

Teoria della pratica e co-distruzione di valore: un modello di misurazione

Moreno Frau

Università di Cagliari

Francesca Cabiddu

Università di Cagliari

Sebasiano Lombardo

BI Norwegian Business School

Carla Girometti

Università di Cagliari

Abstract

Obiettivo: *L'obiettivo del presente lavoro è proporre un modello di valutazione basato sulle pratiche che consenta, da un lato, di individuare le pratiche di co-distruzione di valore poste in essere dai fornitori di servizi e dai loro clienti, dall'altro lato, di misurare il valore co-distruito dalle parti coinvolte.*

Metodologia: *La metodologia utilizzata è il caso di studio singolo. L'impresa selezionata opera nel settore dei servizi professionali, contesto adeguato per misurare le pratiche di co-distruzione del valore per l'ampia interazione tra impresa di servizi e clienti. L'analisi del caso di studio è stata sviluppata facendo ampio ricorso alla Teoria della Pratica.*

Risultati: *Lo studio ha consentito di individuare cinquantotto pratiche di co-distruzione di valore e di fornire un modello di misurazione del valore co-distruito durante il processo interattivo e l'integrazione di risorse fra fornitori di servizi e clienti.*

Implicazioni pratiche: *La formalizzazione del modello di co-distruzione del valore fornisce un'ottima guida per i manager per misurare le interazioni negative generate dall'impresa e dal cliente. Consente, inoltre, di monitorare il valore durante le fasi del shop value: definizione del problema, generazione di soluzioni e selezione della soluzione.*

Limiti della ricerca: *Questo lavoro si basa su un unico caso di studio. Studi successivi dovrebbero applicare il modello ad altri contesti di studio per favorire la generalizzabilità dei risultati.*

Originalità dello studio: *Questo studio è il primo che individua delle pratiche di co-distruzione del valore associate a specifiche dimensioni di capitale e che affina un modello di valutazione della co-creazione di valore estendendolo ad un contesto di co-distruzione.*

Parole chiave: co-creazione di valore; co-distruzione di valore; valutazione del valore; pratiche; strategie di marketing.

Objective: *The aim of this paper is to propose an assessment model based on practices that allows, on the one hand, to identify value co-destruction practices carried out by service providers and their customers, and on the other hand, to measure the value co-destroyed by the actors involved.*

Methodology: *The methodology used is the single case study. The company selected performs in the professional services' industry, a proper context to measure the practices of value co-destruction due to the broad interaction between service provider and customers. The analysis of the single case study was developed by making extensive reference to the Practice Theory.*

Results: *The study allowed to identify fiftyeight value co-destruction practices and to provide a model aimed at measuring the value co-destroyed during the interactive process and the resources' integration between service providers and customers.*

Practical implications: *The formalization of the value co-destruction model provides an excellent guide for managers to measure the negative interactions between the company and the customer. It also allows to monitor the value during the steps of shop value: problem definition, problem solution and solution assessment.*

Research limitations: *This study is based on a single case study. Further research should apply the model to other industries and promote the generalization of results.*

Originality of the study: *This study is the first one which identifies the value co-destruction practices related to different forms of capital. Furthermore, it improves a value co-creation assessment model and also extends it to a co-destruction context.*

Key words: value co-creation; value co-destruction; value assessment; practices; marketing strategy.

1. Introduzione

Il processo interattivo tra i fornitori di servizi e i loro clienti (SPCI) è alla base degli scambi economici nel settore terziario (Lusch e Vargo, 2014; Vargo e Lusch, 2016). Ad esempio, quando un cliente decide di acquistare servizi da un'impresa di consulenza ingegneristica, a causa della complessità dei progetti, egli accetta di cooperare con i consulenti. Dalla prospettiva del fornitore cooperare con il cliente è importante, perché permette di fornire un progetto migliore e personalizzato. In questo caso, il processo interattivo fornitori-clienti richiede collaborazione per realizzare benefici complementari. Il cliente ottiene un progetto che soddisfa maggiormente le sue esigenze, mentre l'impresa realizza più facilmente il suo ritorno economico. In letteratura, il fenomeno illustrato nell'esempio è chiamato *value co-creation*. Gli studiosi definiscono la co-creazione di valore come il risultato derivante dall'interazione tra impresa e clienti. Questa interazione è percepita come positiva, si suppone cioè che i benefici siano superiori ai costi (Payne et al., 2008; Vargo e Lusch, 2004, 2008; Rullani, 2011; Sansone, et al., 2014). In realtà, il processo collaborativo non sempre genera risultati positivi. Recentemente, alcuni studiosi hanno chiamato tale fenomeno *value co-destruction*, definendolo *un processo interattivo tra sistemi che ha come risultato il declino del benessere di almeno uno dei sistemi* (Plé e Chumpitaz Cáceres, 2010, p. 431). L'elemento che contraddistingue sia la co-creazione che la co-distruzione di valore è il processo interattivo tra l'impresa e i suoi clienti. Perciò, la co-creazione/distruzione di valore implica delle interazioni bidirezionali piuttosto che unidirezionali.

