

Parte I. Concettualizzazione teorica

Nei capitoli 2 e 3 di seguito esposti, sono dedicati ad una concettualizzazione teorica approfondita prima di tutto del Key Account Management, e poi del coinvolgimento dei clienti nei processi innovativi illustrando anche i ruoli che questi possono avere in tali processi.

Capitolo 2 Il Key Account Management

2.1 Cos' è il key Account Management

Il Key Account Management è la conseguenza naturale dell'orientamento al cliente e del marketing relazionale nei mercati business to business. Presenta dei benefici fondamentali e delle grandi opportunità di miglioramento dei profitti, sia per i venditori che per gli acquirenti (Mc Donald, 1998). Il Key Account Management è un approccio adottato dalle imprese venditrici che mirano a costruire un portafoglio di clienti chiave fedeli, offrendo loro un pacchetto di prodotti/servizi su misura ai rispettivi bisogni (Millman, 1994).

In letteratura sono presenti molte definizioni di Key Account Management. È possibile tuttavia sintetizzare gli elementi salienti del KAM, il quale risulta essere un processo, ovvero una serie di attività che vengono svolte nel tempo, su base continuativa, coinvolgenti tutta la struttura organizzativa del fornitore. Si indirizza a clienti strategici nei mercati business to business con l'obiettivo di soddisfare i bisogni specifici, svolgendo quindi un'ampia gamma di attività che non si limitano a quelle di vendita. Sebbene il KAM sia un processo condotto da imprese venditrici, in nessuna definizione di KAM viene richiamata la parola vendita. Ciò poiché, in molti casi, la relazione è già in essere da diversi anni e il cliente è già stato acquisito; l'enfasi del rapporto si evolve quindi verso aspetti di gestione della relazione e sviluppo di nuove opportunità (Mc Donald, 2000). Fino a poco tempo fa il KAM veniva frequentemente degradato a vendita ai clienti strategici, e a vendita ai clienti principali o nazionali. Mentre gli strateghi di marketing e vendite sono convinti che una gestione efficace dei clienti strategici porti ad un incremento delle vendite (Mc Donald, 1998).

2.2 Fattori dell'ambiente economico che hanno determinato l'ascesa del KAM

Sono stati identificati dalla Cranfield e dal Chartered Institute of Marketing nel 1994, i fattori dell'ambiente economico che hanno determinato l'ascesa del Key Account Management. I tre più rilevanti sono:

- l'internazionalizzazione del business. Essa ha avuto numerosi effetti collaterali, creando una maggiore interdipendenza tra i clienti globali e i fornitori che hanno la capacità di soddisfarne i

- bisogni sempre più complessi. Questi fornitori hanno capito che possono crescere molto se riescono a soddisfare per bene le attese dei clienti;
- la maturità del mercato. La maturità generalizzata dei mercati di prodotti e servizi in tutti i Paesi industrializzati ha chiaramente influenzato lo sviluppo della gestione dei criteri strategici. I fornitori sanno di poter crescere solo a spese dei concorrenti. Quindi la prima e più ovvia opzione che hanno a disposizione è sottrarre business alla concorrenza tramite una maggiore penetrazione verso i clienti. Un key Account Management estremamente professionale può facilitare il conseguimento di questo obiettivo;
 - il potere contrattuale dei clienti. E' stato osservato che c'è un cambiamento che si impone su tutti gli altri per l'impatto sostanziale sullo sviluppo del Key Account Management: il maggior potere contrattuale dei clienti. Non è solo un cambiamento culturale rispetto agli anni precedenti; i clienti sono consapevoli di poter chiedere di più ai fornitori, perché i fornitori sanno che devono trattenerne i clienti. Ciò non solo per mantenere la profittabilità, ma per rimanere più a lungo nel business. Il potere contrattuale dei clienti si manifesta in diversi modi. Prima di tutto c'è stata una notevole concentrazione nel settore negli ultimi decenni; più recentemente il fenomeno ha assunto dimensioni transazionali, per cui i grandi clienti stanno diventando ancora più grandi. La maggiore dimensione non comporta necessariamente maggiori opportunità per tutti i fornitori. I fornitori che non sono in grado di assicurare la copertura geografica e i volumi costanti richiesti dal cliente globale vengono inesorabilmente tagliati fuori dal mercato. I clienti vogliono soluzioni definitive e sofisticate. Significa che conquistarli è costoso e che trattenerli è fondamentale per assicurarsi una profittabilità di lungo periodo.

Questi tre fattori, internazionalizzazione, maturità del mercato e potere contrattuale dei clienti, hanno favorito l'evoluzione della relazione singola tra venditore e buyer al Key Account Management, e hanno permesso di sofisticare il concetto di cliente strategico (che non è necessariamente il più grande).

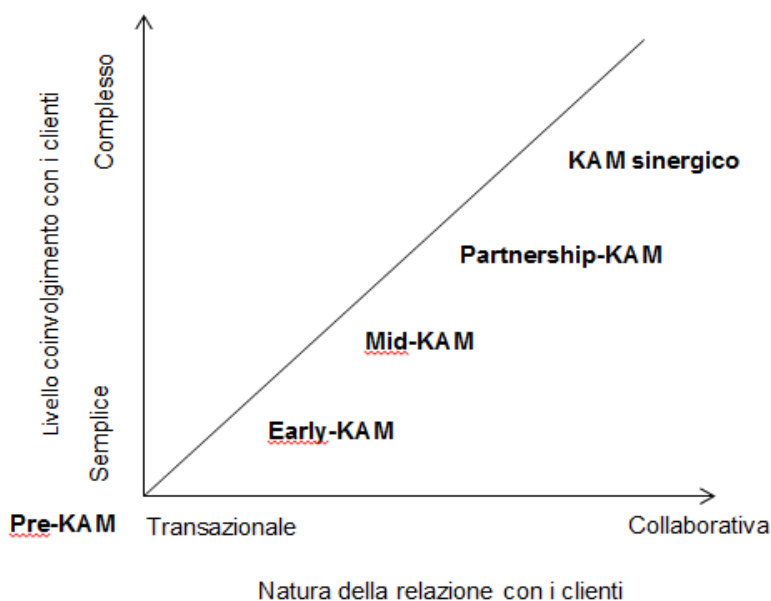
2.3 Evoluzione delle relazioni con i clienti strategici

Come tutte le relazioni, anche quelle che coinvolgono aziende fornitrici e aziende compratrici si modificano nel tempo. Il cambiamento è generato da due caratteristiche: il grado di coinvolgimento da un lato e la costruzione di un clima di fiducia reciproca e di un impegno condiviso verso un futuro comune dall'altro.

Millman e Wilson (1994) hanno avanzato l'ipotesi che nella gestione dei clienti strategici vi siano delle fasi che rispecchiano la natura della relazione tra le due aziende. E' uno strumento di

sviluppo relazionale nei confronti dei clienti strategici, che permette di valutare la posizione delle aziende fornitrici nelle diverse fasi del processo evolutivo, di analizzare il comportamento manageriale e di capire meglio quali siano le competenze necessarie all'avanzamento della relazione. Il Key Account Management è un'attività strategica di lungo periodo; quindi dalla determinazione del grado di attrattività di un cliente al pieno sfruttamento del suo potenziale relazionale possono passare anche dieci anni. A tal proposito, i piani di gestione dei clienti strategici vengono predisposti con lo stesso procedimento con cui vengono sviluppati i piani di marketing, quindi con una prospettiva minima di 3-5 anni. Il modello di sviluppo relazionale con i clienti strategici creato da Millman e Wilson illustra il tipico progresso di una relazione commerciale, e prevede 6 fasi: Pre-KAM, Early-KAM, Mid-KAM, Partnership-KAM, KAM sinergico e Uncoupling-KAM. Sull'asse delle x viene illustrato il continuum che va dal rapporto transazionale al rapporto collaborativo; mentre sull'asse delle y viene indicato il livello di coinvolgimento dei clienti che va da interazioni semplici a interazioni complesse.

Figura 1 Modello di sviluppo relazionale con i clienti strategici



Fonte: Millman & Wilson citato da McDonald & Rogers(1998)

Il posizionamento iniziale di qualsiasi relazione specifica si può inquadrare nel modello attraverso l'analisi di due aspetti: la quota di business relativa a una determinata categoria di prodotti o servizi commissionati dai clienti ai fornitori (indice sintetico del grado di collaborazione tra le due parti) e il numero di transazioni che intervengono tra le due aziende.

SUPSI

2.3.1 Pre-KAM

Detta anche fase di preparazione al KAM, si può descrivere come la fase di ricerca e attrazione dei clienti strategici. S'identifica un'azienda compratrice che ha il potenziale per diventare un cliente strategico, e l'azienda fornitrice inizia ad investire risorse alla ricerca di opportunità di business con essa. Non ci sono transazioni tra le due aziende, quindi la quota di business è pari a zero (Mc Donald, 1998).

2.3.2 Early-KAM

In questa fase l'azienda acquirente vuole mettere in chiaro che la relazione si basa principalmente sul prodotto o sul servizio offerto. Perciò l'impresa fornitrice deve concentrarsi sulla qualità dell'offerta, in modo da convincere il management degli acquisti a ripetere l'ordinazione. L'azienda acquirente userà ancora i prodotti di altri fornitori. Quindi si sono creati dei rapporti, ma il fornitore è ancora uno dei tanti, quindi detiene una quota di business marginale. Le interazioni sono semplici e avvengono esclusivamente tra key account manager da un lato e buyer dall'altro (Mc Donald, 1998).

2.3.3 Mid-KAM

Nella fase di Mid-KAM l'azienda venditrice si è creata una piena credibilità presso l'impresa acquirente e si è instaurato un clima di fiducia. I contatti tra le due organizzazioni si intensificano a tutti i livelli e assumono una maggiore importanza. Tuttavia le imprese il acquirenti sentono ancora il bisogno di effettuare acquisti da altri venditori, questo per ovviare alla preoccupazione di dipendere solo da un singolo fornitore. L'azienda venditrice ha anche la possibilità di fornire dei servizi extra contrattuali per intensificare ulteriormente il rapporto. Le parti assumono di dar vita ad un rapporto duraturo anche se i contratti di fornitura durano un anno e poi si rinnovano alla scadenza (Mc Donald, 1998).

2.3.4 Partnership KAM

Quando si giunge a questo livello, l'azienda venditrice è vista dall'azienda acquirente come una risorsa strategica esterna. Le due aziende si scambiano informazioni riservate, e cercheranno di trovare soluzioni comuni ai problemi. I prezzi saranno fissati su un lungo arco di tempo e tenderanno a rimanere stabili, nel rispetto di un'intesa che assicuri a entrambe le parti dei margini di profitto accettabili. Lo spirito di partnership si ritiene acquisito nel momento in cui le due aziende accettano di scambiarsi delle informazioni di carattere finanziario riservate. I clienti strategici parteciperanno ai "beta test" di tutte le innovazioni messe a punto dall'azienda venditrice, in modo da avere la priorità nell'accesso alla tecnologia d'avanguardia. Le aziende di aspettano di trarre

reciproco beneficio dal miglioramento continuo dei processi. L'accordo di partnership è di lunga durata, in genere dai 3 ai 5 anni (Mc Donald, 1998).

2.3.5 KAM sinergico

Il KAM sinergico è lo stadio di massima evoluzione del modello di sviluppo relazionale. Si basa su una piena collaborazione tra impresa venditrice e impresa acquirente che crea valore per il mercato: è la quasi integrazione. Le strutture dei costi diventano trasparenti, la ricerca e sviluppo si fa in comune, l'impegno dell'alta direzione si concreta in riunioni congiunte dei comitati di direzione, si fanno business plan in comune, delle strategie comuni e delle ricerche di mercato comuni, il flusso informativo viene razionalizzato e i costi di transazione si riducono. In sostanza non si vede la linea di demarcazione tra le due aziende (Mc Donald, 1998).

