

**Giancarlo Ferrero, Docente ordinario di Marketing, Facoltà di Economia  
Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”  
[ferrero@uniurb.it](mailto:ferrero@uniurb.it)**

**Elisabetta Savelli, Titolare di Assegno di Ricerca, Facoltà di Economia  
Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”  
[e.savelli@econ.uniurb.it](mailto:e.savelli@econ.uniurb.it)**

## **La dinamica del rapporto User/Producer nell’innovazione di prodotto: analisi teoriche ed evidenze empiriche<sup>1</sup>**

### **1. Introduzione: il ruolo del marketing nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti (SNP)**

Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti rappresenta una leva competitiva fondamentale per le aziende industriali e il ruolo del marketing in questo tipo di attività è sempre stato considerato molto importante, tanto da influenzarne le modalità di organizzazione e gestione.

A parte i primi modelli di analisi, elaborati nel corso degli anni '50 e '60, che focalizzavano l’attenzione sulla variabile tecnologica quale motore e input iniziale del processo innovativo, attribuendo un rilievo quasi esclusivo alla funzione R&S (Carter, Williams, 1957), gli studi successivi hanno spostato progressivamente l’attenzione sulla necessità di orientare l’attività innovativa al mercato di sbocco, riconoscendo un peso crescente alle funzioni aziendali deputate alla gestione del rapporto con la clientela e il mercato di riferimento.

Già dalla fine degli anni '60, infatti, la tecnologia tende ad essere considerata non più come il fattore trainante del processo innovativo, bensì come un elemento subordinato rispetto alle esigenze del mercato (Meyer, Marquis, 1969).

Le cause di ciò possono essere ricercate, anzitutto, nell’evoluzione delle caratteristiche della domanda. Infatti la crescente saturazione della domanda (dovuta al rallentamento nella crescita del reddito e al soddisfacimento delle esigenze funzionali di base originate dai nuovi stili di vita adottati), unita alla maggiore articolazione della stessa (legata alla complessità della struttura sociale e alla convivenza di stili di vita differenti) ed alla sua minore specificità (per la possibilità di destinare quote crescenti del reddito a spese discrezionali determinate da bisogni secondari) rendono sempre più difficile progettare nuovi prodotti capaci di affermarsi nel mercato senza partire da un’approfondita analisi delle aspettative dei consumatori. Se si considera, inoltre, che in quegli anni le tecnologie di produzione sono ancora molto standardizzate, si comprende ancor più la necessità di destinare risorse crescenti all’analisi del mercato per cercare di conciliare le esigenze di standardizzazione imposte dal sistema tecnico con le richieste di maggiore varietà e variabilità espresse dalla domanda (Cozzi, Di Bernardo, Rullani, 1988).

I modelli interpretativi di *terza generazione* (Rothwell, 1994), elaborati nel corso degli anni '80, fanno propria quest’impostazione, considerando l’innovazione di prodotto come il risultato della combinazione di spinte innovative che provengono sia dalla tecnologia che dal mercato esterno (Booz-Allen-Hamilton, 1982; Urban, Hauser, 1980; Crawford, 1983; Tushman, Moore, 1982; Choffray, Doray, 1983).

Il marketing tende ad assumere un ruolo fondamentale nei processi di innovazione, sia supportandoli ed indirizzandoli in base all’analisi dei bisogni espressi dal mercato, sia contribuendo a favorire l’integrazione delle varie competenze specialistiche aziendali (R&S, Produzione, ....) impegnate in essi coinvolte.

---

<sup>1</sup> Il testo è frutto della collaborazione di entrambi gli autori, che ne hanno definito congiuntamente le ipotesi interpretative e la struttura. In fase di stesura, tuttavia, Giancarlo Ferrero ha curato il par. 1, Elisabetta Savelli i par. 2, 3, 4, mentre il par. 5 risulta da un lavoro comune.

Negli anni più recenti, l'evoluzione negli studi di marketing (parallela ai cambiamenti in atto nel contesto economico e sociale in cui operano le imprese) e, in particolare, l'affermarsi dell'approccio relazionale hanno contribuito a modificare ulteriormente l'impostazione e la gestione dei processi innovativi. Sottolineando il ruolo delle relazioni, il relationship marketing spinge a considerare l'innovazione non più come un problema interno all'azienda, ma come il frutto di una collaborazione che si sviluppa tra soggetti diversi, interni ed esterni all'organizzazione, ognuno in grado di apportare un contributo significativo per la realizzazione del processo innovativo.

I fattori che favoriscono l'affermarsi di questo nuovo approccio sono molteplici. La crescente turbolenza e complessità ambientale (Di Bernardo, Rullani, 1990; Stacey, 1995; Vicari, 1991) evidenzia, infatti, la necessità per le imprese di gestire il processo innovativo cercando, contemporaneamente, di minimizzare il time to market (ossia i tempi necessari per definire, progettare, sviluppare ed introdurre sul mercato i nuovi prodotti); di porre grande attenzione alla qualità del prodotto (ottimizzando la corrispondenza fra i benefici erogati e le aspettative espresse dal cliente) e di ottimizzare la produttività del processo (cioè l'uso delle risorse impiegate nello sviluppo del nuovo prodotto). La crescente complessità degli obiettivi da perseguire richiede la mobilitazione di maggiori risorse e conoscenze, non più circoscrivibili a quelle di una specifica funzione aziendale né di una sola impresa. Il processo innovativo deve essere organizzato sulla base di un'efficace integrazione interfunzionale ed interaziendale. Emerge, cioè, la necessità di un crescente coinvolgimento di attori esterni nella progettazione dei nuovi prodotti, con il ricorso a collaborazioni sia di tipo verticale (cliente/fornitore), che orizzontale (fra concorrenti) e trasversale (con imprese che operano in ambiti operativi diversi). Di conseguenza, il processo non può più essere assoggettato alle regole della pianificazione formale ma deve essere gestito secondo una logica incrementale ed, alla suddivisione del processo in fasi, deve corrispondere una gestione in parallelo delle singole attività.

Vengono così elaborati nuovi modelli di analisi del processo di SNP, cosiddetti di *quarta e quinta generazione* (Rothwell, 1994), che considerano l'innovazione di prodotto non più come una sequenza di fasi separate, ma come un processo continuo di generazione, uso e diffusione della conoscenza (Leonard Barton, 1995; Nonaka, Takeuchi, 1995; Rullani, 1994; Vicari, 1991), in cui viene sottolineato il ruolo della sperimentazione, della ricerca, dell'errore come possibile fonte di innovazione e si evidenzia l'importanza dell'integrazione tra soggetti diversi (Grant, 1991; 1998).

I modelli *system and network integration*, in particolare, presuppongono che l'attività innovativa si basi sulla condivisione della conoscenza, tramite la creazione di reti di relazioni all'interno dell'impresa (attraverso forme di coordinamento interfunzionale volte a superare, mediante l'approccio di squadra, i tradizionali problemi di comunicazione) e con soggetti esterni (imprese concorrenti, centri di ricerca, università ed altri soggetti facenti parte della filiera produttiva oppure estranei ad essa, che in qualche modo possono apportare un contributo aggiuntivo all'attività innovativa) (Bruce et Al., 1995; Hakansson, 1987; Ford, 1980; Webster, 1994; Von Hippel, 1988). Il processo innovativo non è più considerato pianificabile né controllabile dall'alto; le funzioni di confine assumono grande importanza e l'orientamento al cliente diviene fondamentale per la valorizzazione di tutti gli input provenienti dal mercato: l'interazione dell'azienda con la rete di partner esterni assume grande rilievo per avvalorare il ruolo delle informazioni e delle conoscenze passate, presenti e potenziali necessarie per la gestione del processo innovativo (Buratti, 2000).

Lo sviluppo del marketing relazionale invita, dunque, a considerare l'azienda come parte di una rete di imprese che gestisce l'innovazione secondo un'ottica collaborativa e *co-produttiva*, superando la visione tradizionale dell'innovazione come problema interno all'azienda.

Partendo da queste riflessioni, l'oggetto di questo intervento si focalizza su un aspetto particolare dell'attività di SNP, riguardante l'analisi del ruolo che l'utilizzatore può assumere nell'ambito di tale processo<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Lo studio si inserisce nell'ambito di un progetto di ricerca cofinanziato dal MIUR sul tema “Innovazione, domanda e prestazioni economiche”, svolto dall'Università di Urbino in collaborazione con l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano.

