide e mirate rispetto a quanto l'azienda potrebbe produrre da sola (tuning)	Concept di prodotto e/o servizio customizzato sugli insights specifici trasmessi dal target coprogettista
	Costi sostenuti	Valore creato per l'azienda	Valore ricevuto dall'azienda
Coprogettista	Tempo e sforzo mentale di immedesimazione ²²	Concept di prodotto e/o servizio customizzato su di lui come "target"	Economico (ad es. buoni benzina, sconti) e/o psicologico (soddisfazione del proprio ego e proiezione nell'attesa ²³)
Fase 2: produzione fisica			
	Costi sostenuti	Valore creato per il cliente	Valore ricevuto dal cliente

²¹ Si veda a tal proposito Festinger (1957).

²² Come ricorda Collesei (2008) questo avviene perché il cliente si trova a svolgere un ruolo "non suo", quello imprenditoriale.

²³ Si veda a tal proposito il cliente autoriferito e il cliente che si autorealizza, descritti nel precedente paragrafo.

Azienda	Implementazione come da costi standard con l'aggiunta dei possibili costi extra legati alle richieste del cliente	Realizzazione del concept di prodotto e/o servizio customizzato sul target	Potenziale riduzione delle modifiche da apportare successivamente (tuning) in quanto a monte già previste e/o testate dalla coprogettazione
	Costi sostenuti	Valore creato per l'azienda	Valore ricevuto dall'azienda
Coprogettista	Nessuno	Potenziale riduzione delle modifiche da apportare successivamente (tuning) in quanto a monte già testate dalla coprogettazione	Nessuno
Fase 3: messa sul mercato della value proposition			
	Costi sostenuti	Valore creato per il cliente	Valore ricevuto dal cliente
Azienda	Costi di running (come nell'ipotesi senza coprogettazione)	Targettizzazione più mirata sui bisogni ("it fits")	Sviluppo atteso più veloce delle vendite
	Costi sostenuti	Valore creato per l'azienda	Valore ricevuto dall'azienda
Coprogettista	Nessuno	Nessuno	Soddisfazione del bisogno espresso in fase di coprogettazione e attribuzione di valore e di senso per un ipotetico futuro atto d'acquisto
Fase 4: acquisto - consumo da parte del cliente			
	Costi sostenuti	Valore creato per il cliente	Valore ricevuto dal cliente
Azienda	Costi distributivi (come nell'ipotesi senza coprogettazione)	Creazione di un prodotto / servizio specifico per un bisogno specifico del target	Incremento più veloce delle vendite e relativo ritorno economico-finanziario oltre al possibile incremento della brand reputation
	Costi sostenuti	Valore creato per l'azienda	Valore ricevuto dall'azienda
Coprogettista – Cliente	Se si trasforma in cliente: costo psicologico per l'acquisto e il	Nessuno se non si trasforma in cliente. Se si trasforma in	Se si trasforma in cliente: alta-totale rispondenza tra quanto atteso e quanto disponibile sul

	finanziamento del bene anche se con minore incertezza percepita data la rispondenza con le attese a monte da lui espresse Se non si trasforma in cliente: nessuno	cliente: incremento più veloce delle vendite e relativo ritorno economico-finanziario .	mercato (annullamento dei gap percepiti) Se non si trasforma in cliente: orgoglio autoreferenziale
--	--	--	---

Fig. 4

L'equilibrio all'interno di ciascuna delle quattro fasi non sempre e non necessariamente viene conseguito: solo al termine dell'intero processo si ottiene un bilanciamento che può essere anche "misto". Può accadere, infatti, che il cliente ottenga come ritorno la soddisfazione per avere disponibile per l'acquisto il prodotto da lui coprogettato: ciò permette di riconoscere tacitamente il fatto che l'azienda guadagni un margine dal suo acquisto e dalla sua disponibilità alla coprogettazione.