2.3.6 Uncoupling-KAM

La sesta fase non segue quelle precedenti, ma si può verificare in qualsiasi livello del modello. L'espressione uncoupling KAM vuole indicare un corto circuito relazionale. Alcuni rapporti fornitore/acquirente nascono male; altri sono disturbati da cambiamenti che intervengono nell'ambiente esterno (cambiamento nelle posizioni di mercato, problemi finanziari), o all'interno (cambiamento dei riferimenti chiave, problemi di qualità, distonia culturale, scarsa persistenza, perdita di fiducia) di una delle aziende o di entrambe. Difficilmente l'interruzione dei rapporti con il cliente strategico dipende da problemi di prezzo (Mc Donald, 1998).

Uno degli obiettivi di questo elaborato è quello di capire ad oggi quale è lo stadio della relazione tra le imprese attive nel Canton Ticino ed i clienti strategici. I risultati verranno indicati e commentati nel capitolo 4 di questo documento.

2.4 Linee guida del processo di Key Account Management

Il Key Account Management, può essere considerato sotto un certo punto di vista come un processo di selezione (inteso come capacità di differenziare i clienti tradizionali da quelli chiave) e implementazione di uno speciale trattamento tramite l'elaborazione di un'offerta personalizzata (Pardo,1999). Le principali fasi attuative dei processi di Key Account Management possono essere così suddivise:

- fase 1: identificazione dei Key Accounts;
- fase 2: analisi dei Key Accounts;
- fase 3: selezionare le strategie adatte per i Key Accounts;
- fase 4: sviluppo di capacità operative per continuare e mantenere relazioni di lunga durata con i Key Accounts.

2.4.1 Fase 1: Identificazione dei Key Accounts.

Nel 1897 Pareto, studiando la distribuzione dei redditi, dimostrò che in una data regione solo pochi individui possedevano la maggior parte della ricchezza. Questa osservazione ispirò la cosiddetta "legge 80/20", una legge empirica nota anche con il nome di principio di Pareto (o principio della scarsità dei fattori), e che è sintetizzabile nell'affermazione: la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause. Esistono esempi che seguono la legge di Pareto in modo ricorsivo. In economia per esempio il 20% dei clienti produce l'80% del fatturato di un'azienda. (Parmenter, 2007). Quindi diventa di fondamentale importanza identificare in modo corretto i propri clienti strategici.

Criteri e strumenti di identificazione dei clienti strategici

Poiché i clienti selezionati come strategici riceveranno uno speciale trattamento, e poiché saranno loro dedicate consistenti risorse, la fase di identificazione è molto delicata, e per la sua riuscita risulta fondamentale una corretta definizione dei criteri di classificazione. Spesso, vengono considerati quali requisiti di selezione semplicemente il fatturato (attuale e potenziale) e la complessità dell'acquirente. La conseguenza è che molte imprese si ritrovano ad avere un elevato numero di clienti strategici con la connessa impossibilità di impostare una relazione intensa e profonda come invece sarebbe auspicabile (Mc Donald & Woodburn, 2000).

Emerge quindi la necessità di usare dei criteri di selezione più rigorosi, tra i quali:

- caratteristiche dell'account: caratteristiche demografiche (elevato potenziale di fatturato, margini di profitto accettabili, importanza e visibilità dell'account e bisogni specifici), comportamenti d'acquisto (centralizzazione degli acquisti, limitazione del numero dei fornitori e comportamento d'acquisto complesso), attitudine relazionale (velocità di entrare in un'alleanza o partnership a lungo termine e conflitti interni nell'organizzazione);
- caratteristiche interne del fornitore: conflitti interni nell'organizzazione e disponibilità delle risorse richieste per servire il cliente;
- criteri competitivi: vantaggi competitivi, relationship marketing e bilanciamento tra switching costs e transactional costs.

La NAMA (National Account Management Association) specifica che per ricevere il National Account Status, un customer deve tipicamente presentare un elevato potenziale di fatturato, avere un interesse alla centralizzazione degli acquisti e limitare il numero di fornitori. Altre caratteristiche associate al National Account sono un complesso comportamento d'acquisto (diverse unità operative e sedi disperse geograficamente) e bisogni specifici (engineering, inventory)

(cit Wengler, 2005). Stevenson (1980) propone come requisiti la centralizzazione degli acquisti, un certo numero di sedi del cliente e un determinato volume di acquisto, che varierà a seconda del particolare settore di appartenenza. E' proprio la tendenza alla centralizzazione degli acquisti uno dei fattori che ha incoraggiato i fornitori ad adottare il KAM. Nel 1999 Johnston, Boles e Gardner indicano le loro tre categorie di criteri utili a stabilire la strategicità di un account (cit. Wengler, 2005):

- criteri collegati al cliente: il cliente deve presentare livelli minimi di volume e di margini di profitto e avere requisiti di consegna e servizio specifici. È opportuno inoltre valutare l'impatto che può avere la partnership con un cliente leader del mercato;
- criteri collegati al fornitore: con questa voce si intendono i potenziali problemi interni che possono sorgere in seguito alla mancanza delle risorse necessarie, in senso sia quantitativo che qualitativo, nonché a conflitti tra canali di distribuzione o tra la forza di vendita tradizionale e quella dedicata ai KAM. In sostanza un cliente potrebbe risultare chiave per un fornitore ma non per un altro, in funzione della sua compatibilità con le caratteristiche strutturali ed operative del fornitore stesso;
- criteri competitivi: anche i criteri di competitività nell'arena di mercato giocano un ruolo fondamentale nella decisione di selezione di un Key Account. L'impresa fornitrice dovrebbe infatti valutare l'impatto sulla competitività di un approccio relazionale con il cliente e considerare il trade off tra costi di transazione, originati da un approccio non relazionale, e switching costs, in caso di potenziale partnership.

Secondo Sharma (1997), nel suggerire i criteri di selezione dei clienti "chiave", assume la prospettiva degli account stessi, evidenziando i tipi di clienti che preferiscono i programmi di KAM. Secondo i suoi studi, gli aspetti da considerare possono essere raggruppati in due grandi categorie: le caratteristiche del processo decisionale e le caratteristiche demografiche del cliente. Tra le caratteristiche del processo decisionale si considera il coinvolgimento nel processo di acquisto inteso in senso verticale (livelli coinvolti), orizzontale (funzioni coinvolte) e coinvolgimento risorse (ammontare dell'ordine). Le imprese con un livello di coinvolgimento elevato dovrebbero privilegiare i programmi di KAM. La seconda dimensione riguardante le caratteristiche del processo decisionale di acquisto è l'estensività, intesa come numero di persone coinvolte, il tempo richiesto e la formalizzazione del processo di acquisto. Le ultime due dimensioni sono in genere elementi che riducono le preferenze per i programmi KAM. Tra le caratteristiche demografiche si considera la dimensione (fatturato attuale e volume potenziale di vendita): maggiori sono le dimensioni dei clienti, maggiore è la probabilità che essi abbiano un potenziale elevato di acquisto e che prendano decisioni in modo compatibile con programmi di KAM. Come Sharma, anche Pardo (1997) si distingue dal resto della letteratura e prende in esame la prospettiva del cliente

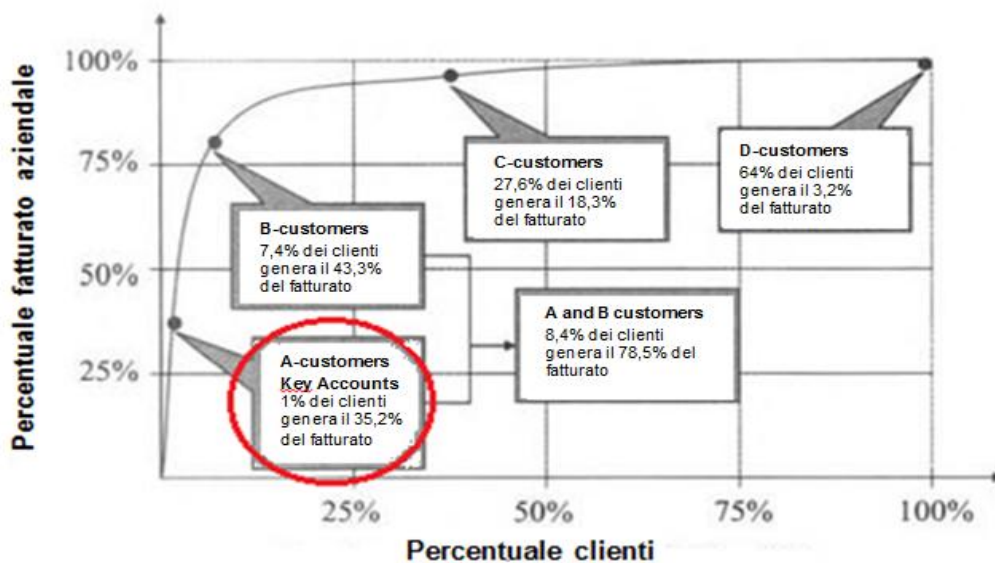
strategico. Prende in esame i clienti strategici già acquisiti ed analizza la loro predisposizione verso la relazione. Si distinguono così tre macro-categorie: i disenchanted che non vedono specifici vantaggi collegati al trattamento speciale che essi ricevono; gli interested che percepiscono i programmi di KAM come uno sforzo del supplier senza dubbio positivo, ma non sufficiente e limitato; infine gli enthusiasts sono quelle imprese che percepiscono i programmi di KAM come una soluzione positiva ai numerosi problemi che emergono nelle relazioni customers-suppliers (cit Wengler, 2005).

Dall'analisi della letteratura si può concludere che i criteri di selezione non dovrebbero includere solamente caratteristiche collegate al cliente, ma considerare, in un'ottica più ampia anche l'impresa fornitrice stessa e la sua posizione competitiva nel mercato. La selezione dei clienti strategici costituisce il punto di partenza di ogni processo di Key Account Management e, in quanto tale, se non svolta in modo corretto, pregiudica il successo dell'intero programma.

Strumenti per selezionare i clienti strategici

Con riferimento agli strumenti utilizzati per selezionare i clienti strategici si fa ricorso tradizionalmente all'analisi ABC e alla segmentazione di tipo RFM. L'analisi ABC è un approccio, di tipo empirico, in cui vengono individuati i clienti archiviati nel database che concorrono maggiormente al fatturato dell'impresa, onde indirizzare ad essi comunicazioni e proposte mirate. L'approccio si basa sul «principio di Pareto» (legge 80/20), applicata sotto forma di analisi ABC della clientela. La figura 2 riportata di seguito de illustra come vengono si distribuiscono i diversi gruppi di clienti (da A = molto importanti a D = poco importanti) lungo la curva di Lorenz (distribuzione cumulativa). L'asse verticale rappresenta il volume di vendite cumulate, mentre l'asse orizzontale rappresenta il numero di clienti. Il gruppo A e B rappresenta solo l'8% di tutti i clienti, ma assorbono quasi l'80% del volume di vendite complessivo. L'altro 92% dei clienti è responsabile solo del restante 20% di vendite. Questa distribuzione così sproporzionata fa sì che i alcuni clienti vengano trattati in modo diverso di altri. Specialmente i membri del gruppo A che rappresentano il solo 1% dei totali ma genera il 35% delle fatturato totale e quindi rappresentano i clienti più importanti per la sopravvivenza aziendale che sono appunto i Key Accounts (Wengler, 2005). Il gruppo B genera il 43,3% del fatturato. Insieme il gruppo A e B che rappresentano l'8,4% dei clienti totali generano il 78,5% del fatturato. I restanti clienti (91,6%) generano il restante 21,5% del fatturato.