L’obiettivo è duplice:

- ripercorrere le principali posizioni teoriche che hanno affrontato, con diverse prospettive di analisi, il tema del rapporto user/producer nell’innovazione di prodotto;
- individuare la rilevanza di alcuni fattori di contesto in grado di spiegare la dinamica del rapporto user/producer nell’ambito di tale processo.

Dopo un rapido *review* dei principali contributi teorici che hanno affrontato questo tema, si analizzano alcune variabili in grado di spiegare quando e perché l’integrazione user/producer assume una rilevanza maggiore nell’innovazione di prodotto ed il coinvolgimento dell’user diviene effettivamente realizzabile.

L’influenza di queste variabili viene analizzata integrando le indicazioni che emergono dalla letteratura esistente con le osservazioni tratte da un’indagine empirica di tipo qualitativo, basata sul metodo dei casi studio, condotta presso quattro aziende medio-grandi, operanti a livello internazionale in diverse aree di business (industriale, consumer, high tech, servizi).

## **2. L’analisi del rapporto user/producer nella letteratura di management**

Nella letteratura di management è possibile riscontrare tre principali filoni di analisi che si sono occupati del legame domanda-innovazione: gli studi di marketing, gli studi sulle reti di relazioni inter-organizzative e gli studi sulle strategie d’uso delle risorse.

La letteratura sul marketing evidenzia il ruolo importante del consumatore-utilizzatore nell’innovazione di prodotto, sottolineando la rilevanza dei processi innovativi demand-pull (Day, 1991; Webster, 1994). La chiave del successo dell’attività innovativa deve, infatti, essere ricercata nella migliore definizione dei bisogni dei clienti (Griffin, Hauser, 1993) e nell’abilità di tradurre gli stessi in caratteristiche tecnico/funzionali del nuovo prodotto (Hauser, Clausing, 1988).

Anche se non compaiono nel bilancio aziendale, i clienti rappresentano il patrimonio di maggior valore per qualsiasi azienda (O’Hare, 1988). Il loro coinvolgimento nel processo innovativo aumenta, infatti, la probabilità di successo dell’innovazione, rendendola più orientata ai suoi bisogni; può far risparmiare tempi e costi (legati al progressivo perfezionamento dell’idea innovativa); può permettere di ridurre tentativi destinati al fallimento; può semplificare il lavoro di vendita nel momento in cui il nuovo prodotto è pronto per l’introduzione nel mercato; può stimolare il management a focalizzarsi sull’attività innovativa, rendendo il processo di sviluppo più rapido; può contribuire a migliorare la reputazione dell’azienda nella misura in cui il ricorso al contributo del cliente permette di comunicare una sensazione di interessamento e di immedesimazione dell’azienda nei suoi confronti (O’Hare, 1988).

Tra i contributi più importanti in questo filone, emergono gli studi di Von Hippel (1978, 1988, 1994), secondo cui il coinvolgimento del cliente fin dai primi stadi del processo di sviluppo di un nuovo prodotto tende ad accrescere le probabilità di successo dell’attività innovativa soprattutto quando l’idea innovativa viene da lui sviluppata. L’autore sostiene, in particolare, il ruolo dei *lead user*, ossia di quei clienti in grado di esprimere l’esigenza di un prodotto innovativo in anticipo rispetto al mercato: questi clienti possono costituire una fonte di conoscenza molto rilevante per il marketing per comprendere le esigenze future della domanda, sviluppare nuove idee di prodotti ed ottenere informazioni utili per la relativa progettazione (von Hippel, 1988).

Altri contributi significativi sono stati prodotti negli ultimi anni a seguito dello sviluppo e della diffusione delle ICT. Diversi autori evidenziano il ruolo rilevante delle comunità virtuali di consumatori, le quali hanno la possibilità di riappropriarsi, almeno in parte, di quell’intelligenza progettuale e produttiva che l’impresa della produzione di massa ha accentrato all’interno dei propri uffici, ponendosi come interlocutori privilegiati con i quali sviluppare processi di apprendimento e co-progettare soluzioni realmente originali (Urban, Hauser, 2002; Micelli, 1997; Prandelli, Verona, 2002). Degni di nota anche numerosi altri studi sul ruolo del Web a supporto del coinvolgimento dei clienti nel processo innovativo, tra cui si richiamano Weissman (1998) e Dahan, Hauser (2000) sull’importanza dei focus group on line per favorire l’integrazione user/producer nella fase di selezione delle idee innovative; von Hippel (2001) sull’importanza dei meccanismi *open source*

nella produzione del nuovo prodotto; Urban, Weinberg e Hauser (1996) sulla possibilità di effettuare test virtuali di prodotto.

Questi studi evidenziano, nel complesso, la criticità del ruolo dei clienti nella battaglia per l'innovazione e l'importanza per le imprese di comprendere i loro bisogni, di analizzarne il comportamento, di chiarire le motivazioni e di spingerli, per quanto possibile, ad auto-specificare le proprie aspettative (Cooper, 1979; Cooper e Kleinschmidt, 1987; Smith e Reinertsen, 1993; Valdani, 1993). Solo così si può evitare il pericolo di creare beni tecnologicamente avanzati ma non corrispondenti alle attese della domanda (Valdani, 1993).

Il tema del rapporto user/producer nell'innovazione di prodotto è stato affrontato anche negli studi sulle reti di relazioni inter-organizzative, soprattutto nell'ambito dei modelli proposti dalla Scuola Scandinava di Business Marketing.

All'interno di questo filone sono ravvisabili due principali impostazioni: la prima, di tipo *generalista*, ha come obiettivo quello di evidenziare la rilevanza della rete inter-organizzativa ai fini dell'attività innovativa; la seconda, di tipo *diadico*, si concentra sull'analisi delle singole relazioni che l'impresa attiva con i soggetti esterni (tra cui il cliente/utilizzatore) in grado di contribuire allo sviluppo dell'innovazione.

Nell'ambito di questi modelli, il cliente viene riconosciuto come soggetto attivo e complementare rispetto all'impresa produttrice (Bruce et Al., 1995; Hakansson, 1987), rendendo sempre più plausibile la validità di un approccio che Hakansson (1987) definisce *interactive development*, in cui l'innovazione è il risultato dell'interazione che si sviluppa tra l'impresa produttrice e il proprio cliente. I vantaggi di quest'approccio sono molteplici: l'interazione può incrementare la possibilità dell'impresa produttrice di migliorare la propria posizione rispetto al singolo cliente; può favorire una più corretta interpretazione delle tendenze emergenti nel mercato di sbocco; può, inoltre, permettere di migliorare la propria immagine e attrattività nei confronti di altri clienti potenziali (Buratti, 2000). L'effettiva possibilità di attuarlo, tuttavia, non è priva di difficoltà (Hakansson, 1987): si possono manifestare problemi di eccessiva dipendenza dai partner; si devono considerare i costi aggiuntivi legati al coordinamento delle attività; è necessaria la capacità di adeguamento del management; occorre gestire il problema dell'accesso alle informazioni riservate; è inoltre necessario un costante impegno di tutti i partner e saper affrontare il problema della perdita di conoscenze e capacità critiche (Biemans, 1995).

In considerazione di ciò, la maggior parte degli studi sviluppati all'interno di questo filone, oltre ad analizzare la dinamica delle relazioni tra produttore e utilizzatore che sono rilevanti per l'innovazione, compie uno sforzo per cercare di definire le condizioni che possano favorire lo sviluppo di tali relazioni.

Le indicazioni che emergono sono molteplici.

Anzitutto, il modello *interactive development* non è generalizzabile in assoluto: le partnership strategiche tra cliente e fornitore, come vengono definite da Webster (1994), sono più tipiche dei mercati industriali mentre nella realtà possono esistere molteplici situazioni caratterizzate da livelli diversi di coinvolgimento reciproco e da diverse modalità di gestione dei rapporti.

In secondo luogo, è necessario sviluppare all'interno dell'impresa produttrice un'ottica di lungo periodo, affinché anche i clienti apparentemente meno profittevoli possano essere considerati una fonte di conoscenza sfruttabile nel tempo.

