

A13

Maria Colurcio

**Nuove dinamiche relazionali
per la co-creazione di valore**

Il crowdsourcing





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVII
Giacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.giacchinoonoratieditore.it
info@giacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-0335-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: marzo 2017

*A Gennaro, Giovanni e Angelo.
La folla che crea valore,
ogni giorno, nella mia vita*

- 9 *Introduzione*
- 11 **Capitolo I**
 L'ampliamento di prospettiva nella creazione del valore
 1.1. Introduzione, 11 – 1.2. L'esigenza di una review sistematica, 13 – 1.3. Il processo di review della letteratura, 14 – 1.4. La produzione scientifica sul tema della creazione del valore, 18 – 1.5. Le direzioni di ricerca, 22 – 1.6. L'ampliamento di prospettiva, 25
- 29 **Capitolo II**
 Nuove dinamiche relazionali per la creazione di valore: Il crowdsourcing
 2.1. Introduzione, 29 – 2.2. Il crowdsourcing, 30 – 2.3. Le pratiche, 33 – 2.4. Pratiche di crowdsourcing, 34 – 2.5. Percorsi co-creativi di successo, 37 – 2.5.1. 99Designs – Cloud Labor, 38 – 2.5.2. Zoppa – Crowd creativity, 41 – 2.5.3. Barilla Factory – Crowd creativity, 45 – 2.5.4. Starbytes – Cloud labor/Crowd creativity, 48 – 2.5.5. Pazienti.it – Distributed Knowledge/Trusted reports, 52
- 55 **Capitolo III**
 Il crowdsourcing come modello di business
 3.1. Introduzione, 55 – 3.2. Il metodo, 56 – 3.3. Co-Contest, 57 – 3.3.1. Lo scenario: il mercato dell'architettura, progettazione e interior design, 57 – 3.3.2. Il network – Gli attori e i ruoli, 58 – 3.3.3. Le attività – Le risorse scambiate, 59 – 3.3.4. Valore, 60 – 3.4. Un modello di business innovativo, 62 – 3.5. Riflessioni conclusive, 65
- 67 **Capitolo IV**
 Il crowdsourcing come pratica di creazione del valore
 4.1. Introduzione, 67 – 4.2. Company overview (Barilla), 70 – 4.3. Il brand Mulino Bianco e la relazione con i consumatori, 78 – 4.4. La brand community “Nel Mulino che vorrei”: il design della piattaforma, 84 – 4.5. La brand community “Nel Mulino che vorrei” oltre la cocreazione del prodotto: le diverse dimensioni per creare valore

con la folla, 88 – 4.5.1. *Dialogo*, 88 – 4.5.2. *Accessibilità*, 92 – 4.5.3. *Trasparenza*, 94 – 4.5.4. *Valutazione dei rischi e dei benefici*, 95 – 4.6. *Riflessioni conclusioni*, 98

101 *Capitolo V*

Verso una definizione giuridica

5.1. *Premessa*, 101 – 5.2. *Alcune puntualizzazioni sulle fattispecie oggetto di studio*, 102 – 5.2.1 *L'ambiente*, 104 – 5.2.2 *Soggetti*, 108 – 5.2.3 *Attività*, 112 – 5.2.3.1. *Piattaforme di crowdsourcing bilaterale a richiesta*, 113 – 5.2.3.2. *Piattaforme di crowdsourcing bilaterale spontaneo*, 115 – 5.2.3.2.1. *Relativi profili di responsabilità*, 119 – 5.2.3.3. *Piattaforme di crowdsourcing trilaterale: qualificazione della fattispecie...*, 123 – 5.2.3.3.1. *...e taluni lineamenti dell'attività*, 126 – 5.2.3.3.2. *Profili problematici*, 127 – 5.2.3.3.3. *Il caso GoPillar*, 133 – 5.3. *Note conclusive*, 135

139 *Bibliografia*

Introduzione

Nel corso degli ultimi quindici anni numerosi e profondi cambiamenti hanno modificato la struttura e le dinamiche del *social* e del *business ecosystem*. Lo sviluppo delle tecnologie interattive e la logica dell'interconnessione costante, in particolare, hanno inciso profondamente sui processi relazionali e degli individui e delle imprese, aprendo percorsi di opportunità non sempre definiti e privi di rischio.