Figura 2 Analisi ABC con relativa curva di Lorenz



Fonte: Plinke citato da Wengler (2005)

Sulla base della classificazione dei singoli clienti, riferita alla loro rilevanza economica, l'impresa, nel suo processo di comunicazione tratterà e contatterà in modo differenziato i clienti ricadenti nelle differenti classi (Ferrandina, 2004). La tecnica RFM invece, considera oltre al valore di fatturato, ovvero l'ammontare degli acquisti effettuati dai singoli clienti (Monetary: M), altre due variabili: la recentezza dell'acquisto, cioè la data dell'ultimo acquisto (Recency: R), e la frequenza di acquisto (Frequency: F). Il metodo di segmentazione RFM ipotizza che i clienti migliori (più profittevoli) sono quelli che: hanno effettuato un acquisto più di recente; hanno acquistato con maggiore frequenza in un dato intervallo temporale; hanno effettuato acquisti di elevato importo. La segmentazione RFM è utilizzata per qualificare e valutare la lista dei clienti dell'impresa e segmentare il mercato delle vendite, ottimizzando i profitti. La tecnica RFM si traduce, quindi, nel calcolo di un valore di punteggio (score), sintesi dei seguenti tre elementi: l'acquisto recente nell'ambito dell'intervallo temporale considerato; frequenza degli acquisti effettuati dal cliente nel periodo; valore monetario degli acquisti. L'applicazione della formula RFM richiede un sistema di pesi di ponderazione delle precedenti tre variabili, differenziati a seconda della natura del bene/servizio considerato.

Conclusa l'identificazione dei Key Accounts, la fase successiva del processo di attuazione del programma di KAM è l'analisi dei clienti selezionati come strategici.

2.4.2 Fase 2: Analisi dei Key Accounts

Analisi dei Key Accounts

L'obiettivo di questa fase dei programmi di KAM è quello di affrontare un'analisi approfondita del cliente, grazie alla quale il Key Account Manager può comprendere a fondo la situazione attuale e prospettica. Questa analisi esplora, a partire dallo studio dei rapporti commerciali in essere, la struttura organizzativa, la catena del valore e il processo di acquisto fino ad investire la situazione reddituale e finanziaria del cliente (Cheverton, 2004).

Il punto di partenza dell'analisi è di norma lo studio della storia del rapporto commerciale intercorso con il cliente, solitamente sintetizzato in un progetto nel quale sono inclusi ad esempio l'andamento delle vendite, l'andamento della profittabilità, il comportamento e la frequenza d'acquisto e gli eventuali reclami intercorsi (Ojasalo, 2001).

L'analisi organizzativa dell'Account

L'analisi organizzativa dell'Account viene fatta allo scopo di indirizzare correttamente l'attività di marketing e gli sforzi relazionali. In particolare il Key Account Manager dovrebbe conoscere l'organigramma dell'impresa acquirente, in modo da identificare la posizione relativa dei suoi interlocutori nella struttura gerarchica. È proprio in questa fase che dovrebbe essere indagata la presenza di eventuali partnership, tra il cliente ed altri soggetti, in quanto tali accordi potrebbero impattare il rapporto relazionale, sia positivamente che negativamente. Conclude l'indagine la conoscenza dei vari anelli della catena del valore, anche al fine di ottenere una visione logistica dell'impresa.

L'analisi della catena del valore del cliente

L'analisi della catena del valore (Porter, 1997) costituisce uno strumento fondamentale per capire il funzionamento effettivo del cliente strategico ed è il punto di partenza per l'incremento della customer loyalty. In particolare nei mercati business to business la pressione per la diminuzione dei costi, per l'accorciamento del ciclo produttivo e per la tempestiva applicazione di nuove tecnologie implica un rinnovamento continuo (Cannon & Perreault, 1999). L'analisi del modo in cui un cliente strategico gestisce effettivamente le attività fondamentali è un compito critico che permette al Key Account team una profonda comprensione dei processi interni del proprio cliente, allo scopo di collaborare con esso e migliorarne il ciclo produttivo e commerciale. A seguito di un

intervento dell'impresa fornitrice, il cliente può conseguire vari benefici che possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- riduzione dei costi: si pensi all'offerta di un prodotto/servizio che richiede costi di assistenza post-vendita significativamente più bassi o che permetta la riduzione dei costi del lavoro, di manutenzione o di magazzino;
- maggior valore: si pensi ad un prodotto che consenta l'aumento della produttività del cliente, il miglioramento della qualità dell'output finale, l'accrescimento della flessibilità di utilizzo e della possibilità di applicazioni aggiuntive;
- benefici intangibili: questi includono ad esempio, il miglioramento del processo decisionale o le ripercussioni positive sull'immagine derivanti da un rapporto relazionale con un'impresa fornitrice che gode di prestigio e visibilità nel mercato (Mc Donald & Rogers, 1998).

Il processo di acquisto del cliente e l'identificazione dei Key Decision Makers

L'attività di vendita nel contesto del business to business si rivela un processo complesso, poiché in genere dal lato del cliente sono coinvolti più soggetti (Mc Donald & Rogers, 1998). Anche se sul piano formale una sola persona è il Buyer, spesso egli non è autorizzato a prendere nessuna decisione senza l'approvazione di altre persone/ funzioni in possesso di competenze tecniche specifiche o di potere gerarchico. Molto spesso il vero decision-maker è un altro. È quindi necessario analizzare a fondo l'impresa cliente in modo da costruirsi un quadro accurato dei suoi meccanismi, dei suoi organigrammi e delle aree di responsabilità dei managers. In generale tutti i soggetti coinvolti nella decisione di acquisto costituiscono la cosiddetta "unità decisionale" (DMU: Decision Making Unit) della quale il Key Account Manager e il suo team devono identificare tutti i componenti (Barrett, 1986). Il centro di acquisto è sottoposto a moltissime pressioni, di origine interna ed esterna all'impresa. Tra le pressioni interne si menzionano quelle causate da:

- assetto organizzativo inefficiente: un assetto organizzativo inefficiente può rendere il processo di acquisto lungo e difficoltoso;
- informazioni tecniche non esaurienti: in alcuni casi le informazioni tecniche provenienti dai reparti specialistici non sono esaustive o non vengono comunicate adeguatamente;
- rivalità interne: rivalità personali o interessi di ruolo potrebbero creare dei conflitti rallentando l'iter decisionale.

Tra le pressioni esterne meritano menzione quelle derivanti da:

- variabilità della situazione economica: l'andamento del costo del finanziamento, dei tassi di interesse ed in generale dei mercati finanziari, sono parametri che possono influire sul contratto di fornitura;

- considerazioni tecnologiche: il Buyer dovrà considerare l'impatto dell'evoluzione di nuove tecnologie sul prodotto/servizio richiesto e, quindi, il rischio che l'investimento che si sta effettuando diventi presto obsoleto;
- impatto sull'andamento del business: eventuali aumenti di costo potrebbero impattare significativamente sulla redditività e, quindi, anche sulla competitività dell'impresa;
- considerazioni politiche/ambientali: nuove legislazioni o standard ambientali possono influire sulla catena del valore dell'impresa e in particolare sulla funzione Acquisti.

Sintetizzando infine si può affermare che il Key Account Manager; al fine di conseguire un'interazione con il Buyer rappresentante l'impresa acquirente, deve conoscere e capire: il funzionamento del processo d'acquisto, la composizione dell'unità decisionale (DMU) e il potere relativo dei suoi membri, le pressioni che gravano su chi deve prendere la decisione di acquisto.

Analisi reddituale e finanziaria del cliente

La situazione reddituale e finanziaria del clienti dovrebbe essere considerata al fine di stabilire lo stadio fino al quale è conveniente spingersi nel rapporto collaborativo. Se infatti tale situazione non appare delle più solide, risulterà estremamente rischioso per il fornitore impostare una relazione di partnership che richiede un elevato dispendio di risorse nel lungo periodo. La sintesi della situazione reddituale e finanziaria del cliente dovrebbe essere elaborata sulla base di tutte le fonti di informazione pubblicate accessibili: rapporto ufficiale agli azionisti, bilancio, newsletter informative, presentazioni (McDonald & Rogers, 1998). In questo modo si possono individuare inoltre i risultati dell'Account, i problemi principali che sta affrontando, i suoi obiettivi per il futuro e le strategie in essere. Una piena consapevolezza della situazione finanziaria del cliente permetterà al fornitore di individuarne anche la possibilità di miglioramento attraverso un'offerta mirata di corrispondenti prodotti/servizi relativi alle condizioni di pagamento, alla concessione di linee di credito, ecc.

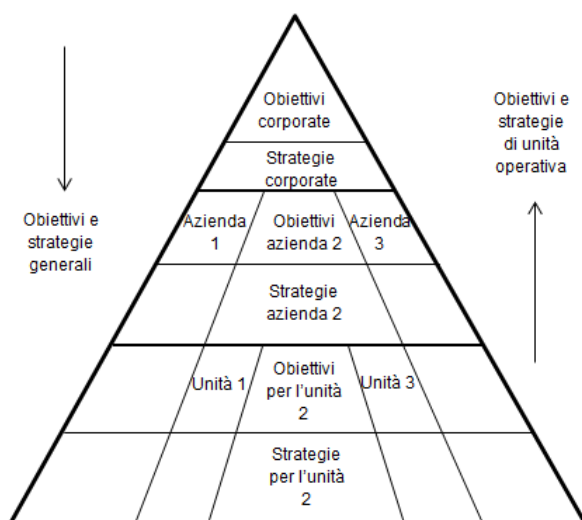
2.4.3 Fase 3: Selezionare strategie adatte per i Key Accounts

Pianificazione dei clienti strategici

Dopo aver identificato i Key Accounts ed aver operato un'analisi approfondita degli stessi, è necessario determinare quale strategia applicare ad ogni singolo cliente strategico. Tale attività dovrebbe essere l'output di un generale processo di pianificazione dei clienti chiave collocabile all'interno del più ampio contesto della pianificazione strategica di marketing. Nella figura 3 viene

rappresentata la gerarchia dell'attività di pianificazione all'interno dell'impresa (Mc Donald & Rogers, 1998).

Figura 3 Pianificazione strategica ed operativa: la gerarchia



Fonte: McDonald & Rogers (1998)

Con una visione progressiva dal generale al particolare si passa dalla pianificazione strategica al livello Corporate a quella applicabile al livello di business unit.

La pianificazione funzionale (finanza, produzione, organizzazione del personale) è quindi anche quella di marketing si colloca a livello di ogni singola business unit.

Per pianificazione strategica di marketing si intende l'identificazione di che cosa vendere, a chi e come in un'ottica di lungo periodo, in un processo strutturato consistente in una sequenza logica di attività che portano alla definizione di obiettivi e alla formulazione di piani per conseguirli. Elemento di passaggio dalla pianificazione strategica di marketing a quella dei clienti chiave è il piano di segmento (Mc Donald & Rogers, 1998). Infatti prima di definire obiettivi e strategie nei confronti dei clienti assegnati, il Key Account Manager dovrebbe assicurarsi di aver ben compreso il funzionamento del segmento di mercato-obiettivo all'interno del quale il cliente stesso opera. Generalmente il mercato si articola in gruppi omogenei, o segmenti, nei quali si trovano clienti con caratteristiche analoghe. Tali segmenti formano dei mercati a se, spesso di dimensioni rilevanti. Il processo di segmentazione è caratterizzato da tre fasi principali (Kotler, 1993):

- segmentazione del mercato, consistente nella suddivisione del mercato in gruppi distinti di acquirenti, che potrebbero richiedere prodotti e marketing mix specifici. L'impresa identifica le varie modalità di segmentazione, sviluppa i profili dei vari segmenti e valuta l'attrattiva dei medesimi;

- definizione del mercato-obiettivo, ovvero il processo mediante il quale viene effettuata la scelta di uno o più segmenti-obiettivo in cui operare;
- posizionamento del prodotto, inteso come l'atto di formulazione della posizione competitiva del prodotto per ogni segmento-obiettivo nonché la definizione di un dettagliato marketing mix.