La valorizzazione della rete può richiedere inoltre lo sviluppo di nuove capacità di gestione ed interventi di ri-organizzazione: il *project manager* tende a diventare una figura chiave del processo di innovazione; le funzioni di confine (marketing e approvvigionamenti) potrebbero assumere un ruolo sempre più critico per favorire l'integrazione di tutte le unità aziendali variamente coinvolte nel processo innovativo. I compiti del marketing, in particolare, potrebbero estendersi a considerare l'analisi dello sviluppo tecnologico del cliente e la comprensione dei suoi fabbisogni potenziali, l'individuazione dei partner più attraenti, la gestione e il controllo delle relazioni che si instaurano (Hakansson, 1987; Achrol, 1991; Webster, 1994).

La gestione delle relazioni cliente/fornitore richiede, infine, l'adozione di opportuni canali e flussi di comunicazione, in grado di favorire la condivisione e la creazione di nuova conoscenza attraverso la cooperazione, e la costruzione di un adeguato clima di fiducia (Ford, 1980; Webster, 1994; Tunisini, 1998).

La letteratura sulle reti di relazioni offre dunque un contributo importante allo studio dei rapporti user/producer perché, oltre a sottolinearne la rilevanza, cerca di approfondire le condizioni in cui tali rapporti si possono realizzare, attraverso lo sviluppo di un approccio basato sulla cooperazione, la fiducia, il problem solving congiunto e il superamento della tradizionale logica dell'autosufficienza.

Strettamente collegato con questo filone di studi è la letteratura sulle strategie d'uso delle risorse che si concentra sul fattore conoscenza come principale risorsa dei processi innovativi e analizza i meccanismi di apprendimento quale fonte di alimentazione dell'innovazione (Clark, Wheelwright, 1993; Leonard Burton, 1995; Nonaka I., Yamanouchi T., 1989; Nonaka, Takeuchi, 1995).

Poiché la conoscenza non può essere prodotta esclusivamente all'interno dell'impresa, per alimentare l'attività di SNP è necessario aprirsi allo scambio di informazioni con centri di ricerca, università, distributori, consulenti, partner, clienti, fornitori e altre istituzioni. Tutti soggetti in grado di trasformarsi, almeno potenzialmente, in attori chiave del processo innovativo, perché in grado di apportare nuova conoscenza.

Il rapporto user/producer diviene, dunque, essenziale, secondo quest'impostazione, per sviluppare le conoscenze che sono necessarie per la gestione dell'attività innovativa.

Le tipologie di accordi osservabili nella realtà sono molteplici (Freeman, 1991). Una forma interessante, definita da Von Hippel (1988) come una delle manifestazioni più importanti, è la *cooperazione tra rivali*, ossia la situazione in cui non vi è nessun legame formale tra i partner i quali si scambiano la conoscenza attraverso i contatti diretti e il confronto costante sui progetti. L'oggetto dello scambio, in pratica, è quella conoscenza accumulata attraverso l'esperienza, non codificata e difficilmente reperibile su fonti pubbliche (Von Hippel, 1988).

Anche in questo caso, non è sufficiente sviluppare forme di collaborazione con il cliente per alimentare la generazione di conoscenza: le fonti di conoscenza esterne devono essere adeguatamente integrate con le informazioni interne aziendali. Un ruolo rilevante a tal fine può essere svolto dalla funzione di marketing, che dovrebbe farsi carico di connettere, secondo alcuni autori (Ferrero, 1984; Johne, Snelson, 1988), le esigenze del mercato con le opportunità tecnologiche disponibili all'interno delle imprese, o quello della R&S cui è demandata l'acquisizione dall'esterno del sapere scientifico e tecnologico, l'assimilazione e lo sviluppo delle conoscenze, la loro ri-combinazione con le competenze già presenti in azienda e la finalizzazione del know-how alla realizzazione del prodotto (Decastri, 1984).

Gli studi condotti nell'ambito dei tre filoni del marketing, delle reti di relazioni inter-organizzative e delle strategie d'uso delle risorse sottolineano, in maniera unanime, l'importanza del ruolo dell'user nel processo innovativo, sebbene, come dimostrano gli stessi autori, il suo grado di coinvolgimento può variare da una situazione all'altra, non essendo sempre necessario, né tantomeno possibile da realizzare.

Attraverso un'indagine empirica si è cercato di approfondire l'effettivo grado di importanza che può assumere il cliente nel processo di SNP e di evidenziare l'influenza di alcune variabili in grado di spiegare la diversa intensità dell'integrazione user/producer.

### **3. La metodologia di ricerca**

Poiché il processo di SNP è un fenomeno molto complesso e dinamico, caratterizzato da un numero elevato di interazioni tra attività, persone e organizzazioni, si è deciso di utilizzare il metodo del caso studio comparativo longitudinale (Mintzberg, 1979), volto a studiare processi di cambiamento intesi come una sequenza di eventi e interazioni tra variabili nel tempo.

Si tratta di un'indagine qualitativa che, privilegiando un approccio processuale all'analisi dei casi, consente di apprezzare la complessità dei fenomeni. Il metodo dei casi si basa, infatti, sull'uso e la

triangolazione di molteplici fonti informative (Bonoma, 1985), favorendo lo sviluppo di analisi di tipo descrittivo ed induttivo che riguardano fenomeni spiegabili attraverso il ricorso a numerosi fattori interagenti tra loro (Yin, 1981).

La procedura di analisi è stata articolata in quattro momenti principali.

Anzitutto, sono stati identificati quattro contesti di business particolarmente significativi e rappresentativi della varietà delle situazioni che si possono prospettare sul ruolo del cliente: beni di consumo, beni industriali, prodotti high-tech, servizi di mercato.

Successivamente, sono state identificate quattro imprese rappresentative di ciascun contesto: il Gruppo Loccioni-Imprese Integrate, Indesit Company, Moog Italiana-Electric Division e il Gruppo Computer Office-Informatica.

Queste aziende, pur essendo state scelte in rappresentanza dei quattro contesti BtoB (Moog Italiana-Electric Division), BtoC (Indesit Company), High Tech (Gruppo Loccioni-Imprese Integrate) e Servizi (Computer Office-Informatica), consentono di effettuare valutazione di carattere più ampio e trasversale. Sia perché tutte hanno a che fare, seppure indirettamente, con il contesto BtoB (compresa Indesit Company che, pur rivolgendo la sua offerta principalmente al mercato consumer, deve confrontarsi anche con un segmento di clientela più professionale rappresentato dai produttori di cucine e dai professionisti dell'arredamento – architetti, designer, arredatori), sia perché è sempre più difficile separare nettamente i beni industriali dai servizi. Computer Office è stata scelta come esempio di azienda che opera nell'ambito dei servizi, producendo impianti informatici completi per le imprese. Anche gli altri casi, tuttavia, offrono indicazioni interessanti al riguardo, perché il servizio è una componente sempre più importante del sistema di offerta. Lo studio di ciascun caso, pertanto, non è stato completamente isolato dagli altri, offrendo spunti per una riflessione più generale e completa.

Parallelamente alla scelta delle aziende si è proceduto alla stesura di un questionario semi-strutturato, contenente una serie di domande aperte, identificatrici delle principali tematiche che si volevano affrontare nel corso dei vari colloqui. In particolare, le domande sono state raggruppate in tre sezioni, tese a far luce sui seguenti argomenti:

- modalità di gestione del processo di sviluppo dei nuovi prodotti;
- ruolo dei diversi attori coinvolti nel processo innovativo, con un focus particolare sui clienti;
- caratteristiche della struttura organizzativa dell'unità di R&S.

Si è proceduto, quindi, allo svolgimento delle interviste.

Inizialmente sono stati intervistati quei soggetti che ricoprono posizioni dirigenziali di rilievo in relazione ai processi innovativi: il primo colloquio si è avuto sempre con il Responsabile della R&S. Durante le interviste, tuttavia, sono emerse una serie di problematiche che hanno portato a sviluppare dei colloqui di approfondimento con altri soggetti. In tutti i casi, si è reso necessario intervistare anche un Responsabile dell'area Marketing, in grado di fornire indicazioni utili a comprendere il rapporto dell'azienda con i soggetti esterni e, soprattutto, l'intensità dell'orientamento al cliente. Alcune volte, inoltre, sono stati intervistati i Project manager che hanno seguito direttamente un particolare processo di sviluppo. Gli appuntamenti con queste persone sono stati fissati di volta in volta, a seconda dei diversi aspetti che emergevano in corso di intervista, ed anche il questionario è stato progressivamente modificato ed arricchito, pur lasciando invariata la struttura di base.