Studiare il "lato oscuro" della co-creazione di valore ha importanti implicazioni teoriche. Infatti, consente di studiare il fenomeno da una prospettiva nuova che si focalizza su aspetti finora trascurati dalla precedente letteratura poiché ha considerato la *value co-creation* prevalentemente in termini positivi.

In questo contesto teorico, lo studio del processo interattivo rappresenta la sfida principale per i ricercatori che intendono capire in quali condizioni tale processo conduce alla co-creazione o co-distruzione di valore. Anche se vi sono diversi ricercatori che hanno studiato il processo interattivo in ambito di co-creazione di valore (Fischer et al., 2014; Grönroos, 2011; Mikolon et al., 2015; Schau et al., 2009) e di co-distruzione di valore (Echeverri et al., 2012; Echeverri e Skålén, 2011; Kashif e Zarkada, 2015; Smith, 2013; Vafeas et al., 2016; Worthington e Durkin, 2012), non sono state completamente individuate le pratiche svolte dai fornitori di servizi e dai clienti durante questo processo (Echeverri e Skålén, 2011; Lombardo e Cabiddu, 2016).

Un'altra sfida altrettanto impegnativa è rappresentata dalla misurazione del valore. Quest'ultima permette di individuare in quale stadio del processo interattivo gli attori stanno co-creando o co-distruendo valore. Dall'analisi della letteratura emerge una mancanza di modelli per la misurazione del valore. Il Pra.v.d.a. (Lombardo e Cabiddu, 2016), acronimo di *Practice-based model for value definition and assessment*, ha cercato di colmare questa lacuna. Sebbene l'originario Pra.v.d.a. faciliti considerevolmente la comprensione di questo fenomeno, esso mostra alcuni limiti. Ad esempio, nonostante l'originario Pra.v.d.a. sia stato pensato per misurare casi di assenza di creazione e di co-distruzione di valore ($V_{tot} \leq 0$), non è mai stato applicato ad uno di questi casi. Inoltre, le pratiche di co-distruzione di valore presenti nel modello originario sono marginali rispetto a quelle di co-creazione.

Altrettanto interessanti sono le sfide dal punto di vista manageriale. I professionisti chiamati in causa per la gestione del processo interattivo attualmente si trovano sprovvisti di linee guida relative alla co-distruzione di valore. I risultati di questo studio, da un lato, orientano fornitori di servizi e clienti nel evitare le pratiche di co-distruzione di valore, dall'altro lato, il modello di misurazione consente loro di tenere monitorato il valore durante diverse fasi dell'erogazione del servizio e porre in essere delle azioni correttive in caso di creazione di valore insufficiente o negativo.

I quesiti di ricerca ai quali si intende dare risposta sono: 1) Quali pratiche di co-distruzione di valore sono svolte dal fornitore di servizi e dai suoi clienti durante il processo interattivo? 2) Come tali pratiche possono essere usate per misurare la co-distruzione di valore? Perciò, l'obiettivo del presente lavoro è proporre un modello di valutazione delle pratiche che, estendendo l'originario

modello Pra.v.d.a. consenta, da un lato, di individuare le pratiche di co-distruzione di valore poste in essere dai fornitori di servizi e dai loro clienti, dall'altro lato, di misurare il valore co-distrutto dalle parti coinvolte. Per raggiungere tali obiettivi, il modello proposto in questo studio è stato testato su un caso di co-distruzione di valore (Eisenhardt e Graebner, 2007; Miles e Huberman, 1994; Yin, 2009). Il contesto di studio è un'impresa di consulenza ingegneristica con sede in Scandinavia. Il caso selezionato per l'analisi qualitativa e lo studio in profondità, è un progetto multidisciplinare fallimentare che ha portato alla distruzione di valore sia per l'impresa sia per il cliente. Questo studio conferma la validità del modello da noi definito in un contesto di co-distruzione di valore.