La segmentazione di mercato dunque si rivela un'attività critica in quanto costituisce un'efficace modalità di differenziazione e fonte di vantaggio competitivo.

Le matrici di portafoglio

Completata la fase di studio dei segmenti di mercato si passa alla formulazione di strategie ad hoc per i clienti chiave all'interno dei singoli segmenti. Le matrici di portafoglio costituiscono una metodologia che permette di determinare il posizionamento relativo dei clienti obiettivo e di collegare con le strategie generali dell'impresa con quelle di marketing e, in particolare, con quelle specifiche dei singoli clienti (Mc Donald et al, 1997). La figura 4 qui di seguito riportata illustra la matrice di portafoglio per determinare e selezionare le strategie da attuare con clienti strategici/obiettivo.

Figura 4 Matrice di portafoglio per la determinazione delle strategie di gestione dei clienti strategici/obiettivo



Fonte: McDonald et al (1998)

Gli assi di riferimento della matrice sono: l'attrattività del cliente/mercato e la posizione competitiva dell'impresa fornitrice. La prima è una funzione soprattutto del suo potenziale di crescita (nelle vendite e nei profitti). La seconda invece è la misura dei suoi punti di forza nel mercato cliente,

ovvero la sua capacità di sfruttare le opportunità. I criteri più frequentemente usati per determinare l'attrattività di ogni cliente sono (Mc Donald & Rogers, 1998):

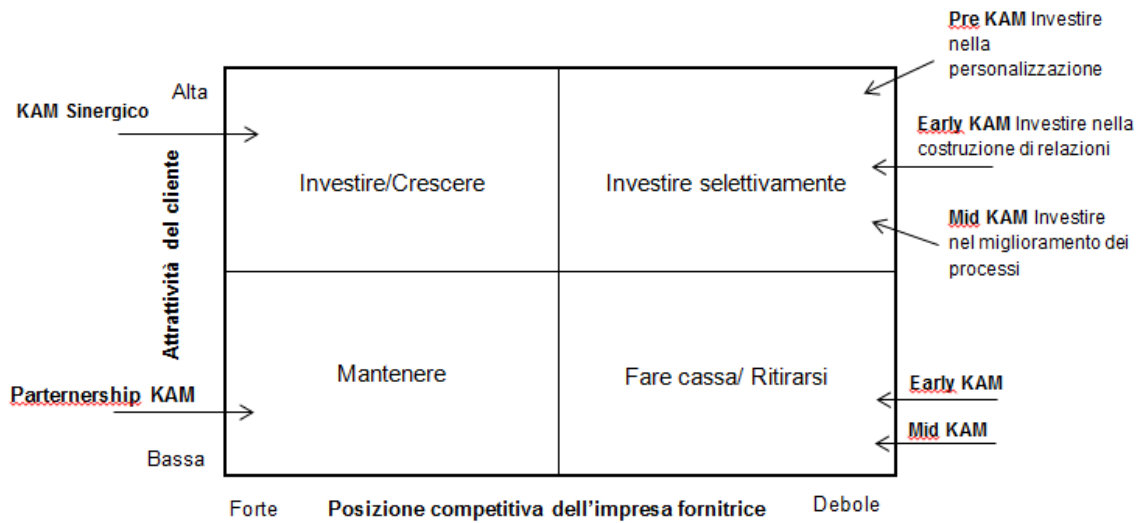
- la dimensione della spesa disponibile;
- i margini disponibili;
- il tasso di crescita di fatturato e dei margini, attuale e prospettico;
- l'ubicazione;
- i criteri e processi d'acquisto;
- fornitori attuali.

Ognuno di questi fattori andrebbe quantificato, ponderato, valutato, in modo che per ogni cliente sia determinabile un punteggio che ne permetta la conseguente collocazione sull'asse verticale.

Passando all'analisi delle varie caselle della matrice, si evidenzia come i clienti strategici inseriti nel segmento "alta attrattività/forte posizione competitiva" dovranno essere privilegiati se si vuole perseguire l'obiettivo prioritario della crescita.

È necessario tuttavia focalizzarsi sui clienti appartenenti alla casella "bassa attrattività/forte posizione competitiva" per proteggere il business attuale. I clienti strategici inquadrabili nella casella "alta attrattività/bassa posizione competitiva" dovrebbero essere considerati come oggetto di investimento in quanto rappresentanti le opportunità di reddito future. I clienti strategici nella casella "bassa attrattività/debole posizione competitiva", infine, dovrebbero essere gli ultimi ai quali dedicare l'attenzione. Emerge quindi come, tramite l'analisi della matrice sia possibile la valutazione dell'equilibrio del portafoglio. È possibile inoltre collegare tale matrice al modello relazionale (figura 5). Si può notare come tipicamente le relazioni classificate come Pre-KAM, Early-KAM e Mid-KAM si collocano alla destra della matrice mentre quelle che hanno raggiunto le fasi di Partnership e KAM sinergico si posizionano alla sinistra (è possibile però avere anche dei clienti Mid-KAM sulla sinistra).

Figura 5 Strategie di gestione dei clienti strategici



Fonte: McDonald & Rogers (1998)

A questo punto per ogni cliente chiave si possono elaborare obiettivi e strategie specifici. Nella casella in basso a sinistra “bassa attrattività/forte posizione competitiva”, sono consigliate delle strategie di Ritenzione, poiché questi clienti continueranno probabilmente a produrre ottimi fatturati anche se operano in mercati statici o in declino. Tutti gli investimenti dovrebbero essere di natura manutentiva ed è d’obbligo la vigilanza. Da qui si dovrebbero liberare risorse da investire sui clienti a maggiore potenziale di crescita (Mc Donald & Rogers, 1998).

La casella in alto a sinistra “alta attrattività/forte posizione competitiva”, è quella da cui scaturisce di norma il maggiore potenziale di crescita delle vendite e generazione dei profitti. Qui è opportuno attuare dunque un approccio di investimento aggressivo, poiché esso è solitamente giustificato da adeguati ritorni anche immediati.

La casella in alto a destra “alta attrattività/debole posizione competitiva”, pone invece un problema ulteriore, perché sono poche le organizzazioni che hanno risorse sufficienti da investire nella costruzione di relazioni migliori con tutti i clienti che stanno in questa casella. Sarebbe d’obbligo quindi prevedere per ciascun cliente strategico, il flusso atteso dei profitti per il futuro, scontandolo al costo del capitale, in modo da comprendere per quale cliente è giustificato l’investimento. Così facendo si dovrebbero spostare gradualmente i clienti selezionati verso una relazione sinergica, cioè verso la prima casella in alto a sinistra.

Per quanto riguarda infine i clienti posizionati nell’ultima casella, “bassa attrattività/debole posizione competitiva” non è necessario dedicare loro troppa attenzione. Per alcuni di essi sarà opportuna la cessione ai distributori mentre altri potranno continuare ad essere seguiti dal Key Account team a condizione che tutte le transazioni siano profittevoli e generino un flusso di cassa positivo.

Risulta evidente che tutte le altre funzioni/attività dell'impresa dovrebbero operare in coerenza con gli obiettivi posti per i clienti strategici in base alla classificazione generale prima citata. Una volta definito il posizionamento dei Key Accounts, all'interno della matrice di portafoglio, e dopo aver delineato le strategie per ciascuno di essi è necessario mettere a punto un piano strategico di marketing relativo ai vari clienti chiave, i contenuti del quale sono (Mc Donald & Rogers, 1998):

- missione;
- sintesi finanziaria;
- quadro riassuntivo del cliente;
- analisi schematica della posizione competitiva per il cliente in oggetto;
- analisi del portafoglio delle applicazioni;
- ipotesi;
- obiettivi e strategie;
- budget.

L'offerta personalizzata per ciascun cliente strategico.

Per determinare l'offerta da proporre ai clienti strategici è necessario analizzare la domanda dei Key Accounts, focalizzando l'attenzione sui bisogni espressi e inespressi. Ogni cliente avrà bisogni e necessità diverse. È quindi possibile individuare un panel di prodotti (non ancora in commercio o in corso di sviluppo), servizi (consulenza gratuita, assistenza post-vendita), soluzioni (sconti, promozioni, giorni di proroga nei pagamenti) accessori alla normale attività aziendale sulla base dei quali modulare il rapporto con ciascun cliente strategico, sviluppando offerte personalizzate per ciascun cliente strategico. Bisogna agire più sul "come" offrire delle soluzioni che sul "cosa" offrire. Con questo gruppo di clienti è fondamentale personalizzare il servizio e moltiplicare i momenti di contatto. I clienti strategici devono sentirsi soggetti privilegiati ed avere la percezione che l'azienda si adoperi costantemente per loro. In che modo? Con assistenza personalizzata: i clienti devono potere contattare sempre lo stesso referente, in qualsiasi momento e con ogni strumento; e massimizzare l'interattività: essendo predisposti ad ascoltare e rilevare ogni esigenza. Linea diretta con la direzione, corsie preferenziali, servizi a domicilio, sono piccole attenzioni che dovrebbero essere fornite a questa categoria di clienti, al fine di aumentare la propria redditività provando ad instaurare un rapporto proficuo e di lungo termine con i clienti affinché questi si rivolgano sempre alla stessa azienda ignorando la concorrenza, conseguendo così la loyalty.

2.4.4 Fase 4: Sviluppo di capacità operative per continuare e mantenere relazioni di lunga durata con i Key Accounts

Questa quarta e ultima fase sposta l'attenzione verso le caratteristiche personali in possesso del Key Account Manager. La descrizione più vicina al profilo ideale, "irraggiungibile" del Key Account Manager sarebbe la sommatoria delle capacità e delle qualità desiderate dalle aziende venditrici e da quelle fornitrici ai livelli più elevati della relazione. Per soddisfare tutte le aspettative, il Key Account Manager dovrebbe possedere:

- qualità personali, tra le quali integrità, perseveranza, capacità di vendita/negoziazione e "presenza";
- conoscenze specifiche, come la conoscenza del prodotto (sia tecnica che applicativa al business del cliente), conoscenza dell'ambiente economico e dei mercati, conoscenze finanziarie, conoscenze legali, dimestichezza con il computer e conoscenze linguistiche/culturali;
- capacità intellettuali, ossia creatività e flessibilità, pensiero strategico/pianificazione e "ampliamento dei confini";
- capacità manageriali, che includono la capacità di comunicazione inclusi ascolto e persuasione, leadership/gestione dei collaboratori, credibilità a tutti i livelli e amministrazione/organizzazione (Mc Donald & Rogers, 1998).