Le interviste sono state interrotte nel momento in cui l'apprendimento aggiuntivo risultava ormai minimo e le informazioni raccolte consentivano di effettuare una serie di valutazioni ed interpretazioni in relazione alla tematica oggetto di studio (Eisenhardt, 1989).

Nell'ultima fase del processo di ricerca, l'analisi di ciascun caso è stata articolata su un duplice livello: anzitutto è stata effettuata una ricognizione di tipo esplorativo-descrittivo tesa a comprendere le modalità di organizzazione del processo di sviluppo dei nuovi prodotti e la rilevanza degli attori interni ed esterni coinvolti. In secondo luogo, si è focalizzata l'attenzione, all'interno di ogni caso esaminato, su uno o più progetti innovativi recenti, particolarmente significativi in termini di risultati conseguiti, al fine di comprendere: le fasi e l'articolazione del

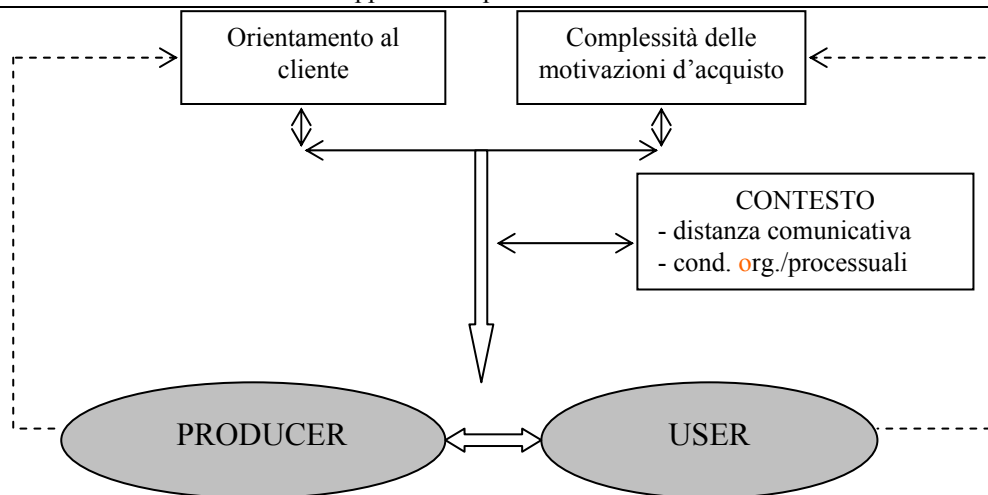
processo innovativo e il ruolo degli attori coinvolti; l’impatto che il ruolo più o meno rilevante del cliente può avere sulle modalità con cui l’impresa produttrice organizza i propri processi produttivi e innovativi e le proprie relazioni con il mercato; le variabili del contesto utili per spiegare le dinamiche del processo innovativo.

#### 4. I fattori che influenzano il ruolo del cliente/utilizzatore nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti

Focalizzando l’attenzione sul contesto aziendale e trascurando la rilevanza delle differenze macro-settoriali (intensità competitiva, pressione innovativa, ecc.), le analisi fin qui condotte inducono a riflettere sul ruolo delle seguenti variabili:

- complessità delle esigenze da soddisfare con il nuovo prodotto;
- orientamento al cliente dell’impresa produttrice;
- distanza linguistica, tecnologica e strategico-culturale che separa user e producer;
- condizioni organizzativo-processuali (Fig.1).

Fig. 1 – Le variabili che influenzano il rapporto user/producer



Fonte: nostra elaborazione

La prima variabile considera aspetti riferiti al mercato ed alla domanda; la seconda considera il lato dell’offerta e, in particolare, l’orientamento strategico che guida la gestione d’impresa, la terza e la quarta variabile riguardano le caratteristiche del contesto che sussiste o dovrebbe essere creato affinché risulti importante ed effettivamente realizzabile lo sviluppo di un rapporto intenso user/producer nell’innovazione di prodotto.

Per quanto riguarda la *complessità delle esigenze da soddisfare con il nuovo prodotto*, tale complessità dipende dal grado di specificità/polivalenza delle aspettative dei clienti, dalla loro varietà/variabilità e dalla ricchezza motivazionale dell’acquisto. Quanto più le aspettative sono polivalenti, variabili e il coinvolgimento motivazionale elevato, tanto maggiore risulta essere la difficoltà per l’impresa produttrice di prevedere e definire esattamente le effettive prestazioni del nuovo prodotto. Ciò rappresenta uno stimolo importante per sviluppare una maggiore integrazione con il cliente, tesa a coinvolgerlo nel processo innovativo, affinché le soluzioni progettate siano il più possibile in linea con le effettive motivazioni di acquisto.

Al contrario, quando le aspettative sono più specifiche, maggiormente omogenee ed è minore il coinvolgimento psicologico del cliente nel processo di acquisto, risulta più facile per l’impresa produttrice definire autonomamente le prestazioni del nuovo prodotto. Di conseguenza, la gestione del processo innovativo tende ad avvenire in maniera più indipendente, risultando meno critico il

ruolo dell'utilizzatore: è sufficiente sviluppare un'analisi costante del suo comportamento per raccogliere feed-back (lamentele, richieste di intervento, manifestazioni di soddisfazione) e alimentare il processo di generazione di nuove idee (soprattutto miglioramento dei prodotti esistenti).

I casi analizzati offrono tutti delle testimonianze riferite alla prima situazione. Tanto nel contesto industriale quanto in quello consumer, è riscontrabile una forte complessità delle aspettative da soddisfare. I consumatori di elettrodomestici non si accontentano di avere una lavatrice in casa, ma la vogliono con determinate caratteristiche e prestazioni più vicine possibili alle proprie esigenze e abitudini di acquisto. Abitudini che, peraltro, sono molto variabili da un soggetto all'altro. Anche nel caso della meccanica (Moog Italiana), i clienti presentano aspettative sempre più complesse da soddisfare. Per non dire delle aziende dei comparti High tech e Servizi, tra l'altro molto simili tra loro perché le soluzioni high tech incorporano un contenuto di servizio molto elevato. Lo sviluppo di nuovi prodotti in questi casi deve confrontarsi con esigenze molto ampie: a volte neanche i clienti sanno bene quello che vogliono. Magari avvertono un problema o una lacuna, ma non sono in grado di formulare una richiesta precisa. In tutti questi casi, pertanto, coinvolgere il cliente nello studio e nella progettazione della nuova soluzione diventa fondamentale per l'impresa per evitare inutili sprechi di risorse e formulare risposte coerenti con le sue aspettative.

La seconda variabile rilevante emersa dallo studio riguarda il grado di *orientamento al cliente* che caratterizza l'impostazione strategica dell'azienda.

Più le aziende si lasciano guidare da un profondo e radicato orientamento al cliente, più sono disposte a considerare questo soggetto come parte integrante della propria organizzazione e la sua collaborazione tende ad essere considerata uno strumento indispensabile per la gestione di tutti i principali processi aziendali, compresa l'attività innovativa.

Questo tipo di considerazione risulta avvalorato dallo studio delle quattro aziende. Tutte hanno un forte orientamento al cliente ed intorno ad esso ruotano le proprie attività. In Indesit Company, l'orientamento al cliente fa parte della propria carta dei valori, insieme al rispetto per l'ambiente e all'attenzione all'innovazione. In Moog Italiana sono in atto processi di cambiamento di natura strategico/organizzativa tesi ad incrementare le occasioni di incontro e di scambio con i soggetti esterni, al fine di coinvolgere maggiormente le imprese clienti e fornitrici nei processi aziendali. All'interno di Loccioni, infine, il cliente compare addirittura nell'organigramma aziendale, dimostrando che il cliente rappresenta non solo l'inizio di ogni processo produttivo ma anche il fine dell'intero operato aziendale.

L'attenzione al cliente e alla soddisfazione delle sue esigenze influenza la gestione dell'attività innovativa, determinando non un semplice comportamento adattivo delle imprese, basato su meccanismi di stimolo-risposta alle richieste che provengono dal mercato, ma un forte interesse a sviluppare rapporti collaborativi, al fine di progettare insieme lo svolgimento delle singole attività.