La combinazione di questi fenomeni, unitamente alle difficoltà di mercato e all'intensificazione della pressione concorrenziale derivante dalla globalizzazione, ha obbligato le imprese a ripensare e ridisegnare i propri modelli di business secondo logiche collaborative orientate alla creazione e cattura del valore secondo un orientamento di tipo *multistakeholder*.

Il presente volume si pone l'obiettivo di esplorare percorsi di co-creazione di valore sperimentati da imprese italiane attraverso il ricorso alla tecnologia ovvero lo sviluppo di piattaforma di *crowdsourcing*. Il testo è il risultato di un progetto di ricerca sul tema del ruolo della tecnologia ai fini della co-creazione di valore e ne raccoglie alcuni principali risultati. L'idea *core* del progetto di ricerca sottostante a questo testo è rappresentata dalla tesi che il *crowdsourcing* si configuri quale pratica (e modello di business) per la co-creazione di valore in un *multistakeholder ecosystem*. Lungi dal voler essere esaustivo, il testo apre con una panoramica sulla letteratura in tema di creazione del valore. Successivamente viene offerta una fotografia dello stato dell'arte del crowdsourcing nel nostro Paese attraverso l'analisi di casi di successo. Propone poi l'analisi in profondità di due esperienze di *crowdsourcing* e chiude con l'ipotesi di una definizione giuridica, al momento decisamente poco chiara, del fenomeno.

Un ringraziamento particolare al team di progetto tutto al femminile, nelle persone di Angela Caridà e Monia Melia, per la disponibilità, la serietà e l'affetto con cui da anni integrano risorse creando valore, e della giovane Stella Carè, sempre pronta alle sollecitazioni co-

creative. Grazie ad Aldo Laudonio, per aver raccolto il mio invito a partecipare con la sua competenza giuridica e per avere onorato il suo impegno in un momento difficile.

A mio marito Paolo, per la sua sensibilità e comprensione incondizionata va la mia più profonda gratitudine.

Maria Colurcio

Catanzaro, giugno 2017

L'ampliamento di prospettiva nella creazione del valore

1.1. Introduzione

La creazione del valore è un tema centrale negli studi di economia aziendale e, più specificamente di management (Sirmon, Hitt e Ireland, 2007), che assume significati ed implicazioni differenti a seconda della lente di analisi e dell'obiettivo precipuo di studio e riflette la multidisciplinarietà del dominio della scienza d'impresa, nella quale trovano spazio interessi di ricerca variegati sia in termini di ampiezza (management, organizzazione, marketing, ragioneria, etc...) che di profondità (scuole e filoni specifici) degli ambiti disciplinari (Wikström e Norman, 1994)¹.

A partire dagli anni 2000, inoltre, il concetto di creazione di valore è evoluto, sebbene con intensità ed accezioni differenti a seconda delle specifiche prospettive di ricerca, in quello di co-creazione² (Prahalad e Ramaswamy 2000; Prahalad e Ramaswamy 2004a; 2004b), incrementando la complessità di mappatura e di orientamento nel panorama

¹ Sul punto, in particolare, appare interessante il contributo di Salem Khalifa (2004, p. 646): "The concept of value, however, is one of the most overused and misused concepts in social sciences in general and in management literature in particular. It is used in diverse fields such as finance, economics, management, information systems, ethics, aesthetics, justice, social equity and fairness, etc. Further, value is discussed in many streams of marketing literature-including: relationship marketing, pricing, and consumer behavior – in total quality management literature, and strategy literature".

² "Most of this literature has emerged from the service management field, although innovation management studies, marketing, and consumer research have also made important contributions. Many scholars have employed the "co-creation" label in various areas, thus improving the variety of the approaches and the theoretical perspectives adopted in the field. As a result, this research stream has become increasingly complex" (Galvagno e Dalli, 2014, p.644).

scientifico di riferimento. Negli anni recenti il tema della (co)creazione del valore ha occupato una posizione prioritaria nella research agenda di management e marketing, come testimoniato dalla prolifica produzione e dalle special issue dedicate (WOS – Web of Knowledge, Marzo 2017), che hanno animato il dibattito scientifico³, tuttavia, ancora oggi permangono molte aree di sovrapposizione ed incertezza dovute anche al significato attribuito al concetto stesso di valore e ai destinatari designati (Reichheld, 1994).