Capitolo 3. Il ruolo dei clienti nei processi innovativi

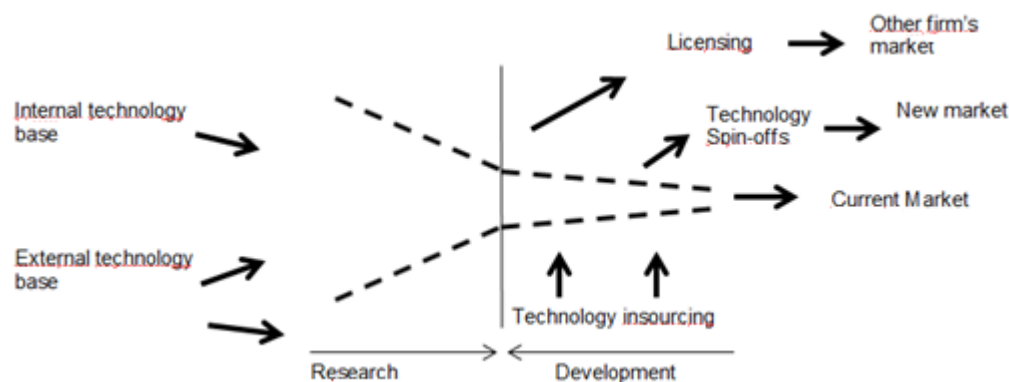
Le teorie economiche inerenti lo sviluppo di nuovi prodotti ed all'innovazione stanno evidenziando la tendenza delle imprese ad abbandonare i processi di integrazione verticale, basati sulle dinamiche innovative classiche sviluppate internamente ai confini aziendali, in favore di logiche aperte, generate attraverso l'integrazione ed il coinvolgimento degli utenti e delle comunità nel processo produttivo ed innovativo (Chesbrough, 2007).

3.1 Da un modello d'innovazione chiuso verso il modello di Open Innovation

Teece (1986) definisce il termine innovazione come “ [...] certain technical knowledge about how to do things better than the existing state of the art” ovvero come la conoscenza necessaria per svolgere un compito in maniera migliore rispetto a quanto fatto in precedenza. Rappresenta un asset determinante nel garantire alle imprese una posizione competitiva sul mercato. A partire dagli ultimi decenni del secolo scorso tuttavia, una serie di fattori tra cui l'incremento dei costi legati alle attività di ricerca e sviluppo, associata alla riduzione del ciclo di vita dei prodotti, hanno minato la capacità delle imprese di affrontare l'attività innovativa basandosi esclusivamente sulle competenze generate internamente (Enkel & Gassman, 2004). Si rende necessario superare i confini aziendali ed accedere alle soluzioni innovative sviluppate dai partner esterni, attraverso strumenti capaci di offrire velocità e flessibilità al processo innovativo avviato dalle imprese. Questo nuovo paradigma prende il nome di Open Innovation. Il modo in cui le aziende sviluppano le proprie risorse e competenze può essere interno, ovvero basato esclusivamente sulle proprie capacità di ricerca e sviluppo, oppure può essere esterno e prevedere collaborazioni con partner al fine di ridurre tempi e costi di sviluppo. Per molti anni le imprese hanno sostenuto il proprio processo di crescita basandosi esclusivamente sulle risorse sviluppate internamente. Questo modello, definito di “innovazione chiusa” considera l'impresa come un sistema verticalmente integrato in cui l'attività innovativa viene condotta internamente attraverso l'apparato di ricerca e sviluppo e altrettanto internamente l'azienda procede con i successivi sviluppi fino ad arrivare alla produzione e commercializzazione del prodotto finito (Chesbrough, 2003). Chesbrough, è l'autore che per primo individua un certo cambiamento nell'attività innovativa delle imprese osservando un crescente livello di attenzione nei confronti delle risorse sviluppate da partner esterni. Egli sostiene come per molto tempo il modello chiuso sia stato considerato il modello vincente per sviluppare le innovazioni. Attraverso l'assunzione delle menti più brillanti ed il loro impiego nelle attività di ricerca, le aziende si assicuravano lo sviluppo di idee innovative da commercializzare e proteggere attraverso gli strumenti della proprietà intellettuale in modo da reinvestire successivamente i ricavi in ulteriore attività innovativa (Chesbrough, 2003). Analizzando dapprima i settori hi-tech e successivamente altri settori considerati maturi, egli individua come spesso le imprese anziché

sviluppare le tecnologie internamente preferiscano acquistarle presso organizzazioni esterne, accelerando lo sviluppo dei nuovi prodotti e riducendone contemporaneamente i costi. Analogamente l'autore osserva come l'impresa ceda all'esterno le conoscenze generate internamente, garantendosi in questo modo un ritorno economico nonché l'opportunità di accedere a nuovi mercati di sbocco. La figura 6 illustra il modello di innovazione aperta.

Figura 6 Open innovation model

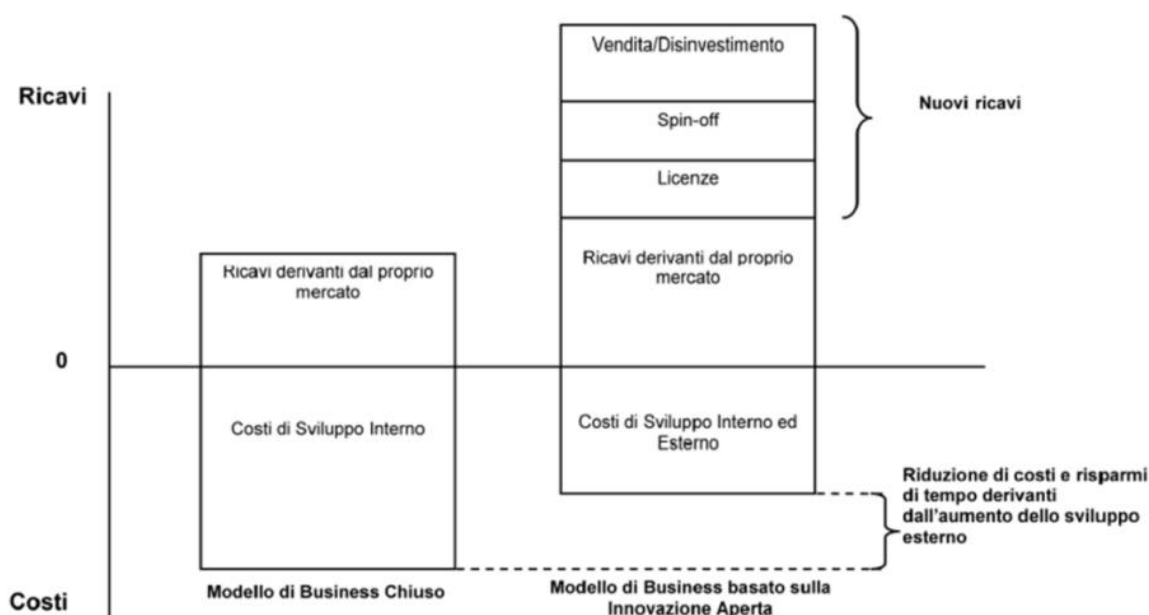


Fonte: Grassman & Enkel, 2004

Questo nuovo paradigma prevede che l'impresa debba affiancare alle risorse generate internamente quelle provenienti da una molteplicità di partner esterni per riuscire ad incrementare la propria capacità innovativa. Analogamente è necessario ricercare nuovi sbocchi sul mercato in modo da trovare applicazione per le innovazioni inutilizzate (Chesbrough, 2003). Alla base della crescente importanza posta nei confronti dell'apertura dei confini aziendali Chesbrough individua alcuni fattori determinanti. Innanzitutto l'aumento dei costi di sviluppo delle nuove tecnologie e l'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti (Chesbrough, 2006). L'effetto combinato di questi due fenomeni è deleterio per il processo d'innovazione in quanto da un lato l'incremento dei costi rende eccessivamente gravosa l'attività di Ricerca e Sviluppo se condotta internamente, dall'altro la riduzione del ciclo di vita riduce la possibilità per l'azienda di recuperare l'investimento a causa della prematura uscita dal mercato del prodotto. Aprendosi a fonti esterne di conoscenze da integrare a quelle sviluppate internamente, l'azienda riduce i costi di sviluppo nonché il time to market; inoltre può altresì ottenere delle entrate addizionali derivanti dalla vendita a terzi delle tecnologie sviluppate internamente. Una seconda motivazione risiede nell'incremento della mobilità dei lavoratori (Chesbrough, 2003) che rende maggiormente difficile per l'azienda controllare le proprie idee. Nel momento in cui il lavoratore lascia l'azienda trasferisce con se le

idee, il know-how e le competenze sviluppate durante il rapporto lavorativo precedente per metterle a disposizione del nuovo datore di lavoro. La mobilità favorisce la diffusione della conoscenza nel mercato e la convinzione che le menti più brillanti possono trovarsi anche all'esterno dell'impresa porta con se la necessità di aprire i confini aziendali. Una terza motivazione risiede nella crescente disponibilità di capitali privati (private venture capital) che hanno permesso di finanziare i progetti innovativi anche di piccole imprese (Chesbrough, 2003).

Figura 7 Confronto tra modelli di business Open e Closed



Fonte: Chesbrough (2006)

Nella figura 7 viene riportato uno schema ampiamente proposto nella letteratura inerente all'Open Innovation. Viene illustrata una gestione tradizionale del processo innovativo, basata sulla ricerca e sviluppo interni, in contrapposizione alle nuove logiche associate all'innovazione aperta. È opportuno notare che in quest'ultimo caso, a fronte di una riduzione dei costi, è possibile riscontrare maggiori vantaggi derivanti dalla gestione di contratti di licenza, di spin-off e vendita/disinvestimento, e joint venture. Tali, oltre a comportare una diversa e minore allocazione delle risorse aziendali, rappresentano una fonte importante di gestione della conoscenza esterna ai confini aziendali, sgravando i reparti di Ricerca e Sviluppo da tali compiti. Ovviamente queste logiche possono funzionare e riscuotere successo unicamente se associate a modelli strategici operativi, capaci di garantire da un lato la creazione di relazioni tra gli attori coinvolti e, e dall'altro favorendo un ritorno sull'investimento accettabile (Chesbrough, 2006).

Una differenza tra l'ambito dell'innovazione aperta e quella chiusa, è rappresentata dai clienti che nella prima assumono un ruolo fondamentale nel processo innovativo (von Hippel, 1988).

3.3 I clienti come fonte di innovazione e co- creatori di valore

Le imprese per molto tempo hanno sostenuto il processo innovativo attraverso ingenti investimenti in ricerca e sviluppo condotta all'interno dei propri laboratori. Le grandi risorse assorbite da questa attività nonché le competenze sviluppate rappresentavano un'enorme barriera nei confronti dei potenziali entranti e garantivano alle imprese una certa stabilità. Tuttavia, il progresso tecnologico ha registrato un rapido sviluppo negli ultimi decenni del secolo scorso rendendo le innovazioni sempre più complesse, aumentando i costi di sviluppo dei nuovi prodotti ed accelerando la loro obsolescenza sul mercato (Schilling, 2009). In queste condizioni si rende sempre più difficile per l'impresa sviluppare internamente e in tempi contenuti tutte le competenze necessarie a sostenere il processo innovativo ed è per questo motivo che le organizzazioni hanno iniziato a dimostrare un certo interesse nei confronti delle tecnologie sviluppate da attori esterni. L'integrazione di soluzioni innovative sviluppate da altri permette di accelerare il processo di sviluppo dei nuovi prodotti, ridurre i costi ed abbassarne il rischio d'impresa (Slane, 2011).