D'altra parte, anche lo stimolo per il cliente a produrre idee nuove e a rendersi partecipe di tale processo tende ad aumentare se sa che le imprese sono in grado ed hanno la volontà di investire in rapporti collaborativi intensi e duraturi.

Anche quando l'orientamento strategico dell'azienda si ispira ad una simile impostazione ed il livello di complessità delle esigenze da soddisfare con i nuovi prodotti è molto elevato, non è detto che si possa arrivare ad una effettiva interazione con il cliente in tutte le fasi del processo innovativo.

L'analisi teorica e le evidenze emerse dall'indagine empirica invitano, infatti, a riflettere sul ruolo di altre due variabili in grado di influenzare il rapporto user/producer: la distanza comunicativa e le condizioni organizzativo-processuali.

La distanza comunicativa, secondo Micelli e Prandelli (2000) è misurabile lungo quattro dimensioni tra loro collegate: la distanza linguistica, tecnologica e strategico/culturale.

Spesso nei mercati industriali queste distanze sono molto più ridotte rispetto a quanto avviene nei mercati di consumo. In ogni caso, possono assumere una diversa intensità e condizionare diversamente l'integrazione produttore/utilizzatore nel processo innovativo.

Nel caso Computer Office si è potuto riscontrare che le opportunità di una vera e propria co-progettazione con il cliente sono molto ridotte e si realizzano solo con alcuni clienti-partner dotati di determinate caratteristiche. Si tratta delle aziende più grandi, che hanno un fatturato maggiore ed una propensione all’innovazione più marcata. Sono i clienti più importanti per l’azienda; particolarmente appassionati e desiderosi di essere sempre aggiornati, dotati di infrastrutture tecnologiche più evolute ed ampie, per cui è più facile interagire con essi per sviluppare nuove soluzioni o aggiornare, attraverso miglioramenti incrementali, quelle esistenti. Solo con questi soggetti si riesce a sviluppare una collaborazione diretta nelle fasi di progettazione del nuovo prodotto, con gli altri la collaborazione, pur essendo sempre molto importante, tende ad essere più indiretta e a riguardare le fasi “meno tecniche” del processo di SNP, poiché difficilmente i clienti sono dotati di competenze informatiche specialistiche.

Anche in Indesit Company, si è potuto constatare che l’intensità dell’integrazione e, in particolare, la possibilità di collaborare con il cliente nelle fasi di progettazione del nuovo prodotto si hanno solo nel caso dei rapporti con i produttori di cucine, che sono clienti professionali, dotati di competenze tecniche maggiori e con i quali l’azienda mantiene rapporti più continuativi e diretti nel tempo.

Lo studio dei casi suggerisce, dunque che le opportunità concrete di collaborazione aumentano quanto più si dispone di un codice di comunicazione omogeneo, in grado di ridurre l’asimmetria informativa tra imprese e utilizzatori. E’ fondamentale, cioè, che il produttore e l’utilizzatore condividano uno stesso linguaggio di comunicazione specializzata, per poter gestire le informazioni complesse relative allo sviluppo dell’attività innovativa.

Oltre alla creazione di un vocabolario comune, è importante che entrambi gli attori siano dotati di infrastrutture tecnologiche e soluzioni applicative omogenee (Micelli, Prandelli, 2000). Occorre ridurre in altri termini la distanza tecnologica che separa i due attori. L’utilizzo di piattaforme condivise aumenta, infatti, gli spazi della collaborazione, permettendo di conciliare meglio l’esigenza di realizzare nuovi prodotti rapidamente e di rispettare i bisogni della clientela.

Infine, l’importanza della collaborazione e l’effettiva possibilità di realizzarla tende ad aumentare quanto più si riduce la distanza strategico-culturale che li separa, strettamente collegata alla convergenza di interessi e al grado di fiducia reciproca che lega le due parti (Vicari, 1991).

Affinchè il cliente accetti di partecipare al processo di condivisione della conoscenza e l’impresa produttrice ritenga conveniente investire nella singola relazione è necessario un buon grado di fiducia reciproca e una certa convergenza di interessi in una logica di condivisione della conoscenza. L’utilizzatore, in particolare, deve essere convinto a socializzare il proprio Know how, anche sotto la spinta di meccanismi di incentivazione, espliciti o impliciti, in grado di rendere effettivamente conveniente la collaborazione (Hagel, Rayport, 1997; Kotler, Sawhney, 1999; Prandelli, Von Krogh, 2000). La sua effettiva partecipazione nel processo innovativo dipenderà, poi, dalla capacità di sviluppare un’identità condivisa che contribuisca a saldare il legame tra produttori e utilizzatori e a dare continuità allo scambio di conoscenza<sup>3</sup>.

L’ultima variabile considerata rilevante per spiegare l’intensità del rapporto user/producer riguarda le *condizioni organizzative e processuali*.

La presenza di contesti organizzativi “adhocratici”, dinamici e aperti, in cui vi è libertà di comunicazione tra i vari membri, prevale uno stile di direzione liberale e democratico che favorisce la partecipazione dei soggetti e lo sviluppo della creatività, vi è un ricambio frequente del management e una continua integrazione tra le singole aree disciplinari costituisce un valido presupposto per un maggiore coinvolgimento dell’utilizzatore nel processo di SNP.

Sicuramente questi attributi tendono a prevalere nelle strutture a “matrice bilanciata” o in quelle per progetto “a team autonomo”. Emblematico al riguardo è il caso Loccioni, la cui configurazione rispecchia un modello a matrice. Tuttavia, anche gli altri casi, dotati di strutture apparentemente più

<sup>3</sup> “La misura in cui una varietà di prodotti creativi sono sviluppati dipende dalla misura in cui le influenze culturali consentono lo sviluppo sia della libertà tra il singolo e il suo ambiente, sia della libertà del singolo; inoltre, dipende dalla misura in cui la cultura incoraggia la diversità e tollera l’ambiguità che la diversità provoca” (Stein, 1963).

tradizionali, hanno offerto stimoli di riflessione interessanti. Al di là della suddivisione funzionale delle attività, che risulta essere ancora la più diffusa tra le imprese, si lavora ovunque per progetto, il che consente un superamento dei confini funzionali e un parziale abbandono delle rigide logiche della specializzazione. La gestione dell'attività innovativa secondo i principi del project management aumenta l'effettiva possibilità di collaborazione user/producer perché favorisce un'apertura verso l'esterno, una predisposizione a costituire dei team allargati cui partecipano soggetti portatori di interessi e competenze diverse. In alcuni casi, sono stati riscontrati anche interventi di vera e propria ri-organizzazione, come ad esempio in Moog Italiana dove si sta cercando di rafforzare le capacità sistemiche interne, attraverso l'adozione di soluzioni organizzative capaci di favorire l'integrazione interfunzionale e di ridurre gli ostacoli alla collaborazione, o in Indesit Company dove si stanno realizzando alcuni interventi tesi a sfruttare maggiori sinergie, ridurre la duplicazione dei costi e potenziare la capacità innovativa e di risposta alle richieste del mercato.

In definitiva, l'esistenza di strutture più organiche e flessibili, basate sul largo impiego di team innovativi e sull'utilizzo di sistemi operativi che favoriscono la condivisione delle conoscenze a tutti i livelli, risulta essere una condizione favorevole all'integrazione del cliente nel processo innovativo. Ciò che risulta importante, dunque, non è tanto il disegno formale che assume la struttura organizzativa aziendale e della R&S, quanto la natura dei meccanismi operativi e di coordinamento che ne guidano il funzionamento. Per incoraggiare l'innovazione, la condivisione di conoscenza e la partecipazione estesa dei soggetti al processo di sviluppo dei nuovi prodotti, risultano, infatti, più adatti meccanismi di coordinamento basati sulla collaborazione e l'adattamento reciproco, in grado di favorire il superamento delle barriere interpersonali alla comunicazione e lo sviluppo delle capacità di lavoro in equipe (Cocco, 1984; Kimura, 2003; Iansiti, Tallarini, 1993).