L'articolo è così strutturato: nella prima parte si definisce il background teorico necessario per capire meglio il processo interattivo in un contesto di co-creazione e co-distruzione di valore e individuare i relativi gap della letteratura. Successivamente, si descrive la metodologia focalizzando l'attenzione sul processo di analisi dei dati. Seguono i risultati della ricerca che definiscono e descrivono le pratiche di co-distruzione di valore. Sempre nei risultati, le pratiche vengono utilizzate per valutare la co-distruzione di valore nel caso studio esaminato. Infine, le conclusioni.

2. Background teorico

Gli studiosi di marketing sono sempre più interessati alle pratiche attraverso le quali i fornitori di servizi e i loro clienti interagiscono e come queste pratiche conducano alla creazione o alla distruzione di valore (Echeverri e Skålén, 2011; Korkman et al., 2010). Per tale ragione, il concetto di "pratica" è stato introdotto per suggerire che il processo di generazione di valore debba essere studiato anche sulla base delle pratiche (Aarikka-Stenroos e Jaakkola, 2012; Grönroos, 2011; Grönroos e Voima, 2013; Payne e Holt, 2001).

2.1. Pratiche di co-creazione di valore nel processo interattivo

Le interazioni ripetute tra impresa e cliente sono un processo in cui gli attori coinvolti svolgono delle azioni di influenza reciproca durante un periodo di tempo definito. Il processo interattivo tra gli attori è il punto focale della co-creazione di valore e, per estensione, della co-distruzione di valore. Per questa ragione, le imprese devono prestare attenzione alle pratiche quando progettano e commercializzano la loro proposta di valore (Fischer et al., 2014; Mikolon et al., 2015; Baccarani e Golinelli, 2011).

Data la crescente importanza delle pratiche nella letteratura e la loro centralità nella valutazione della co-creazione di valore (Ballantyne et al., 2011; Skålén et al., 2015), sono stati scritti diversi contributi per concettualizzare e spiegare le pratiche nel processo interattivo tra fornitori e clienti. Alcuni studiosi in un contesto di creazione di valore collettivo, hanno analizzato una brand community per identificare il processo attraverso il quale può essere istituito un insieme comune di pratiche (Schau et al., 2009). Altri studiosi hanno identificato gruppi di pratiche per spiegare come i fornitori di servizi e i clienti interagiscono per co-creare valore (Grönroos, 2011). Altre ricerche hanno studiato le pratiche di marketing per mostrare come sono composti i mercati (Kjellberg e Helgesson, 2007; Vernuccio et al., 2012). Allo stesso modo, altri studi hanno esplorato il contesto sociale in cui si verifica il processo interattivo fra fornitori di servizi e clienti (SPCI) (Edvardsson et al., 2011). Inoltre, tali autori riconoscono la co-creazione di valore come un insieme di pratiche sociali. Ulteriori studi hanno spiegato come i clienti contribuiscano attivamente alla fornitura di servizi e alla creazione di valore all'interno della *service dominant logic* (S-D logic) (Ordanini e Pasini, 2008). Infine, altri framework teorici illustrano come la co-creazione di valore si verifichi attraverso un processo di *problem solving* (Payne et al., 2008) e identificano i processi critici, le risorse e i ruoli dei fornitori di servizi e dei loro clienti nelle loro attività comuni (Aarikka-Stenroos e Jaakkola, 2012; Cabiddu et al., 2016).

Nonostante questi anni di ricerca sulla co-creazione di valore abbiano contribuito ad aumentare la conoscenza su questo fenomeno, vi sono ancora diversi gap da colmare. Per esempio, sono

insufficienti gli studi che utilizzano le pratiche per misurare il valore co-creato durante il processo interattivo fra fornitore di servizi e clienti. Inoltre, sono molto limitati anche gli studi che fanno un uso deliberato della Teoria della Pratica (Bourdieu, 1986; Reckwitz, 2002). Infine, molti degli studi esistenti sono concettuali e non sfruttano le risorse metodologiche ed empiriche della Teoria della Pratica. Di conseguenza, nonostante ci siano numerosi studi che riconoscono una relazione tra processo interattivo, integrazione di risorse e valore, ad un livello pratico più dettagliato, la loro relazione con la creazione/distruzione di valore, rimane un fenomeno in gran parte non spiegato. Per questo motivo, questa ricerca ha l'obiettivo di individuare una serie di pratiche che sono funzionali alla valutazione del valore co-creato, ma anche co-distrutto.