5. La “GIFT theory” come fondamento per la costruzione della coprogettazione

Il tema della compensazione e della ricompensa e come ciò sia vissuto dalle due tipologie di target, cliente e azienda, è analizzato di seguito.

In ogni caso, come sottolineano Füller et al. (2004), occorre premettere che “Managers, who think that customers can be motivated to participate solely because of monetary incentives, like the awarding of bonus points, drawing prizes or even giving shares of the product success, are mistaken in most cases”.

Si concorda inoltre con il Prof. Grönroos²⁴ quando afferma che il valore creato sia da scambiare con il valore catturato e che questo rappresenti una sorta di premio per quanto il cliente ha saputo creare. (value created is exchanged for value captured).

E’ possibile articolare la tematica in parola, considerando i temi del dono e della ricompensa. Il fondatore della teoria del dono, il francese Marcel Mauss (1954), afferma che le relazioni legate all’atto del dono possono essere di tre tipologie:

- a. generalized reciprocity: una persona non regala per ricevere in cambio qualcosa e nel caso in cui il regalo sia ricambiato, ciò avviene in un secondo momento e senza necessità di corrispondenza monetaria tra quanto dato e quanto ricevuto (do ut not des);
- b. balanced reciprocity :il regalo di ritorno è previsto in tempi brevi e in pari importo (do ut des);
- c. negative reciprocity: colui che regala cerca di massimizzare il proprio vantaggio a spese dell’altro (do ut mihi des maximum).

Inoltre, come afferma Zeitlyn²⁵ “the point about gifts is that ,despite appearances, the givers are not completely divorced from the things given” e aggiunge : “ repayment is not direct or immediate – this distinguishes rejections or economic transactions from gift giving”.

Nel caso della coprogettazione, questo rimanda sia a elementi di fidelizzazione affettiva dovuta all’avere contribuito alla creazione e conferma che il ritorno, come citato in precedenza, non debba essere necessariamente economico.

Per quanto riguarda il tema della ricompensa ci piace pensare che le transazioni tra l’azienda e il cliente siano basate su un concetto di reciproco equilibrio (equità dei benefici ricevuti o partnership)²⁶ e che in caso di mancanza dello stesso una delle parti o entrambe si troverebbero a perdere i contributi emergenti della relazione di coprogettazione facendo perdere il senso al percorso intrapreso.

Attraverso la ricompensa si valuta, monetizza, definisce la reciproca compensazione per quanto dato e ricevuto.

²⁴ Libera interpretazione di alcuni concetti riportati dal prof. Christian Grönroos nell’intervento al 14th Biennial World Marketing Congress dell’Academy of Marketing Science svoltosi a Oslo dal 22 al 25 luglio 2009.

²⁵ Zeitlyn D. (2003), Gift economies in the development of open sources software: anthropological reflections, Research policy, N. 32, pp1287-1291.

²⁶ Sull’argomento si veda anche il contributo della teoria dei giochi che distingue tra giochi a somma costante, definiti come giochi in cui per ogni vincita di un giocatore si verifica una corrispondente perdita per gli altri e giochi win win nei quali non esistono vincitori né vinti poiché tutti i giocatori ricevono dei benefici dalla partecipazione.

Questo permette anche momentanei sbilanci relazionali garantiti e compensati dalla certezza della compensazione finale²⁷ (do ut des).

Va da sé che, se nel breve periodo una eventuale mancata compensazione può essere accettata (nello stesso modo in cui una banca permette lo sconfinamento momentaneo al cliente), nel medio lungo periodo questo è inaccettabile perché la parte che si sente minus abens, cioè non sufficientemente ricompensata per quanto dato, interrompe l'accordo e/ o sospende l'attività di coprogettazione.

Tale equilibrio di lungo periodo è quindi condizione necessaria affinché l'attività di coprogettazione possa essere sostenibile e apportare benefici ad entrambe le parti.