### **5. Considerazioni conclusive: un possibile modello interpretativo**

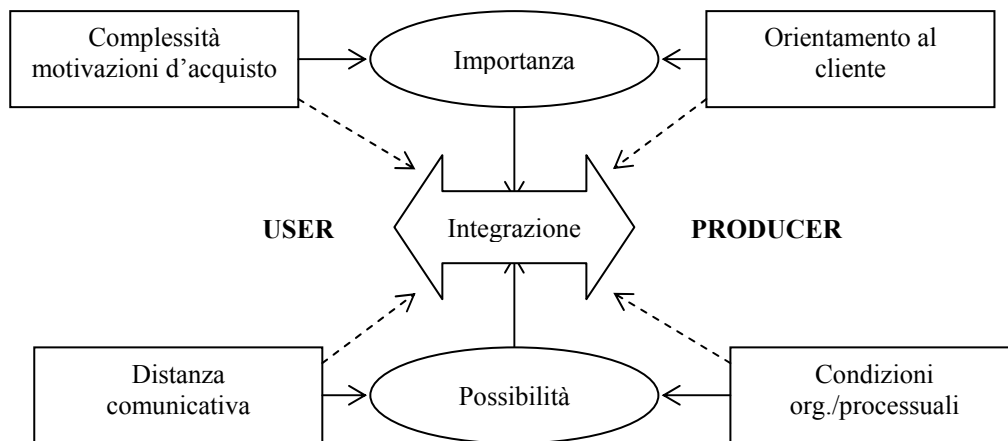
Le variabili fin qui analizzate non sono indipendenti: la loro influenza effettiva, infatti, può essere valutata solo considerandole in maniera congiunta.

In particolare, i quattro fattori impattano diversamente sull'*importanza* dell'integrazione user/producer nell'innovazione di prodotto e sull'*effettiva possibilità* di realizzarla (Fig.2).

Ai fini della valutazione dell'*importanza* risultano più rilevanti la complessità delle motivazioni d'acquisto e l'orientamento al cliente dell'impresa. Si è visto, infatti, che le imprese sono più stimolate a ricercare forme di collaborazione con il cliente, quando le motivazioni da soddisfare sono molto complesse e, quindi, c'è una forte incertezza sulle prestazioni ottenibili, e quando sono orientate da un profondo orientamento al cliente che porta a considerare la collaborazione con esso una leva fondamentale per il perseguimento di un vantaggio competitivo rilevante e difendibile nel tempo.

La distanza comunicativa e le condizioni organizzativo-processuali, invece, impattano più direttamente sulla *possibilità* di coinvolgere il cliente nel processo di SNP. Anche quando la collaborazione è considerata importante, infatti, non è detto che si possa realizzare concretamente. Il livello d'integrazione è, infatti, inversamente proporzionale alla distanza comunicativa ed è facilitato dalla presenza di determinate condizioni organizzativo/processuali, quali ad esempio l'adozione di una struttura a matrice oppure la diffusione di logiche di lavoro basate sul project management.

Fig. 2 – L’impatto delle variabili sull’importanza e la possibilità d’integrazione user/producer

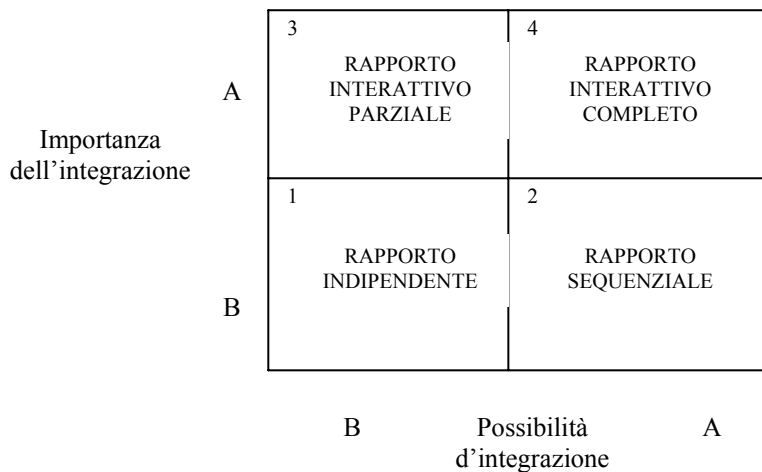


Fonte: nostra elaborazione

Il diverso grado di importanza e di possibilità dell’integrazione determinano rapporti differenti tra produttori e utilizzatori.

Utilizzando uno spazio a due dimensioni è possibile identificare quattro principali tipologie di rapporto (Fig.3) che, ovviamente, non esauriscono la gamma delle configurazioni possibili; piuttosto evidenziano delle situazioni-limite, collocabili lungo un *continuum* all’interno del quale trovano spazio rapporti user/producer differenti a seconda del diverso grado di intensità che assumono le variabili d’influenza.

Fig. 3 – La dinamica del rapporto user/producer: uno schema interpretativo



Fonte: Nostra elaborazione

Il primo quadrante in basso a sinistra identifica una situazione di completa indipendenza delle parti, dovuta alla scarsa importanza e possibilità d’integrazione.

Quando, infatti, l’azienda non considera rilevante e necessaria la collaborazione con il cliente, (perché il suo orientamento è focalizzato più sulle variabili interne all’organizzazione che non sul mercato e le aspettative degli acquirenti sono estremamente semplici da conoscere e stabili) e, nello stesso tempo non ci sono le condizioni favorevoli all’integrazione (perché la distanza comunicativa è molto elevata e le condizioni organizzativo/processuali molto rigide e favorevoli all’accentramento), user e producer tendono ad operare in maniera assolutamente indipendente.

L'innovazione di prodotto è un problema tutto interno all'impresa produttrice la quale rappresenta l'unico soggetto attivo.

Questa situazione potrebbe essere tipica di quelle imprese che, operando in settori particolarmente maturi e stabili, caratterizzati da un tasso d'innovazione piuttosto basso e da un elevato grado di standardizzazione dell'offerta, tendono a gestire il processo innovativo secondo una logica rigida e sequenziale, tipica dei modelli di *prima generazione* (c.d. push), in cui l'input iniziale è determinato dalla tecnologia e dalle capacità di applicare tali tecnologie alla realizzazione di prodotti innovativi (Carter, Williams, 1957).

Il ruolo del marketing, in questo caso, tende ad essere secondario, limitato alle fasi finali di commercializzazione e lancio del nuovo prodotto nel mercato, assumendo scarso rilievo strategico ai fini del successo dell'innovazione.

Nel secondo quadrante in basso a destra, si configura la possibilità che tra user e producer si sviluppi un rapporto di tipo sequenziale, dovuto alla presenza di talune condizioni di contesto che favoriscono l'integrazione, sebbene questa non sia considerata necessaria ed importante.

La presenza di condizioni favorevoli potrebbe essere legata al tipo di procedure organizzative adottate oppure alla ridotta distanza comunicativa che separa user e producer.

I contesti BtoB, per loro natura, tendono a favorire una maggiore vicinanza linguistica, tecnologica e strategico/culturale tra i soggetti che si collocano lungo la filiera; così come le imprese che operano in ambienti particolarmente dinamici dal punto di vista innovativo potrebbero essere più stimolate ad adottare strutture e procedure organizzative flessibili e aperte al fine di alimentare il processo di apprendimento interno attraverso la condivisione di conoscenze con altri soggetti (laboratori di ricerca, concorrenti, fornitori, ...).

Nonostante la presenza di queste condizioni, l'integrazione user/producer non si sviluppa ancora se manca l'interesse dell'impresa a collaborare. Per esempio, pur operando in un ambiente molto dinamico dal punto di vista innovativo, se si attribuisce rilievo esclusivo al contenuto tecnologico dell'innovazione, l'importanza di ascoltare il cliente o di collaborare con lui per adeguare il prodotto alle sue esigenze tende a passare in secondo piano.

Anche in questo caso, pertanto, il processo di SNP tende ad essere guidato prevalentemente da logiche interne all'azienda e l'integrazione user/producer, pur essendo oggettivamente possibile, non si realizza perché non viene considerata rilevante ai fini dell'innovazione.

Il rapporto può essere definito di tipo sequenziale perché il prodotto viene ideato, progettato, realizzato e testato da parte dell'impresa per poi essere venduto al cliente facendo in modo che lo percepisca come realmente nuovo. La funzione di marketing assume rilievo critico soprattutto in quest'ultimo passaggio: nella fase finale, cioè, di lancio del prodotto nel mercato, in cui attraverso gli strumenti a sua disposizione (comunicazione, distribuzione, ...) deve cercare di far conoscere l'innovazione e farla percepire adeguatamente da parte dei clienti.