L'eterogeneità di contenuti e di approcci presenti in letteratura ha impedito, infatti, la sedimentazione di una definizione condivisa di creazione del valore negli studi di management (Lepak, Smith e Taylor, 2007) generando spesso confusione e sovrapposizione concettuale in relazione al processo di creazione del valore ed ai suoi contenuti e risultati. Mentre il riconoscimento della creazione e del mantenimento del valore quale *primary pursuit of business* (Conner, 1991; Zott e Amit, 2011; Slywotzky, 1996) appare consolidato, così come chiara appare la distinzione tra creazione e cattura del valore (Bowman e Ambrosini, 2000), ancora lacunosa risulta, invece, l'individuazione dei meccanismi e dei processi attraverso i quali si realizza la creazione del valore nonché delle relative pratiche.

Lo scopo del presente capitolo è quello di contribuire al dibattito teorico sulla creazione del valore evidenziando gli elementi chiave per il disegno di pratiche collaborative. Nei paragrafi successivi viene quindi condotta la review della letteratura che mira ad evidenziare il passaggio epocale compiuto negli studi di management con l'evoluzione dal paradigma diadico/confittuale della creazione/estrazione del valore al paradigma relazionale della co-creazione. Nello specifico, la review della letteratura è sviluppata secondo un criterio sistematico per i due costrutti della creazione e della co-creazione del valore secondo una metodologia sistematica che parte dall'analisi dei principali indicatori bibliometrici e si sofferma successivamente sull'analisi qualitativa dei contributi più rilevanti ai fini dello studio condotto.

3 L'analisi dei principali indicatori della produzione scientifica è condotta nel paragrafo successivo; si osserva tuttavia che negli ultimi quindici anni si concentra il 97% dell'intera produzione degli articoli scientifici recanti l'espressione "value creation" nel titolo mentre per la produzione scientifica che accoglie l'espressione "value co-creation" nel titolo e si inquadra complessivamente nell'ultima decade, presenta una particolare concentrazione nel biennio 2015-2016.

1.2. L'esigenza di una review sistematica

Alla luce del crescente interesse per la *value (co)creation* emerge la necessità di una maggiore chiarezza riguardo al concetto della creazione del valore, sia sotto il profilo meramente terminologico che rispetto al più interessante profilo degli approcci e paradigmi teorici di riferimento nonché ai processi ed alle pratiche di creazione. L'obiettivo dello studio della letteratura condotto è duplice. In primo luogo, mira a contribuire al fervente dibattito teorico in corso attraverso una mappatura della letteratura nella sua interezza e l'adozione di un approccio sistematico alla stessa. In secondo luogo, la mappatura degli studi e ricerche sulla creazione di valore mira ad evidenziare la relazione, seppure solo implicita nella gran parte dei contributi sino ad ora prodotti, tra creazione di valore ed innovazione non trascurando il ruolo della tecnologia che, come evidenziano invece alcune recenti ricerche, si pone quale elemento cruciale per il passaggio dalla teoria alla pratica (Lempinen e Rajala, 2014).

Un'analisi sistematica della letteratura (*systematic literature review*), inoltre, offre benefici definitivi e concettuali alle ricerche in corso sul tema, soprattutto alla luce della varietà e trasversalità dei contributi (Transfield et al., 2003; Torraco, 2005).