6. Conclusioni e implicazioni per il management

Al termine del presente lavoro riteniamo opportuno formulare alcune conclusioni. Innanzitutto da quanto riportato si evince che chi scrive è a favore della coprogettazione perché rappresenta un extra step nell'avvicinarsi al cliente e alla volontà di creare qualcosa di più vicino alle sue attese; ovviamente questo rappresenta un duplice costo sia economico che di accettazione delle proposte di terzi ma i vantaggi sono altrettanto evidenti.

La coprogettazione, inoltre, può essere una determinate della differenziazione delle modalità di concepimento del prodotto: ciò permette di identificare sin dall'inizio il prodotto "finale" atteso dai clienti riducendo, così, i costi di successivi adeguamenti e le perdite di quota (o lo spostamento temporale della stessa).

Al contempo tale atteggiamento appare innovativo agli occhi della clientela e chi segue tale strada anticipa gli insight del prodotto proprio perché presentati in anteprima e cocreati.

Rimane tuttavia aperto il tema della misurazione del ritorno dei risultati della logica collaborativa (a breve, medio e lungo periodo) e quello del bilanciamento tra i reciproci benefici ricevuti – ottenuti: a tal proposito si rimanda al prossimo paragrafo.

Si è convinti altresì che, anche in presenza di un forte orientamento alla coprogettazione e alla collaborazione, l'impresa e il cliente debbano mantenere ruoli separati (Collesei, 2008) poiché la vicinanza è momentanea e non si può delegare tutto o quasi al cliente. La **responsabilità finale** di quanto proposto rimane sempre e solo dell'azienda e la coprogettazione rimane un processo accessorio alla normale attività e alla responsabilità imprenditoriale.

²⁷ Sullo stesso argomento si sono espressi Godbout and Caillé (1992) che affermano che l'obbligazione a rendere un dono afferisce solo alla cerchia più ristretta di parentela (primary society: family, neighbourhood, friends). Lowrey et al. (2004) propongono poi un decalogo da considerare come una check list di modalità esplicative dell'azione-reazione al tema dei regali.

Tali sbilanciamenti relazionali possono determinare un maggiore potere dell'impresa in alcuni casi, così come del consumatore/della comunità di consumatori in altri: Cova (2008) mette, ad esempio, in evidenza come talvolta le comunità giungano a rivendicare gli stessi diritti del management, "dirottando" di fatto il brand dell'azienda. Per questo Longo e Cova (2007) concludono che il coinvolgimento delle community possa essere sia una minaccia che un'opportunità per le imprese che possiedono dei brand.

In altre parole se l'azienda imposta processi finalizzati alla coprogettazione si mette nella potenziale condizione di focalizzare meglio i propri output e anticipare (sia temporalmente che concretamente) i propri concorrenti. Va ricordato tuttavia che, se da un lato le informazioni ottenute non sono valide o se l'azienda modifica anche solo in parte quanto proposto, il risultato finale potrà essere diverso da quello potenziale e auspicato dal cliente-coprogettatore.

Vanno qui anche ricordati i limiti dimensionali relativi alla significatività, nel senso che i clienti sono numerosi e moltissimi non verranno mai interpellati: questo amplifica i limiti delle ricerche perché è difficile stimare se il o i coprogettatori rappresentino al meglio il target di afferenza e vi è sempre il dubbio che questi stiano cercando di proporre qualcosa di utile o allineato a sé o solo alle proprie attese.

Infine va ribadito che se nel breve periodo l'eventuale mancanza di compensazione tra quanto fornito e quanto ricevuto può essere accettata, nel medio lungo periodo essa diviene inaccettabile e la parte che si sente penalizzata si autoesclude dall'attività, interrompendo la coprogettazione. In particolare nel caso in cui la parte lesa afferisca al target di clienti autoriferiti non è da escludere l'autocandidatura degli stessi presso aziende concorrenti come reazione di tale trattamento.