Il *rapporto interattivo parziale*, indicato nel quadrante in alto a sinistra della matrice configura una situazione esattamente opposta a quella appena descritta, in cui viene attribuita elevata importanza all'integrazione user/producer ma esistono difficoltà oggettive che ostacolano la gestione del rapporto e lo sviluppo di forme di collaborazione con il cliente. L'integrazione è solo “parziale” perché riguarda alcuni passaggi dell'attività innovativa, che in genere si collocano a monte e a valle del processo di SNP, trascurando le fasi più complesse di progettazione e produzione del prodotto.

I clienti possono avere un ruolo importante nello stimolare nuove idee, anche solo attraverso la manifestazione dei loro stati di insoddisfazione; nel contribuire alla messa a punto del prodotto, partecipando ai test su prototipo; nel fornire stimoli all'impresa per impostare al meglio le fasi di lancio e commercializzazione.

La presenza di elevate asimmetrie tecnico/linguistiche e culturali, tuttavia, oppure il prevalere di determinate condizioni organizzativo/processuali, che privilegiano un sistema di gestione centralizzato da parte del producer, tendono a ridurre le occasioni di integrazione nelle fasi più critiche e complesse del processo innovativo.

Questa situazione potrebbe essere più tipica dei mercati Consumer, dove la dinamicità competitiva e l’elevato grado di varietà e variabilità delle motivazioni d’acquisto spingono le imprese ad adottare un atteggiamento orientato al cliente e alla soddisfazione delle sue esigenze, al fine di conoscere le sue aspettative, comprenderne i bisogni e proporgli soluzioni adeguate, ma purtroppo imprese e consumatori sono soggetti spesso troppo differenti tra loro, perché parlano linguaggi diversi, hanno competenze asimmetriche e difficilmente condividono valori e interessi comuni.

Il processo innovativo tende, perciò, ad essere gestito ancora prevalentemente dall’azienda produttrice, anche se la voce del cliente/utilizzatore è considerata importante e fondamentale ai fini del successo dell’innovazione, secondo una logica tipica dei modelli c.d. di terza generazione (push-pull), in cui l’attività innovativa non è innescata né dalla tecnologia né dal mercato ma è il risultato della combinazione di entrambi i fattori.

Il ruolo della funzione di marketing nel processo innovativo tende ad essere strategicamente più importante, dovendo cercare di integrare le spinte innovative provenienti dagli avanzamenti tecnologici con quelle provenienti dai mercati di sbocco. Promuovendo l’orientamento al cliente, infatti, il marketing è la funzione che, meglio delle altre, può contribuire a rimuovere le barriere funzionali interne che separano la R&S dalle altre funzioni aziendali; inoltre, attraverso un’adeguata gestione delle attività informative e strategico/operative, il marketing può effettivamente garantire uno scambio di informazioni ed un contatto più diretto tra user e producer.

Il quarto ed ultimo quadrante della matrice, in alto a destra, configura il tipo di rapporto più complesso che si può verificare tra produttori e clienti nell’ambito dello SNP, c.d. *interattivo completo* perché riguarda tutte le fasi del processo innovativo: dalla generazione delle nuove idee, alla progettazione e produzione del prototipo fino al lancio del nuovo prodotto nel mercato.

Ciò è possibile quando esistono contemporaneamente le condizioni che rendono importante ed effettivamente realizzabile l’integrazione user/producer.

In questo caso il cliente è pienamente coinvolto nel processo e il suo contributo non si limita a stimolare la generazione di idee innovative o a perfezionare la messa a punto del nuovo prodotto, ma si estende alle attività più critiche di progettazione e produzione, che richiedono competenze tecniche specialistiche almeno pari a quelle dell’impresa produttrice.

Quest’ultima non rappresenta più l’unico soggetto attivo del processo di SNP, perché intere fasi del processo possono essere delegate al cliente il quale entra fisicamente a far parte del team di progetto per tutta la durata dello stesso.

Una simile situazione potrebbe essere più frequente nel caso di produzioni che incorporano un’elevata componente di servizio, in cui la validità della nuova soluzione dipende proprio dal rapporto di collaborazione che viene ad instaurarsi tra produttore e utilizzatore; oppure anche nei mercati BtoB e nel caso di produzioni molto complesse e sofisticate che richiedono un elevato grado di personalizzazione.

In ogni caso, la logica che guida lo SNP tende ad essere coerente con i modelli di quarta e, ancor più, di quinta generazione, c.d. *system and network integration*, che valorizzano l’iniziativa dei soggetti esterni e il gioco di squadra. L’attività innovativa viene concepita come il risultato della concertazione che si sviluppa tra molteplici soggetti, che devono integrarsi tra loro affinché l’innovazione risulti realmente efficace.

Le quattro tipologie di rapporto rappresentate nella matrice identificano percorsi innovativi diversi che, possono tutti, in contesti appropriati, portare a risultati di successo. Oltre ai quattro casi considerati, come già detto, possono esistere configurazioni ibride di rapporti user/producer, determinate da un diverso grado di intensità delle variabili d’influenza.

L’ipotesi di fondo che supporta il nostro modello è che per il successo dell’innovazione non sempre è indispensabile un rapporto di integrazione completo tra *user* e *producer*; anche nei casi di indipendenza delle parti (quadranti 1 e 2) oppure in quelle di parziale interazione (quadrante 3), infatti, il processo di SNP può risultare efficace. Tuttavia, i nuovi imperativi posti dalla crescente complessità ambientale spingono verso la configurazione di rapporti considerata nel quadrante

quattro, che sembra la più appropriata, se le condizioni di contesto la consentono, a gestire efficacemente i processi innovativi nella fase attuale.

In questo lavoro, è stato privilegiato un approccio di tipo micro-economico, ponendo l'attenzione sulle variabili del contesto aziendale interno che possono condizionare maggiormente l'intensità dell'integrazione user/producer. Si potrebbero, però, considerare altri fattori, di natura più macro, per definire ancora meglio le condizioni di contesto in cui trovano applicabilità i quattro tipi di rapporto.

Richiamando le differenze settoriali, per esempio, sulle quali la letteratura in tema di innovazione ha molto insistito, si potrebbe ipotizzare che i rapporti 1 e 3, collocati nella parte sinistra della matrice, siano più tipici dei contesti di mercato BtoC, mentre quelli della parte destra (2 e 4) potrebbero essere privilegiati in un contesto BtoB che tende a ridurre alcuni ostacoli all'integrazione.

Ancora, l'importanza dell'integrazione user/producer potrebbe essere correlata positivamente al grado di pressione competitiva che contraddistingue un certo contesto di mercato, per cui i rapporti identificati nella parte superiore della matrice (3 e 4) potrebbero essere più frequenti nei casi in cui la pressione competitiva è molto elevata.

Altri macro-fattori che potrebbero incidere sulla dinamica del rapporto user/producer potrebbero essere legati alla dinamica quali/quantitativa della domanda oppure ai trend di sviluppo del mercato. L'effettiva incidenza di queste variabili, tuttavia, andrebbe indagata con studi quantitativi in grado di fornire una rappresentazione più ampia del fenomeno oggetto di studio.

Le esperienze aziendali esaminate in questa ricerca offrono tutte testimonianze interessanti di rapporti interattivi sviluppati tra le aziende e i propri clienti. Ad eccezione di Indesit Company, in cui la natura del rapporto user/producer riflette decisamente le caratteristiche del “rapporto interattivo parziale”, negli altri casi analizzati, il rapporto con i clienti nell'innovazione di prodotto varia dall'integrazione parziale a quella completa a seconda dei progetti che vengono portati avanti.