La *systematic literature review* è stata sviluppata secondo il principio dell'inclusività e il metodo dell'analisi bibliometrica che consentono di ottenere una panoramica tematica completa all'interno del corpus generale dei contributi sul fenomeno osservato. La review sistematica della letteratura si differenzia, infatti, dall'analisi tradizionale della letteratura che segue il metodo narrativo, in quanto si fonda su un metodo scientifico e replicabile che minimizza il rischio di esclusione di contributi rilevanti⁴; fornisce "collective insights through

⁴ "In management research, the literature review process is a key tool, used to manage the diversity of knowledge for a specific academic inquiry. The aim of conducting a literature review is often to enable the researcher both to map and to assess the existing intellectual territory, and to specify a research question to develop the existing body of knowledge further. Management reviews are usually narrative and have been widely criticized for being singular descriptive accounts of the contributions made by writers in the field, often selected for inclusion on the implicit biases of the researcher. [...] Systematic reviews differ from traditional narrative reviews by adopting a replicable, scientific and transparent process, in other words a detailed technology, that aims to minimize bias through exhaustive literature searches of published and unpublished studies and by providing an audit trail of the reviewers decisions, procedures and conclusions". (Transfield et al., 2003, p. 209).

theoretical synthesis into fields and sub-fields” e per i ricercatori delle discipline di management “increases methodological rigour” (Transfield et al., 2003, p. 220). Considerati i diversi filoni di ricerca che hanno trattato, in epoche e con finalità diverse il tema della creazione del valore, una review narrativa cela il rischio di non essere esaustiva nello scopo. L’analisi bibliometrica sviluppata nel presente studio si pone in maniera complementare ed integrativa rispetto alle review narrative già disponibili sulla *value (co)creation* (Grönroos e Voima, 2013; Galvagno, Dalli, 2014; Amit e Zott, 2001), proponendo un approccio che ricostruisce la formazione del costrutto della creazione del valore.

Naturalmente anche la review sistematica presenta alcuni rischi e limiti. Una delle questioni più frequentemente sollevate contro l’attendibilità delle analisi condotte con metodo bibliometrico riguarda l’assortimento dei rinomati database bibliografici (Web of Science, Scopus, Proquest etc..) che premiano pubblicazioni in lingua inglese a discapito delle ricerche, anche di qualità, pubblicate in altre lingue e che, quindi, non vengono incluse nel body of knowledge (Campbell et al., 2010). Altre critiche sono mosse, più in generale al valore di analisi condotte sulla base di citazione e co-citazioni (van der Have e Rubalcaba, 2016).

1.3. Il processo di review della letteratura

L’obiettivo della review sistematica della letteratura è stato quello di mappare i contributi presenti sull’integrazione delle risorse descrivendone le differenti origini, tematiche e dimensioni al fine di individuare gli elementi ed attributi chiave che hanno caratterizzato il concetto di creazione del valore nella letteratura di management.

L’analisi bibliometrica è stata sviluppata in tre fasi principali: i) costruzione del dataset; ii) analisi dell’attività di pubblicazione; iii) classificazione dei contributi per contenuto e per prospettive. La Tabella 1.1 offre una visualizzazione grafica del processo di analisi seguito, evidenziando gli output di ciascuna fase mentre i paragrafi successivi descrivono in dettaglio le fasi di ricerca condotte.

Tabella 1.1. Il processo di review della letteratura.

FASE	RISULTATO
	Query: title: (value creation) or title: (value co-creation) or title: (value co creation) or title: (value cocreation)
COSTRUZIONE DATASET - Database Core Collection Thomson Reuters (Marzo, 2017) - Articoli in rivista - Lingua Inglese - Timespan = all years	517 articoli 252
ANALISI QUANTITATIVA DELL'ATTIVITÀ DI ricerca - Statistiche descrittive - Analisi e lettura degli abstract - Selezione ed individuazione <i>cluster</i>	- Andamento e distribuzione pubblicazioni per anni, <i>journal</i> , gruppi di autori etc... - Classificazione paper in quattro categorie
CLASSIFICAZIONE PER CONTENUTI E PROSPETTIVE - Lettura e analisi <i>50 most cited papers</i> per ciascuna categoria	Stato dell'arto e quadro evolutivo della teoria sulla value creation