7. Futuri sviluppi del progetto di ricerca

Si possono da ora definire tre temi su cui si potranno svolgere ulteriori passi sul sentiero di ricerca indicato:

- il primo riguarda gli effetti della coprogettazione in senso olistico (cioè non solo limitati ai due stakeholder, cliente e impresa, in senso lato);
- il secondo considera la misurazione di tali effetti e si propone di identificare e definire un modello "matematico" che metta in relazione la coprogettazione con la "velocità di adozione" e le "quote di vendita", in termini di costi benefici per entrambi gli attori;
- il terzo è legato a valutare come possano cambiare gli output in base alla tipologia del bene considerato (beni industriali, di largo consumo, durevoli o servizi).

Per indagare con efficacia queste e altre voci in futuro, potrà risultare molto utile l'analisi di casi pratici per confermare ulteriormente quanto riportato a livello teorico nelle pagine precedenti.

Bibliografia

- Ancarani F., Costabile M. (2009), *Concorrenza ibrida*, Addison & Wesley, Milano.
- Barile S. (2008), "Scelte e decisioni secondo l'approccio sistemico vitale", *Sinegie* N. 29, p. 37.
- Brown, S (1993), "Postmodern marketing?", *European Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 4, pp.19-34
- Collesei U. (2008) "Marketing non convenzionale": nuovo marketing?, *Micro & Macro Marketing*, N. 3, pp. 459-463.
- Cooke, M., Nick B. (2008), "Web 2.0, social networks and the future of market research", *International Journal of Market Research*, 2008, Vol. 50 N. 2, pp. 267-292.
- Cova B. (2008), "Marketing tribal e altre vie non convenzionali: quail ricadute per la ricerca di mercato?", *Micro & Macro Marketing*, N. 3, pp. 437-447.
- Cova, B. Dalli, D. (2008). From communal resistance to tribal value creation. 1st International Conference on "Consumption and Consumer Resistance", Paris, November 28, 2008.
- Dalli D., Corciolani M. (2008), "Collective forms of resistance: the transformative power of moderate communities. Evidence from the BookCrossing case", *International Journal of Market Research*, Vol. 50, N. 6, pp. 757-775.
- Festinger L.A. (1957) *A Theory of cognitive dissonance*, Harper & Row, New York.
- Füller J., Bartl M., Ernst H., Mühlbacher, H. (2004), "Community Based Innovation. A method to utilize the innovative potential of online communities", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Godbout J. T., Caillé A. (1992), *L'esprit du don*, La Découverte, Paris
- Gronroos C. 2009 "service logic and service productivity" oslo 24th july 2009 (14th biennial world marketing congress)
- Longo C., Cova B. (2007), "Analisi delle disarmonie nella relazione tra azienda e brand community. Evidenze empiriche", *Micro & Macro Marketing*, N. 3, pp. 385-402.
- Lowrey, T. M., Otnes, C. C., Ruth, J. A. (2004), "Social Influences on Dyadic Giving over Time: A Taxonomy from the Giver's Perspective", *Journal of Consumer Research*, Vol. 30 N. 4, pp. 547-558
- Lusch R. F., Vargo S. L., *Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements*, *Marketing Theory*, Vol. 6 N. 3, pp. 281-288.
- Mauss, M. (1954), *The gift. Forms and functions of exchange in archaic societies*, Cohen and West, London.

McClelland D. C. (1961), *The achieving society*, Van Nostran Company, Princeton N. J.

Schieffer, R. (2005), *Ten key customer insights : unlocking the mind of the market*, Thomson, Mason, OH.

Vargo S. L. (2008), "Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives", *Journal of Service Research*, Vol. 11, N. 2, pp. 211-215.

Vargo S. L., Lusch, R. F., "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1-10.

Williamson, O. E., (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

Zeitlyn D. (2003), Gift economies in the development of open sources software: anthropological reflections, *Research policy*, N. 32, pp1287-1291.