2.2. Pratiche di co-distruzione di valore nel processo interattivo

La co-distruzione di valore è un tema recente negli studi di marketing. Per questa ragione, ci sono ancora poche ricerche che hanno approfondito questo fenomeno. I ricercatori che hanno affrontato il tema della co-distruzione del valore, riconoscono che il processo interattivo tra gli attori e il relativo processo di integrazione di risorse implicano la cooperazione tra gli attori (Plé e Chumpitaz, 2010). La cooperazione assume però una connotazione negativa nella letteratura della co-distruzione di valore (Echeverri e Skålén, 2011; Plé, 2016). In particolare, gli studiosi considerano tre possibili tipologie di processi interattivi negativi: comportamento scorretto; contraddizioni e conflitti. Nel caso di comportamenti scorretti, il fornitore di servizi, il cliente o entrambi si comportano impropriamente durante il processo interattivo (Echeverri et al., 2012). Per quanto riguarda le contraddizioni, questi soggetti hanno opinioni divergenti che riducono la qualità delle loro interazioni (Kashif e Zarkada, 2015). A seconda del grado di divergenza tra opinioni, il processo interattivo può interrompersi a causa di veri e propri conflitti (Vafeas et al., 2016). I primi studiosi interessati ai processi interattivi negativi hanno alimentato un dibattito interessante. Uno studio ha mostrato che le cause della co-distruzione di valore sono date dal comportamento scorretto dei clienti e dalla corrispondente non integrazione delle risorse (Echeverri et al., 2012). Altri studiosi hanno esteso lo studio precedente, evidenziando che anche le interazioni contraddittorie e conflittuali tra impresa e cliente portano alla co-distruzione di valore (Echeverri et al., 2012; Echeverri e Skålén, 2011; Kashif e Zarkada, 2015; Smith, 2013; Vafeas et al., 2016; Worthington e Durkin, 2012) o alla diminuzione di valore (Vafeas et al., 2016). D'altro canto, altre ricerche non confermano che il processo interattivo negativo porti alla co-distruzione di valore. Piuttosto, i comportamenti scorretti, le contraddizioni e i conflitti possono generare co-creazione di valore (Fyrberg Yngfalk, 2013; Laamanen e Skålén, 2014). Gli studiosi convinti che il processo interattivo negativo generi co-distruzione di valore, sostengono che la non integrazione (Echeverri et al., 2012) o un uso improprio delle risorse (Kashif e Zarkada, 2015; Smith, 2013) sono input per la co-distruzione di valore. Mentre, in caso di conflitto, il valore co-creato può essere ridotto (Vafeas et al., 2016). La scuola di pensiero opposta suggerisce che interazioni contraddittorie o conflittuali sono fondamentali per la co-creazione di valore perché danno inizio ad un processo di nuove interpretazioni e creazioni di significato utilizzate per soluzioni innovative (Fyrberg Yngfalk, 2013). Infine, un altro studio suggerisce che i conflitti sono né positivi e né negativi, ma caratteristiche inerenti le interazioni umane (Laamanen e Skålén, 2014; Aquilani e Abbate, 2013). Lo stesso studio afferma che il conflitto promuove l'innovazione e la creatività.

All'interno degli studi sulla co-distruzione di valore, alcuni hanno posto alla base della loro ricerca l'uso della Teoria della Pratica (Echeverri e Skålén, 2011; Fyrberg Yngfalk, 2013; Laamanen e Skålén, 2014; Lombardo e Cabiddu, 2016). Alcuni autori hanno studiato le pratiche di co-creazione di valore tra il fornitore del servizio e i clienti nel settore del trasporto pubblico, (Echeverri e Skålén, 2011) individuando cinque categorie di pratiche: il saluto, l'erogazione di informazioni, il trasporto, il pagamento, e l'aiuto. A seconda degli elementi delle pratiche, queste possono essere di co-creazione o di co-distruzione di valore. In un contesto interattivo, alcuni studiosi hanno individuato tre categorie di pratiche di co-distruzione di valore aventi ad oggetto il capitale: negare l'accesso, disabilitarne lo sfruttamento, e promuoverne l'attrito (Lombardo e Cabiddu, 2016). Questi autori hanno adottato un concetto di valore, da noi posto alla base del presente lavoro, definito come la coesistenza di quattro

forme di capitale (economico, sociale, culturale e simbolico). Le tre categorie si riferiscono genericamente a delle pratiche che riducono l'ammontare delle quattro forme di capitale. Altri studi si sono focalizzati su un ambiente con più di due attori (Fyrberg Yngfalk, 2013; Laamanen e Skålen, 2014). Anche se questi ultimi hanno usato la Teoria della Pratica, non individuano né definiscono nessuna pratica. Pertanto, solo due dei quattro studi che hanno usato la Teoria della Pratica sono riusciti ad identificare vere e proprie pratiche di co-distruzione di valore (Echeverri e Skålen, 2011; Lombardo e Cabiddu, 2016).