Coinvolgere i consumatori nel processo creativo e di sviluppo del prodotto rappresenta il punto cruciale su cui si basa il cambiamento e la rivoluzione che vive oggi l'impresa, costretta a cercare il vantaggio competitivo nelle persone piuttosto che nei prodotti, nelle conoscenze piuttosto che nelle risorse materiali e nelle innovazioni piuttosto che nello status quo. Questa evoluzione inizia nel cuore dell'impresa, che deve ridisegnare le proprie core-competence, ossia a quelle competenze che assicurano l'accesso al mercato, contribuiscono alla creazione di valore per il consumatore e sono difficili da imitare dai concorrenti. Si ha l'impressione che oggi ciò che rende competitiva un'impresa non siano più soltanto le competenze ed una struttura organizzativa solida, ma anche la sua capacità di creare e gestire relazioni. Sono quindi le relazioni le nuove core-competence (Morris et al., 2001). I consumatori di oggi sono consumatori sociali e hanno un rapporto diverso con le imprese, perché mediato dalla reputazione attribuita dal proprio network: i consumatori sociali si aspettano di essere coinvolti, attendono le risposte migliori dagli esperti, da persone simili a loro o del proprio network prima che dall'impresa. Di solito, gli utilizzatori possiedono infatti sia una profonda conoscenza dei propri bisogni, sia l'incentivo per escogitare soluzioni capaci di soddisfarli (Von Hippel, 2001).

Questo paradossale ribaltamento di giudizio apre al ripensamento dei processi aziendali in termini più collaborativi e partecipativi. Se prima infatti erano definiti secondo il modello funzionale-lineare della catena del valore di Porter, ora per creare mercato è necessario accentrare le migliori menti intorno ai bisogni e ai desideri dei consumatori, ascoltandoli, rispondendogli, coinvolgendoli e rendendoli parte attiva dei processi. Attraverso le nuove tecnologie è più facile per i consumatori esprimere i propri sentimenti e per le imprese sondare i bisogni latenti del mercato. La comunicazione dei contenuti è molto meno rilevante del network, è meno importante

immagazzinare i dati, diventa più importante controllare i flussi e permettere alle persone di generare fiducia e risorse condivise.

Come spiegano autori come Chesbrough, Vanhaverbeke e West, il modello di innovazione aperta si basa sulla generazione di idee sviluppate internamente o provenienti dall'esterno. Ciò implica che la conoscenza e la condivisione delle informazioni sono alla base del corretto funzionamento di questo modello. Collegare le fonti di conoscenza interna ed esterna all'interno dei confini di Open Innovation rappresenta una sfida importante, in quanto richiede il possesso di un intenso numero management skills. Petraite (2010) osserva che le aziende che attuano innovazioni strategiche, costruiscono le proprie strategie di innovazione ricercando opportunità e acquisendo risorse all'interno di: reti internazionali di conoscenza, risorse umane, venture capital e base clienti. La valorizzazione delle reti è uno degli elementi che costituiscono l'Open Innovation. Con la co-creazione di valore con i clienti ad esempio, un'impresa innovativa può aprire all'esterno il processo di innovazione prelevando idee provenienti dalla rete, beneficiando quindi della conoscenza esterna, sviluppandola poi internamente (Vanhaverbeke & Vrande cit. da Vaisone & Petraite, 2011). In riferimento all'analisi dei clienti orientati all'Open Innovation, la sfida più difficile è legata a come coinvolgere le conoscenze dei clienti nei processi innovativi in modo più intenso rispetto ai livelli tradizionali, sostanzialmente limitati alla fase di ricerca delle idee. Al fine di ottenere vantaggi chiave associati ai modelli di Open Innovation, il cliente è visto: come base allargata di informazioni utilizzabili nel processo di innovazione (Piller & Ihl, 2009); come una fonte esterna con cui sviluppare un nuovo prodotto (Docherty cit. da Vaisone & Petraite, 2011); come strumento utile a creare una cultura aziendale organizzativa "outside-in" attraverso l'esposizione continua e le relazioni con gli innovatori. Von Hippel (1978), ha elaborato il paradigma del cliente-attivo, in cui il cliente può fungere da partecipante attivo nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto fungendo da sviluppatore di nuove idee da trasmettere al produttore. Il lavoro di Wecht e Baloh del 2006 (cit. Hoyer et al. 2010), ha dimostrato che un'integrazione del cliente nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto accuratamente eseguita, può essere vantaggioso per le prestazioni innovative di un'azienda. Lo stesso è stato anche detto da von Hippel già nel 2001, i quali definiscono gli utilizzatori una fonte comune di innovazione. Il principale contributo del cliente al processo innovativo consiste nell'allargamento ed arricchimento della base di informazioni che possono essere utilizzate nel processo di innovazione, soprattutto le informazioni relative ai bisogni insoddisfatti e alle soluzioni, oltre che sugli utilizzi di un prodotto o servizio (Piller & Ihl, 2009). Fuller e Matzler (2007) riconoscono che i clienti possono essere invitati a contribuire con la loro creatività e problem solving a generare idee su nuovi prodotti; ad elaborare e valutare un dettagliato concetto di prodotto; a discutere e migliorare soluzioni accessorie dettagliate; a selezione o individuare il prototipo virtuale preferito; a testare e sperimentare le caratteristiche di

un nuovo prodotto svolgendo delle simulazioni; ed infine ad ottenere informazioni sul nuovo prodotto o sulle modalità di utilizzo. Diviene a questo punto utile introdurre il concetto di customer co-creation (cit. da Vaisone & Petraite, 2011)

Customer Co-creation

E' una forma di mercato o di strategia di business e di marketing che enfatizza la generazione e la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente. Il modello della co-creazione del valore si basa sull'idea che l'azienda debba lavorare con i clienti e non per i clienti, co-creando valore con loro, utilizzando le loro competenze e intuizioni (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Per i sostenitori di questo approccio, bisogna però distinguere tra contributo e cooperazione, ovvero fra la co-creazione dell'offerta in senso stretto e la co-creazione dell'esperienza attraverso il coinvolgimento dei consumatori. Secondo lo studioso von Hippel (2001), va inoltre distinta la co-creazione con consumatori leader, dalla co-creazione con consumatori di massa. Dall'incrocio delle due dimensioni si possono ottenere quattro possibili strategie di co-creazione: co-innovazione: coinvolgimento di leader o comunità di utilizzatori nella progettazione di un nuovo bene o servizio; co-promozione: coinvolgimento di clienti mediante concorsi alla produzione di contenuti a carattere pubblicitario (video, immagini ecc.); co-produzione: modalità tramite la quale il consumatore partecipa attivamente alla personalizzazione dell'offerta del prodotto; co-immaginazione: interazione quotidiana tra l'azienda e le comunità di appassionati, che coinvolge le persone e le stimola a raccontare la propria esperienza con il prodotto o la marca.

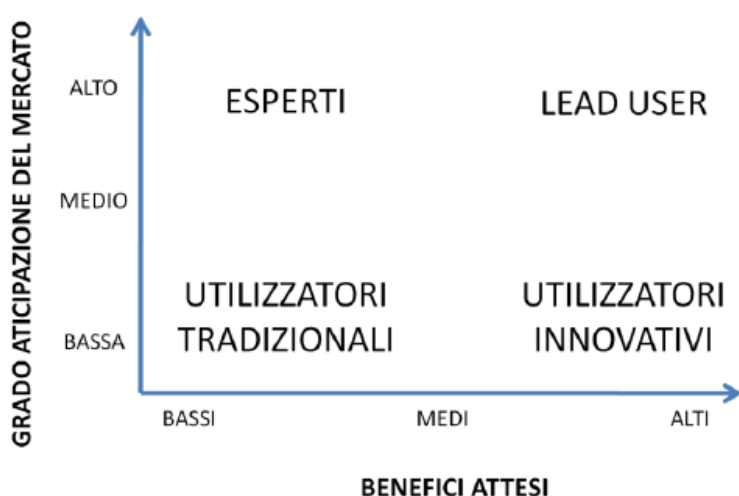
O'Hern e Rindfleisch (2008) (cit. da Hoyer et al., 2010), distinguono quattro tipi di customer co-creation: collaborating, tinkering, co-designing e submitting. Per ogni tipo di customer co-creation vengono definite le proprie caratteristiche chiave. Il Collaborating è definito come un processo in cui i clienti possono influenzare lo sviluppo e il miglioramento di componenti e la struttura di un nuovo prodotto. Viene considerato come una forma di co-creazione, che offre ai clienti massima libertà di contribuire con le proprie idee a selezionare i componenti che dovrebbero essere incorporati in un nuova offerta di prodotto (O'Hern & Rindfleisch cit da Hoyer et al., 2010) . Il tinkering è definito come un processo in cui i clienti apportano delle modifiche ad un prodotto disponibile in commercio, e alcune di queste vengono incorporate nelle versioni successive del prodotto. Il tinkering è simile al collaborating in termini di elevato grado di autonomia nei contributi allo sviluppo di nuovi prodotti. Questo tipo di co-creazione può generare diversi vantaggi per le imprese. Nei mercati turbolenti caratterizzati da offerte simili ad esempio, può fornire una base per la differenziazione del prodotto (O'Hern & Rindfleisch cit da Hoyer et al., 2010). Il co-designing è definito come un processo in cui un piccolo gruppo di clienti fornisce diversi tipi di design o specifiche di un nuovo prodotto a una impresa, mentre un gruppo grande di clienti aiuta a

selezionare le specifiche o i design che dovrebbe adottare (O'Hern & Rindfleisch cit da Hoyer et al., 2010). Il submitting è definito come un processo in cui clienti comunicano direttamente le idee per lo sviluppo di un nuovo prodotto ad un'impresa. Si differenzia dalle forme tradizionali di indagine-cliente sia per il grado di sforzo cliente richiesto, sia per la natura degli input che i clienti forniscono. Il ruolo del cliente non è dunque più di soggetto passivo, che attende a casa le soluzioni atte a soddisfare i propri bisogni, frutto dell'innovazione generata internamente dalle aziende; ma diventa lui stesso innovatore.

3.4 La figura dell'utente innovatore

Il processo innovativo che nasce dagli utenti si associa a quel particolare evento in cui i consumatori generano autonomamente innovazioni, spinti da un'insoddisfazione generale per i prodotti e i servizi offerti dalle imprese. La distinzione tra professional ed end user viene effettuata in base alla mansione che ricopre l'utente nel processo innovativo, e dall'eventuale ruolo all'interno di un'organizzazione. Scendendo maggiormente nel dettaglio, la figura dell'innovatore può essere identificata attraverso l'interazione di due variabili: il grado di anticipazione del mercato, inteso come la capacità di prevedere i bisogni futuri della maggior parte dei consumatori target e del mercato in generale, e il beneficio individuale atteso, riferito alla soddisfazione dei propri bisogni legati alla sfera individuale o sociale (Franke, 2003). Attraverso la gestione di queste due variabili si identificano quattro figure di innovatori: utilizzatori tradizionali, utilizzatori innovativi, esperti e lead user (Franke, 2003).

Figura 8 Classificazione dell'utente-consumatore



Fonte: Franke, 2003

Le prime due categorie, caratterizzate entrambe da una bassa capacità di anticipare il mercato, si distinguono tra loro grazie a un diverso sistema di aspettative generate dal processo innovativo. L'utilizzatore tradizionale si differenzia da quello innovativo poiché quest'ultimo, attraverso una maggiore conoscenza del prodotto e del proprio utilizzo, riesce ad adattarlo in base alle proprie esigenze, generando un valore maggiore attraverso l'uso quotidiano. L'innovazione è fine a se stessa e limitata alla sfera personale dell'individuo. Un successivo incremento del flusso di conoscenza porta a definire la figura degli esperti, cioè coloro che detengono un alto livello di preparazione, ma che non hanno le competenze necessarie per realizzare fisicamente le proprie idee, oppure non ne identificano un grande (Franke, 2003). La completezza si raggiunge con la figura del lead user, esperto che, tramite le proprie competenze, si aspetta un grande beneficio dalla realizzazione dei propri bisogni e per tale motivo è portato ad innovare in maniera maggiore rispetto agli altri utilizzatori (von Hippel, 2005).