FONTE: Elaborazione dell'autore

La costruzione del dataset rappresenta la fase nella quale si definiscono i confini, l'ampiezza e la profondità dell'analisi bibliometrica stessa. È una fase delicata perché riguarda la scelta dei criteri e dei filtri per la selezione degli articoli da considerare nella review. La fonte primaria per la costruzione del dataset è stata ISI Web of Science (WoS) (Social Sciences Citation Index® (SSCI) Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED)). Le motivazioni della scelta sono da ricondurre alla reputazione del database, riconosciuto quale una delle fonti bibliografiche internazionali più accreditate⁵ (Sakata, et al. 2013; Cobo et al., 2011). La ricerca è stata condotta per articoli con titoli che contenessero la combinazione "value creat*" oppure la combinazione "value co-creat*" individuata quale key word rappresentativa del dominio di ricerca indagato. All'interno del database ISI Web of Science sono state selezionate le due categorie Management e Business per l'intera copertura temporale offerta (dal 1985) ed indicati

⁵ "Every journal included in Social Sciences Citation Index® has met the high standards of an objective evaluation process" <http://thomsonreuters.com/social-sciences-citation-index/>.

quale elemento di filtro esclusivamente gli articoli pubblicati in riviste accademiche (escludendo, quindi, letters, editoriali, review, articoli in magazine e capitoli in libri) in quanto tale tipologia di documenti, secondo la letteratura di riferimento (Benavides-Velasco et al., 2013) riflette al meglio la produzione di ricerca scientifica originale. Il dataset ottenuto consiste in un corpo di 517 articoli pubblicati in un arco temporale che si estende dal 1990, anno nel quale il concetto di creazione del valore appare per la prima volta nell'articolo di Seth "Value Creation in Acquisitions - A Reexamination of Performance Issues" pubblicato in Strategic Journal of Management, a Marzo 2017. Le attività di *screening* del dataset hanno restituito un solo articolo recante entrambe le combinazioni nel titolo⁶ e sedici articoli recanti l'espressione "value co-creation" nel titolo e "value creation" nel *topic* (v. Tab. 1.2). L'analisi degli indicatori relativi all'attività di pubblicazione fornisce il quadro d'insieme dell'evoluzione *quantitativa* della letteratura (Benavides-Velasco et al., 2013; Callon et al. 1991); consente, infatti, di individuare le riviste maggiormente rappresentative rispetto al tema d'interesse, la distribuzione delle pubblicazioni per anno ed i top paper. Al fine di osservare l'evoluzione della letteratura sul tema della integrazione delle risorse, l'analisi è stata sviluppata per i principali indicatori quali: distribuzione ed andamento nel tempo; citazioni ed andamento delle citazioni; distribuzione per riviste e per paesi che hanno prodotto ricerca sul tema indagato.

Tabella 1.2. Value creation e value co-creation in letteratura.

Value co-creation in service logic: A critical analysis Gronroos	Marketing Theory 2011
Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process Aarikka-Stenroos, Jaakkola	Industrial Marketing Management 2012
Understanding value co-creation in a co-consuming brand community Pongsakornrungrungsilp, Schroeder	Marketing Theory 2011
The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction Vega-Vazquez, Angeles Revilla-Camacho, Cossio-Silva	Management Decision 2013
Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation Chang, Chih, Chew, Pisarski	International Journal Of Project Management 2013

⁶ L'articolo in questione è il contributo di Grönroos e Voima "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation" pubblicato nel 2013 su Journal of the Academy of Marketing Science.

Service experiences and dyadic value co-creation in healthcare service delivery: a CIT approach Osei-Frimpong, Wilson, Owusu-Frimpong	Journal of Service Theory And Practice 2015
Value co-creation through knowledge exchange in franchising Paswan, D'Souza, Rajamma	Journal of Services Marketing 2014
Managerial perceptions of service-infused IORs in China & India: A discursive view of value co-creation Rod, Lindsay, Ellis	Industrial Marketing Management 2014
Service network value co-creation: Defining the roles of the generic actor Ekman, Raggio, Thompson	Industrial Marketing Management 2016
Sustainable value co-creation in business networks Lacoste	Industrial Marketing Management 2016
Value co-creation Literature review and proposed conceptual framework Bharti, Agrawal, Sharma	Industrial Marketing Management 2015
Business value of partner's IT intensity: value co-creation and appropriation between customers and suppliers Setia, Richardson, Smith	Electronic Markets 2015
Collaborative value co-creation in community sports trusts at football clubs Castro-Martinez, Jackson	Corporate Governance 2015
The role of staff engagement in facilitating staff-led value co-creation Merrilees, Miller, Yakimova	Journal of Service Management 2017
Strategic account management as a value co-creation selling model in the pharmaceutical industry Pilon, Hadjielias	Journal of Business & Industrial Marketing 2017
Value Co-Creation Processes-Early Stages of Value Chains Involving High-Tech Business Markets Park, Lee	Journal of Business-To-Business Marketing 2015