## **Bibliografia**

- ACHROL R.S., *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environment*, in “Journal of Marketing”, n.55, pp.77-93, 1991.
- BIEMANS W.G., *Product Development within Networks*, in Hakansson H., Snehota I. (eds), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, 1995.
- BIEMANS W.G., *Organizational Networks: Toward a Cross-Fertilization between Practice and Theory*, in “Journal of Business Research”, n.35, pp.29-39, 1996.
- BOOZ-ALLEN-HAMILTON, *New product management for the 1980s*, Booz, Allen & Hamilton Inc., New York, 1982.
- BONOMA T.V., *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process*, in “Journal of Marketing Research”, n.22, pp.199-208, 1985.
- BRUCE M., LEVERICK F., WILSON D., *Success Factors for Collaborative Product Development: a Study of Suppliers of Information and Communication technology*, in “R&D Management”, n.25/1, pp.33-44, 1995.
- BURATTI N., *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Modelli ed esperienze nei mercati industriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2000.
- CALANTONE R.J., SCHMIDT J.B., SONG X.M., *Controllable Factors of New Product Success: A Cross-National Comparison*, in “Marketing Science”, n.15, pp.341-358, 1996.
- CARTER C.F., WILLIAMS B.R., *Industry and Technical Progress: Factors Governing the Speed of Application of Science*, Oxford University Press, London, 1957.
- CASTALDO S., VERONA G.M., *Lo sviluppo di nuovi prodotti*, Egea, Milano, 1998.
- CHOFFRAY J.M., DORAY F., *Developpment et Gestion des Produits Nouveaux*, McGraw Hill, Paris, 1983.

- CLARK K.B., WHEELWRIGHT S.C., *Managing New Product and process Development*, The Free Press, New York, 1993.
- COCCO G., *Disegnare le funzioni di Ricerca & Sviluppo*, in “Sviluppo e Organizzazione”, n.85, pp.53-64, 1984.
- COOPER R.G., *The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure*, in “Journal of Marketing”, n.43, pp.93-103, 1979.
- COOPER R.G., KLEINSCHMIDT E.J., *New Products: What Separates Winners from Losers*, in “Journal of Product Innovation Management”, n.4, pp.169-184, 1987.
- COZZI G., DI BERNARDO B., RULLANI E., *Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà*, in AA.VV., “Scritti in onore di Luigi Guatri”, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988
- COZZI G., FERRERO G., *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli editore, Torino, 2004.
- CRAWFORD C.M., *New Products Management*, Irwin, Chicago, 1983.
- DAHAN E., HAUSER J.R., *Managing a Dispersed Product Development Process*, forthcoming chapter in the “Handbook of Marketing”, Barton Weitz and Robin Wensley, 2000.
- DAY G.S., *Strategie di mercato e vantaggio competitivo*, Isedi, Torino, 1991.
- DECASTRI M., *Introduzione*, in Decastri M. (a cura di), *Organizzazione e cultura dell'innovazione in Impresa. La funzione ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano, 1984.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- DUBOIS A., GADDE L.E., *Developments in Distribution Networks. A Framework for Understanding Variety*, paper presented at the “16<sup>th</sup> Annual IMP Conference”, Bath, September, 2002
- EISENHARDT K.M., *Buinding Theories from Case Study Research*, in “Academy of Management Review”, vol.14/4, pp.532-550, 1989.
- FERRERO G., *La recente evoluzione della struttura organizzativa di marketing*, in “Economia e Politica Industriale”, n.44, pp.123-169, 1984.
- FORD D., *The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Market*, in “European Journal of Marketing”, n.14, pp.339-354, 1980.
- FREEMAN C., *Network of Innovators: A Synthesis of Research Issues*, in “Research Policy”, n.20, pp.499-514, 1991.
- GRANT R.M., *The Resource-based view of competitive advantage. Implications for strategy formulation*, in “California Management Review”, Spring, 1991.
- GRANT R.M., *Impresa e Organizzazione*, in “Sviluppo & Organizzazione”, n.169, 1998.
- GRIFFIN A.J., HAUSER J.R., *The voice of the Customer*, in “Marketing Science”, inverno, pp.1-27, 1993.
- HAGEL J. III, RAYPORT J.F., *The coming battle for customer information*, in “Harvard Business Review”, January-February, pp.53-65, 1997
- HAKANSSON H., *Industrial Technological Development. A Network Approach*, Croom Helm, USA, 1987.
- HAUSER J.R., CLAUSING D., *The House of Quality*, in “Harvard Business Review”, n.3, 1988.
- KIMURA H., *Dynamic R&D. Nelle aziende le aree di ricerca e sviluppo statiche non hanno più ragione di esistere*, in “Sistemi & Impresa”, n. 3, pp.43-49, 2003.
- KOTLER P., SAWHNEY M., *Marketing in the age of information democracy*, Working paper, Northwestern University, Illinois, 1999
- IANSITI M., TELLARINI F., *Innovazione più efficace integrando ricerca e sviluppo*, in “L'Impresa”, n.7, pp.37-43, 1993.
- JOHNE A., SNELSON P., *Marketing's Role in Successful Product Development*, in “Journal of Marketing Management”, n.3, pp.256-268, 1988.
- LEONARD BARTON D., *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

- MEYER S., MARQUIS D.G., *Successful Industrial Innovation*, National Science Foundation, Washington D.C., 1969.
- MICELLI S., *Comunità virtuali di consumatori*, in "Economia & Management", n.2, pp.97-107, 1997.
- MICELLI S., PRANDELLI E., *Net Marketing: ripensare la gestione delle relazioni di mercato in un mondo senza consumatori*, in "Economia & Management", n.4, pp.57-70, 2000.
- MINTZBERG H., *An Emerging Strategy of Direct Research*, in "Administrative Science Quarterly", vo.24/december, pp.582-589, 1979.
- NONAKA I., YAMANOUCHI T., *Managing Innovation as a Self-Renewing Process*, in "Journal of Business Venturing", n.4, pp.299-315, 1989.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- O'HARE M., *Innovate! How to Gain and Sustain Competitive Advantage*, Basil Blackwell, Oxford, 1988.
- PRANDELLI E., VERONA G., *Marketing in Rete. Analisi e decisioni nell'Economia Digitale*, McGraw-Hill, Milano, 2002.
- PRANDELLI E., VON KROGH G., *Fare Leverage sulla conoscenza tacita die consumatori: verso una nuova economia cognitiva*, in "Sinergie", Forthcoming, 2000
- ROTHWELL R., *Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends*, in Dogson M., Rothwell R. (eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 1994.
- RULLANI E., *Il valore della conoscenza*, in "Economia e Politica Industriale", n.82, pp.47-73, 1994.
- SMITH P.G., REINERTSEN D.G., *Mercato e cronometro. Sviluppare prodotti in metà tempo*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1993.
- STACEY R.D., *The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes*, in "Strategic Management Journal", n.16/6, pp.477-495, 1995.
- STEIN M.I., *Creativity and Culture*, in "Journal of Psychology", n.36, pp.312 e ss., 1963.
- TUNISINI A., *Processi di marketing nei mercati industriali*, Carocci, Roma, 1998.
- TUSHMAN M.L., MOORE W.L., *Readings in the Management of Innovation*, Pitman, Boston, 1982.
- URBAN G.L., HAUSER J.R., *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall, London, 1980.
- URBAN G.L., HAUSER J.R., *Listening in to find unmet customer needs and solutions*, Working Paper 156, July, Center for eBusiness, Mit Press, 2002.
- URBAN G.L., WEINBERG B., HAUSER J., *Premarket Forecasting of Really-New products*, in „Journal of Marketing", n.60, pp.47-60, 1996.
- VALDANI E., *Il quadrifoglio del marketing per il valore*, in "Economia & Management", n.2, pp.32-41, 1993.
- VICARI S., *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri, Milano, 1991.
- VON HIPPEL E., *Successfull Industrial Products From Customer Ideas*, in "Journal of Marketing", n.42, pp.39-49, 1978.
- VON HIPPEL E., *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, Oxford (trad. It., 1990, *Le fonti dell'innovazione*, McGraw-Hill, Milano), 1988.
- VON HIPPEL E., *Perspective: User Toolkits for Innovation*, in "Journal of Product Innovation Management", n.18 (July), pp.247-256, 2001.
- VON HIPPEL E., TYRE M.J., *How Learning by Doing is Done: Problem Identification in Novel Process Equipment*, in "Research Policy", n.24/1, pp.1-12, 1994.
- WEBSTER F.E., *Market-Driven Management*, John Wiley&Sons, New York, 1994.
- WEISSMAN R.X., *Online or Off Target?*, in "American Demographics", n.20(11), pp.20-21, 1998.
- YIN R.K., *The Case Study crisis: Some Answers*, in "Administrative Science Quarterly", vol.26/march, pp.58-65, 1981.