Von Hippel (2005), considera lead users quei consumatori che sperimentano e si confrontano per primi con bisogni che diventeranno generali in un mercato e che si aspettano inoltre sostanziali benefici dalla soluzione di questi bisogni. In aggiunta a queste due caratteristiche, l'esperto di marketing Christian Lüthje amplia questa definizione suggerendo di considerare sei caratteristiche per l'individuazione dei lead user, ovvero: essere in anticipo sui trend, insoddisfazione, conoscenza del prodotto, esperienza d'uso, coinvolgimento, opinion leadership.

Strumenti per identificare le figure dei lead user

Nonostante le nuove tecnologie relative alla gestione delle reti permettano una maggiore interazione e partecipazione degli utenti al processo innovativo, la figura del lead user riveste ancora un'importanza fondamentale nei rapporti con le organizzazioni, che devono essere in grado di gestire, nella miglior maniera possibile, il trade-off tra i benefici ottenuti dalla collaborazione e gli incentivi per ripagare tale sforzo. In questo scenario, al fine di una corretta governance delle community e di una valida gestione del processo collaborativo, diviene fondamentale per le imprese individuare queste figure pilota, indirizzando le proprie scelte strategiche e i propri investimenti in maniera efficiente. Una seconda ragione che definisce l'importanza di tali individui è da ricercare nella profonda insoddisfazione che porta l'utente ad innovare l'attuale offerta del mercato (von Hippel, 2005). Data l'importanza che riveste nella community di riferimento, e in generale nel settore di mercato che rappresenta, la figura del Lead User può fare da portavoce dei bisogni effettivi dei consumatori. Necessità che nella maggior parte dei casi restano nascoste poiché riferite alla sfera dell'inconscio. Una maggiore consapevolezza delle reali esigenze dei consumatori diviene un fattore critico di successo per l'impresa che, spinta dalle logiche competitive e dall'eccessiva globalizzazione, cerca nuovi metodi per relazionarsi con i propri consumatori e sviluppare strategie di lock-in (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Due sono i

modelli maggiormente riconosciuti dalla letteratura classica per individuare la figura degli utenti pilota all'interno delle community di consumatori:

- Screen Approach: con questo metodo si analizzano le community attraverso un occhio critico, andando ad individuare i requisiti di capacità, competenza ed insoddisfazione degli utenti. Il processo appena descritto è reso possibile grazie all'uso di questionari e sondaggi, che vengono ripetuti e approfonditi fino ad individuare le figure dei lead user all'interno delle comunità.
- Networking Approach: il secondo metodo si basa su un giudizio reciproco tra gli utenti per valutare chi possiede maggiori competenze all'interno del sistema. Una volta individuati gli utenti chiave, si procede con questionari ed interviste in modo da restringere il campo di analisi ed aumentare la qualità di conoscenza in possesso degli utenti pilota. Il modello appena descritto risulta molto più accurato del precedente poiché non si basa su un giudizio individuale, ma su quello delle comunità.

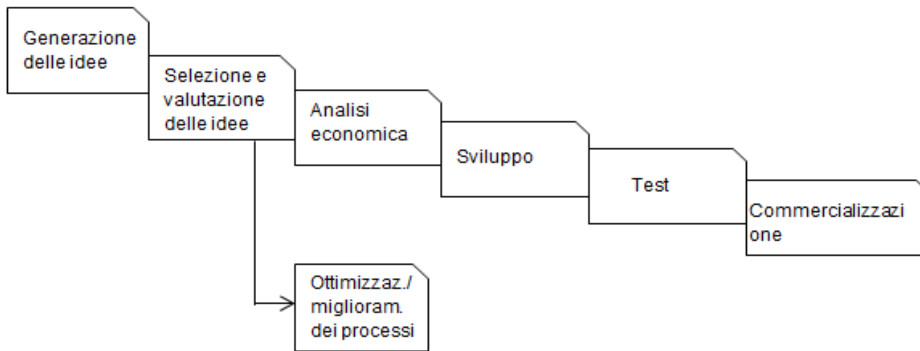
Una volta identificati i clienti più idonei alla collaborazione, le imprese possono decidere di coinvolgerli all'interno dei processi innovativi aziendali.

3.4 Coinvolgimento dei clienti nello sviluppo di un nuovo prodotto

Il lancio di un nuovo prodotto o di un nuovo servizio sul mercato è sempre un'operazione rischiosa. Tuttavia, l'azienda può mettere in atto tecniche e procedure di valutazione e di sviluppo delle idee sistematiche che consentono di ridurre sensibilmente questo rischio.

L'obiettivo è quindi quello di istituire all'interno dell'impresa un dialogo sistematico e continuo (inteso come scambio di informazioni e dati) tra le diverse funzioni coinvolte che vanno dalla R&D, al marketing, alla produzione/progettazione e alla finanza. Si possono sostanzialmente individuare 6 principali fasi nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto: la generazione di idee, la selezione e valutazione delle idee, l'analisi economica, lo sviluppo, il test e la commercializzazione come illustrato nella figura 9 (Ulrich & Eppinger, 2001).

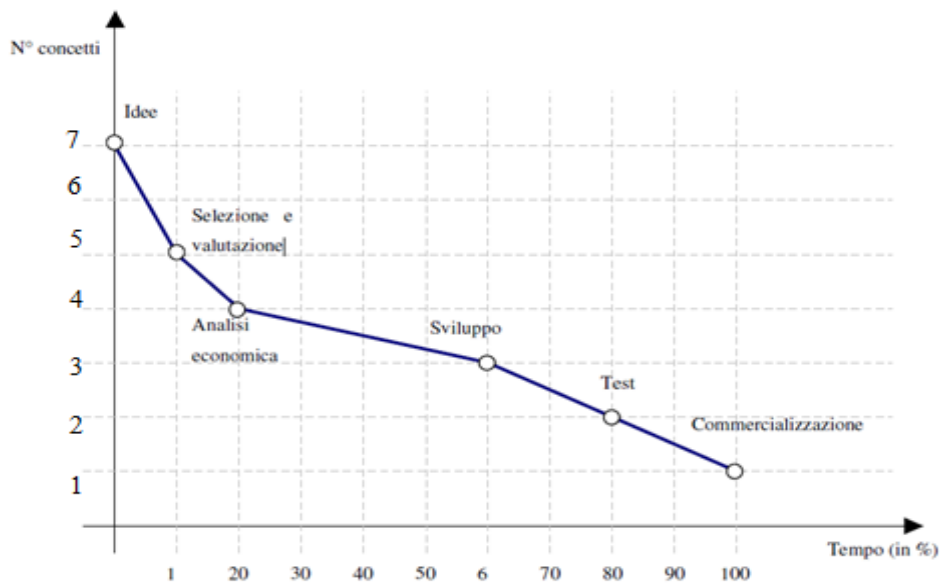
Figura 9 Stadi di sviluppo di un nuovo prodotto



Fonte: adattato da Kerin et al cit. da Ulrich & Eppinger, (2001)

Uno studio interessante condotto da Booz, Allen e Hamilton (1982) evidenzia i vari tassi di sopravvivenza dei concetti di prodotto in relazione alla fase che stanno attraversando. Supponendo di partire con 7 idee iniziali, lo studio ha evidenziato il seguente andamento:

Figura 10 Mortality of new product concept

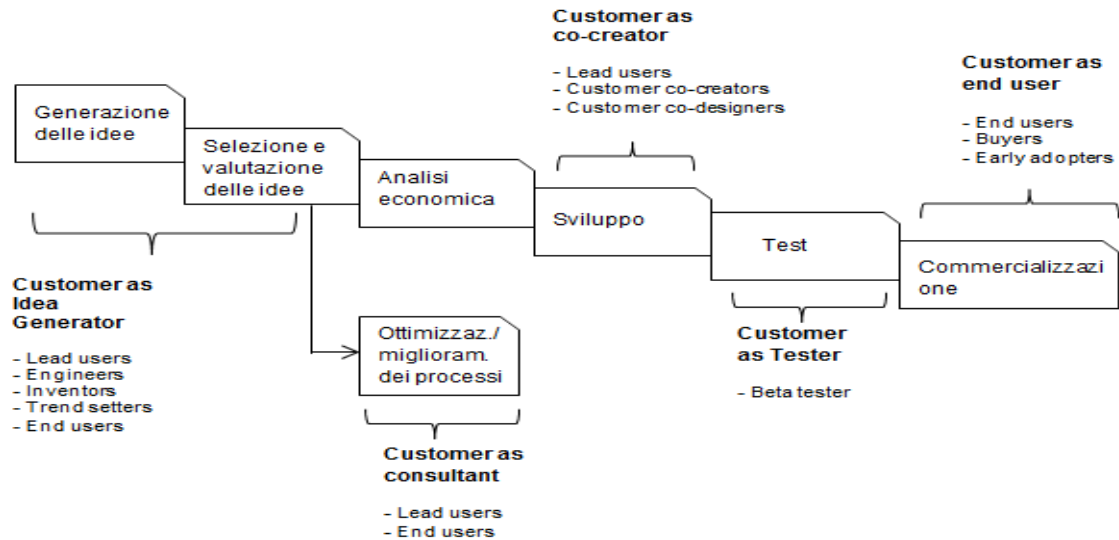


Fonte: Booz et al (1982)

Come si nota dalla figura 10, lo studio dimostra che da 7 idee che sono state formulate, solo una è arrivata alla fase di commercializzazione. Le aziende hanno dunque iniziato ad interrogarsi su come fare per modificare questo andamento. Il coinvolgimento dei clienti nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto si è dimostrato una soluzione. Anche se non compaiono nel bilancio

aziendale, infatti, 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), 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, che può aiutare l'impresa a comprendere le esigenze future della domanda, sviluppare nuove idee di prodotti ed ottenere informazioni utili per la relativa progettazione (von Hippel, 1988). Nell'ambito dello sviluppo di nuovi prodotti, le imprese sono progressivamente passate da un orientamento tecnico al prodotto e al processo di produzione, a un approccio più concreto ed efficace legato al coinvolgimento attivo del cliente. Secondo von Hippel (1978), grazie alla singolare concentrazione dei mercati a valle, delle richieste della clientela e spesso anche grazie alla diretta interazione che non viene mediata dai canali distributivi, le imprese evolvono verso un nuovo approccio che può essere definito Consumer Active Paradigm (CAP). L'idea di CAP è che i prodotti vengano sviluppati direttamente seguendo fabbisogni espliciti dei clienti serviti, grazie proprio alla ricca interazione che con essi è possibile sviluppare. Emerge così una nuova filosofia di generazione delle idee di prodotto e di sviluppo dell'innovazione, che si estende oltre i confini dell'impresa così come tradizionalmente intesi e che conferisce un ruolo attivo ai diversi partner strategici dell'impresa, a partire dai suoi stessi clienti. La figura 10 riassume i ruoli ed il tipo di clienti nelle diverse fasi di sviluppo di un nuovo prodotto.