FONTE: Elaborazione dell'autore

Tale analisi è stata condotta in maniera quali-quantitativa affiancando la lettura degli abstract alle elaborazioni meramente quantitative.

La lettura degli abstract ha consentito l'individuazione di quattro principali categorie di contenuti scientifici in relazione ai destinatari del valore. La classificazione secondo tale principio ha consentito, infatti, di individuare contributi di diversa matrice disciplinare. Le quattro categorie sono state individuate, partendo dal contributo di Reich-

held⁷ (1994) e considerando i più recenti studi sulla value co-creation nel *multi-stakeholder eco system* (Pera et al., 2016) sono state individuate in: i) creazione di valore per il cliente; ii) creazione di valore per gli shareholder; iii) creazione di valore per i dipendenti e iv) creazione di valore secondo una logica *multi-stakeholder*.

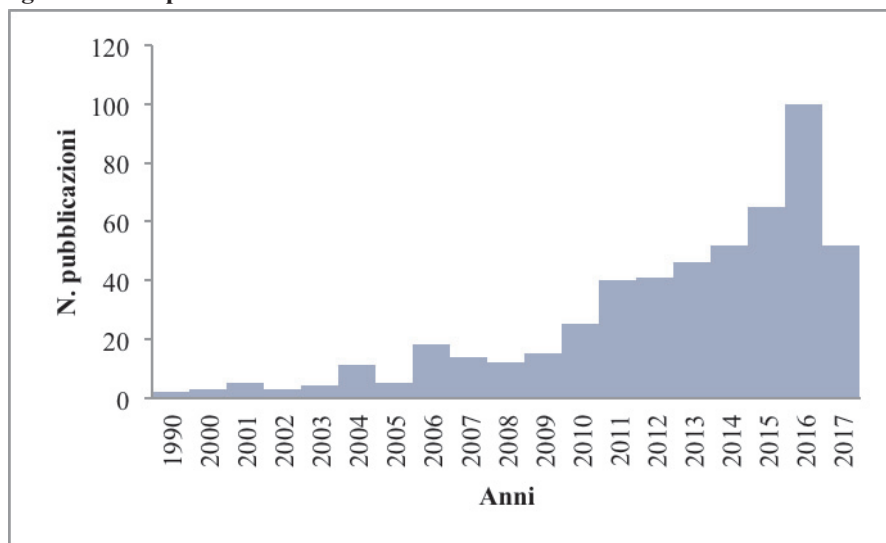
L'analisi dei cinquanta paper più rilevanti (in termini di citazioni considerati in media annua al fine di correggere effetti discorsivi per gli articoli più recenti) ha consentito, quindi, di delineare lo stato dell'arte di studi e ricerche sulla creazione del valore.

1.4. La produzione scientifica sul tema della creazione del valore

A fronte di un totale di 517 articoli presenti nel Database Core Collection di Thomson Reuters (Marzo, 2017) recanti l'espressione "value (co)creation"⁸ nel titolo, la produzione scientifica presente un *trend* crescente con una forte concentrazione negli ultimi sei anni (v. Tab. 1.3) e il picco massimo nel 2016. In particolare, l'analisi nel dettaglio dei dati ha mostrato che il 97% della produzione sulla *value creation* è distribuito negli ultimi quindici anni, con un particolare addensamento delle frequenze nell'anno 2016. Per quanto riguarda invece l'espressione "*value co-creation*", la letteratura appare decisamente più recente, con il primo articolo pubblicato nel 2007 ed una particolare concentrazione nel biennio 2015-2016 (v. Fig. 1.1).

⁷ "Many managers mistakenly believe that the sole mission of the company is to provide value to investors. The true mission is to create value for 3 key constituencies: customers, employees, and investors" (ibidem, p.1).

⁸ La ricerca è stata sviluppata attraverso la *query* "value creat*" or "value co-creat*" or "value co creat*" or "value cocreat*" nel titolo allo scopo di ricomprendere nel Dataset le possibili declinazioni ed utilizzi terminologici (v. Tab. 1.1.).

Figura 1.1. La produzione scientifica sulla *value creation*.

FONTE: Elaborazione dell'autore

L'eterogeneità del dominio di conoscenza della creazione del valore è confermata anche dai principali indicatori della produzione scientifica sul tema. Tuttavia l'analisi dei principali *journal* nei quali risultano pubblicati articoli sul tema, ha mostrato la prevalenza di due grandi ambiti disciplinari, quello del management e quello del marketing. Come mostrato dalla Tabella 1.3., infatti, il 50% circa della produzione scientifica (257 articoli) si distribuisce su 25 riviste, con 175 articoli concentrati in 10 riviste (70%). Il dominio appare diviso in maniera equilibrata tra gli studi di marketing e gli studi di management. L'analisi dei principali *journal* evidenzia una prima e forte caratterizzazione degli studi sulla *value (co)creation*: la prevalenza dell'ambito del *service*, trasversale rispetto ai contributi di management e di marketing. La matrice *service* e la forte influenza di tale scuola nella formazione del filone di ricerca sono ulteriormente confermate dall'analisi per *Organization-Enhanced*. La Tabella 1.4. evidenzia che il 20% dei contributi sul tema della *value (co)creation* è stato sponsorizzato da dieci università e prodotto da *scholar* ad esse afferenti. La principale *enhancing organization* risulta essere la Karlstad University, l'ateneo svedese che ospita il CTF, il prestigioso centro di eccellenza di studi e ricerche sui servizi, seguita dalla Aalto University, un'altra eccellenza che testimonia il ruolo di leadership

della scuola nordeuropea nel marketing e, specificatamente, nei servizi. Le altre organizzazioni individuate come culla per lo sviluppo degli studi sulla creazione di valore sono riconducibili a prestigiosi (*influential*) *scholar* che hanno determinato lo sviluppo della teoria (v. Fig 1.2).

Tabella 1.3. I principali journal.

JOURNAL	n. articoli	% di 517
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	36	7,0
JOURNAL OFF BUSINESS RESEARCH	24	4,6
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	19	3,7
JOURNAL OF SERVICE MANAGEMENT	15	2,9
MARKETING THEORY	13	2,5
JOURNAL OF SERVICE RESEARCH	12	2,3
MANAGEMENT DECISION	12	2,3
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	11	2,1
JOURNAL OF BUSINESS IND. MARKETING	11	2,1
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	11	2,1
SERVICE SCIENCE	11	2,1
LONG RANGE PLANNING	9	1,7
EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	7	1,4
MIS QUARTERLY	7	1,4
INTERNATIONAL BUSINESS REIEW	6	1,2
JOURNAL OF MANAGEMENT INF SYSTEMS	6	1,2
JOURNAL OF MARKETING	6	1,2
JOURNAL OF SERV.THEORY & PRACTICE	6	1,2
JOURNAL OF SERVICES MARKETING	6	1,2
PUBLIC MANAGEENT REVIEW	6	1,2
INTERNL JOURNAL OF PROJ MGMTMENT	5	1,0
JOURNAL ACADEMY OF MKTG SCIENCE	5	1,0
TOURISM MANAGEMENT	5	1,0
PSYCHOLOGY MARKETING	4	0,8
TOTAL QUALITY BUSINESS EXCELLENCE	4	0,8
Totale	257	49,7

FONTE: Elaborazione dell'autore

In particolare, per le università hawaiane, lo studioso di riferimento si individua nel gruppo di ricerca coordinato da Stephen Vargo mentre per l'University of Arizona il riferimento è stato senza dubbio Robert