Figura 11 Ruoli ed il tipo di clienti nelle fasi di sviluppo di un nuovo prodotto



Fonte: elaborazione propria

La letteratura mostra che i clienti sono partecipanti attivi e co-creatori della conoscenza nel processo di innovazione (Prahalad & Ramaswamy, 2004). I ruoli dei clienti nei processi di innovazione aperta, dipendono dalle fasi in cui tali clienti vengono chiamati a partecipare nei processi di creazione del valore. La letteratura scientifica in materia di innovazione, afferma che la maggior parte degli approcci che analizzano il processo di innovazione incorporano diverse fasi: le fasi in cui le idee vengono raccolte, generate e successivamente scelte (generazione e selezione di idee), un'altra per sviluppare e specificare quelle idee (sviluppo) e, infine, le ultime in cui la creazione di valore avviene trasformando le idee in prodotti (commercializzazione) che avviene dopo la fase di test. La fase di analisi economica dei concept di prodotto è effettuata esclusivamente dall'azienda, perché devono essere valutati elementi quali: il rendimento richiesto dal progetto ovvero il costo opportunità del capitale; la vita economica del progetto, cioè il numero di anni che si prevede trascorrano tra l'esborso iniziale e il momento nel quale l'investimento renderà disponibile l'ultimo dei suoi benefici, l'ammontare dei flussi di cassa generati dal progetto in ciascuno degli esercizi della sua vita economica; l'ammontare dell'investimento; infine il valore finale o valore di recupero dell'investimento (Ulrich & Eppinger, 2001). Parallelamente allo sviluppo di un nuovo prodotto o processo, vi è anche la fase di miglioramento/ottimizzazione di prodotti o processi già in commercio. I clienti come partecipanti attivi al processo di innovazione aperta possono assumere diversi ruoli considerando il tipo di coinvolgimento. La prima fase del processo

è la “generazione delle idee” ed è focalizzata sull’identificazione e la generazione di opportunità, di nuove idee e di nuovi concetti. Il consumatore supporta l’impresa fornendo spunti, consigli e nuove idee per la creazione di prodotti e servizi innovativi, spesso legati a bisogni non ancora soddisfatti dagli articoli già presenti sul mercato. Le risorse esterne per questa fase del processo sono gli inventori, i lead user, i progettisti, gli ingegneri, ed altri membri delle comunità innovative così come illustrato nella figura 10. Generalmente, un concept di prodotto è un breve documento strutturato nei seguenti punti: il consumer insight (comprensione del consumatore) che è il primo elemento che deve essere evidenziato. Esprime in forma sintetica un bisogno non soddisfatto, o una opportunità più favorevole di consumo che i prodotti esistenti non colgono; il benefit (beneficio), ossia “la promessa” espressa dal prodotto e sviluppata sulla base del consumer insight. Il benefit è ciò che il prodotto si impegna a garantire al cliente in termini di soluzione a un problema o appagamento di un bisogno; la reason why (motivazione), ossia, le ragioni per le quali l’impresa ritiene di essere in grado di mantenere quella certa promessa; i key elements (elementi chiave) che consentono una più precisa percezione del prodotto e ne rinforzano la credibilità; infine, il wrap up (conclusione), posto in coda al concept, è una sorta di sintesi estrema di quanto è stato esposto, che serve a rinforzare ulteriormente la promessa. Se a strutturare questo documento è il consumatore che poi utilizzerà questo prodotto, allora i casi di insuccesso si riducono drasticamente. Successivamente le idee vengono valutate (seconda fase). Il cliente è chiamato a giudicare e votare (tramite appositi sistemi di ranking) tra le tante idee alternative, che a loro volta possono essere state proposte da altri consumatori incaricati oppure sviluppate dall’azienda stessa. Il consumatore quindi, essendo probabilmente compreso nel target di riferimento aziendale, aiuta l’impresa a scremare le idee più idonee ai fini del possibile successo, e il suo contributo aiuta quindi a minimizzare il rischio di fallimento. A seguito di questo processo iterativo le idee e i concetti più interessanti vengono selezionati e poi vengono ulteriormente approfonditi (Fuller & Matzler, cit. da Vaisnore & Petraite, 2011). In queste fasi i clienti assumono il ruolo di ideas generators. Dopo l’analisi economica dei concept (terza fase) svolta internamente dall’impresa, la quarta fase del processo di innovazione è “lo sviluppo” dove i clienti prendono ruolo di co-creatori. E’ quella che richiede le maggiori competenze: il cliente deve solitamente essere creativo, molto informato sull’argomento/prodotto in questione e deve possedere una buona capacità di “immaginazione realistica”, poiché egli è chiamato a progettare un nuovo prodotto. Grazie all’utilizzo di toolkit virtuali, le proprie idee possono essere trasformate in prototipi 3D. Mentre alcuni studiosi (O’Hern & Rindfleisch cit da Hoyer et al., 2010) assegnano il ruolo lead user attivo solo nello stadio di generazione delle idee, altri (O’Hern & Rindfleisch, 2008) considerano l’approccio lead user come parte di tutto il processo di co-creazione. L’ultima fase del processo innovativo come illustrato nella figura 10, è la “commercializzazione” preceduta da una fase di testing. Il cliente può contribuire in due differenti modi. La modalità più frequente è quella

che prevede la prova del prodotto, il testing. La novità rispetto al passato consiste nel coinvolgere i potenziali acquirenti e non più soltanto dipendenti interni, fungendo da beta testing. In alcuni casi invece, l'azienda (tramite contest) chiede aiuto ad individui smart e creativi nell'aiutarla a definire la migliore strategia di marketing per massimizzare la penetrazione e il successo del prodotto innovativo, presso il target di riferimento. I clienti possono ideare spot, suggerire di presentare al mercato il prodotto in un modo piuttosto che un altro, e così via. Sia nel primo che nel secondo caso appena descritti, l'opportunità di ottenere consigli da parte di un soggetto interno al target, è un vantaggio intuitivamente molto grande, e il rischio di fallimento viene minimizzato (Fuller & Matzler, cit. da Vaisnore & Petraite, 2011). I membri del processo possono assumere il ruolo di beta tester, early adopters, end user o buyer. Nella fase di ottimizzazione/miglioramento dei processi o prodotti già in essere, il cliente assume il ruolo di consulente, contribuendo a perfezionare un prodotto o servizio già in commercio, o di migliorare un processo aziendale.

In conclusione, con riferimento al processo di innovazione ed al ruolo dei clienti nel processo innovativo, si può notare che l'attività del cliente differisce a seconda dello stadio del processo di innovazione e degli obiettivi aziendali ed aspettative per il cliente. Le forme di coinvolgimento degli utenti nel processo di innovazione aperta possono variare dalle semplici transazioni, fino all'ampio sviluppo di azioni collaborative, come si verifica nel caso dei lead user. L'innovazione basata sul coinvolgimento dei clienti come dimostrato da von Hippel (2005) nei settori ad alta intensità di conoscenza conduce a miglioramenti incrementali, piuttosto che ad alcune soluzioni radicali.

3.5 Metodi di indagine e strumenti di coinvolgimento dei clienti nelle diverse fasi del processo innovativo

Dopo aver scelto i clienti con i quali condurre le proprie ricerche, l'azienda può passare alle varie tecniche utili per le indagini da svolgere. Solitamente, le imprese dividono l'indagine in una fase qualitativa e in una quantitativa. Nella prima utilizzano strumenti come le interviste in profondità, i focus group ed il laddering (tecnica tramite la quale l'intervistatore cerca di analizzare i motivi di una scelta d'acquisto, partendo dagli attributi del prodotto che l'hanno determinata (Reynolds & Gutman, 1988)). Successivamente, l'azienda può passare alla fase quantitativa, svolta con l'aiuto di tecniche quali la conjoint analysis (risale all'importanza dei singoli attributi del prodotto a partire dai giudizi complessivi sui profili di offerta, per questo viene detta anche approccio di scomposizione). Per trasformare le richieste del cliente in specifiche progettuali, esistono infine tecniche di quality function deployment, come la casa della qualità, una matrice che indica sia gli attributi essenziali

richiesti dai clienti sia le specifiche produttive necessarie per realizzarli (Tidd & Bessant, 2011). In questo processo di ricerca e coinvolgimento dei clienti, Internet ha un ruolo sempre più determinante, perché permette un dialogo persistente, ottenendo inoltre di superare il consueto trade-off tra richness (ricchezza delle interazioni e delle informazioni scambiate con i consumatori) e reach (numero di consumatori coinvolti).

Il Web è ormai una risorsa che può essere utilizzata in tutte le fasi riguardanti la concezione e lo sviluppo dei nuovi prodotti; i meccanismi di collaborazione Internet-based possono essere infatti classificati in base alla fase del processo di apprendimento organizzativo e alla natura del coinvolgimento del cliente (Prandelli, cit. da Malhotra, 2000).

A seconda del ruolo che il consumatore è chiamato a svolgere, esistono diversi strumenti atti a supportare il lavoro richiesto.

Nella fase di generazione delle idee, uno strumento frequentemente utilizzato è il questionario online, mediante il quale al consumatore può venir chiesto di prender parte attivamente ad indagini volte a sviluppare nuove idee di prodotti, coerenti con i nuovi bisogni emergenti e non ancora soddisfatti. Un altro strumento frequentemente utilizzato dai co-creatori in questa fase sono le cosiddette suggestion boxes, spesso integrate nei siti ufficiali delle aziende. Esse sono delle aree virtuali destinate ad accogliere spunti ed idee innovative che gli utenti condividono e suggeriscono liberamente e gratuitamente. Un aspetto fondamentale è la necessità di stabilire una chiara regolamentazione dei diritti di proprietà delle idee suggerite dai consumatori, così che esse possano essere legalmente sfruttate dall'azienda a fine di realizzazione di profitto. Un altro strumento molto utile ed usato in questo primo stadio, sono le comunità virtuali, piattaforme di dialogo aperto, spazi di scambio di informazioni e di conoscenza. In un simile ambiente ciascun utente può esprimere le proprie idee innovative e beneficiare degli aiuti e dei contributi degli altri membri, interagendo con loro e sviluppando insieme idee e spunti davvero interessanti (Fuller, 2010). Nella fase di selezione e valutazione delle idee, le aziende creano un contest all'interno del quale qualsiasi persona è invitata a "dire la sua" attraverso un sistema di votazioni, liking e ranking. L'alternativa ritenuta maggiormente convincente e funzionale, sarà eletta vincitrice. Per le aziende ciò significa ridurre al massimo i rischi di insuccesso. Spetta però alle imprese stesse, in quanto giudici finali, il compito di valutare attentamente la fattibilità e l'economicità dell'effettiva realizzazione del prodotto (Fuller, 2010).

Nella fase dello sviluppo del prodotto, il problema attuale delle aziende (e al tempo stesso l'obiettivo) è quello di trovare uno strumento virtuale che permetta di tradurre, nel miglior modo possibile, le idee dei consumatori in prodotti fisici e effettivamente realizzabili (Fuller, 2010).

Grazie al supporto tecnologico che ha reso possibile la creazione di sofisticati "toolkit for user innovation", il consumatore può non solo ideare e disegnare il proprio prodotto innovativo ma,

tramite simulazioni 3D, avere un'idea più concreta del suo effettivo sviluppo fisico. Spesso progetti di questo tipo richiedono ai co-creatori competenze specifiche riguardo alla categoria di prodotto. Per quanto riguarda le fasi di testing e commercializzazione, le aziende forniscono ad alcuni clienti detti beta tester la possibilità di testare i prodotti prima che questi entrino sul mercato al fine di ricevere dei feedback.

Riassumendo quindi, i clienti stanno diventando dei partecipanti sempre più attivi nel processo di innovazione. Nell'Open Innovation i clienti sono uno dei più importanti partner esterni di innovazione e una preziosa fonte di conoscenza esterna. Ci sono diverse modalità di coinvolgimento dei clienti nel processo di innovazione, che dipendono dallo stadio del processo, dalle attività di interazione cliente-impresa e dal grado di responsabilizzazione del cliente. La fase del processo di innovazione definisce se i clienti sono solo una fonte di idee, co-creatori attivi o end user e buyer.