Gli studi menzionati sopra hanno mostrato come le pratiche sono utili per comprendere meglio il processo interattivo. Tuttavia, ciò che la precedente ricerca non spiega in modo esaustivo è come sfruttare le pratiche, siano esse di co-creazione o di co-distruzione, per definire e valutare il valore. In risposta alle lacune della letteratura, questo studio mostra una versione rivista ed estesa del Pra.v.d.a. per la definizione e la valutazione del valore in situazioni di co-distruzione.

2.3. Teoria della pratica e Pra.v.da. model

La teoria della pratica è un "corpo di studi sul lavoro del corpo" (Postill e Bräuchler, 2010). Non esiste una teoria della pratica unica, bensì un filone di letteratura che adottano un approccio "pratico" chiaramente definito e che si divide in quattro tipi principali: filosofico (Wittgenstein, Dreyfus o Taylor), teorico sociale (Bourdieu e Giddens), teorico culturale (Foucault, Lyotard) e teorico della scienza e della tecnologia (Latour, Rouse, Pickering). Anche dal punto di vista temporale, si distinguono due "generazioni" di teorici della pratica. La prima generazione ha posto le basi della teoria della pratica (ad esempio Bourdieu, de Certeau, Foucault, Giddens). La seconda, sta sperimentando queste fondamenta e costruendo nuove estensioni della cornice teorica (Reckwitz, Ortner, Schatzki, Schatzki, Warde). In questo lavoro si fa riferimento alla teoria della pratica come tipo di approccio alla teoria sociale (Bourdieu, 1986; Reckwitz, 2002). Quest'ultima, considera il corpo umano come il collegamento di una sequenza di attività (ovvero le pratiche) che gli attori eseguono con diversi livelli di impegno, di destrezza e di grazia. Mentre alcune pratiche sono comuni nello spazio sociale e nel tempo, altri si basano su configurazioni volatili che cambiano nel tempo (Postill e Bräuchler, 2010).

L'originario Pra.v.d.a. model si basa sulla definizione del valore inteso come la coesistenza di quattro forme di capitale (Lombardo e Cabiddu, 2016): economico, culturale, sociale e simbolico (Bourdieu, 1986) (vedi definizioni Tabella 2). Considerandole insieme, le quattro forme di capitale rappresentano una definizione multidimensionale del valore in cui ogni tipo di capitale rappresenta la somma delle sue valute. A sua volta, le valute sono composte da componenti valutari (Lombardo e Cabiddu, 2016) (cfr. Equazione 1):

$$\text{Capitale}_k = f(\text{Valuta}_n) \sum_{n=1}^i (\text{Componenti della valuta}_n) \quad (1)$$

A causa della diversa natura delle quattro forme di capitale, questi ultimi non possono essere sommati algebricamente. Per questo motivo, il capitale totale è considerato come un insieme indipendente di oggetti (Lombardo e Cabiddu, 2016) ($\cup_{k=1}^4$, vedi Equazione 2):

$$\Delta \text{Capitale}_{\text{totale}} = \bigcup_{k=1}^4 \Delta \text{Capitale}_k \quad (2)$$

Nel processo interattivo di creazione del valore, la variazione totale del capitale totale in circolazione indica il valore complessivo. Pertanto, il valore totale, V_{tot} , creato attraverso l'interazione tra fornitore di servizi e clienti è definito come nell'equazione 3 (Lombardo e Cabiddu, 2016):

$$V_{\text{tot}} = \Delta \text{Capitale}_{\text{totale}} = \bigcup_{k=1}^4 \Delta \text{Capitale}_k * W_k \quad (3)$$

Nell'equazione 3, W_k è il peso che la forma di capitale "k" ha rispetto alle altre tre forme di capitale. Grazie al peso W_k , il fornitore di servizi o il cliente possono specificare se una delle quattro forme di capitale deve essere predominante nella valutazione del valore. Pertanto, dare pari peso alle quattro forme di capitale significa considerarle come contribuenti uguali al valore totale. D'altra parte, se il peso di qualsiasi forma di capitale è zero, elimina il suo contributo a V_{tot} . I casi di creazione di valore nullo o di distruzione producono punteggi nell'intervallo $V_{tot} \leq 0$ (Lombardo e Cabiddu, 2016).

Concludendo, il modello Pra.v.d.a. "abbina i componenti valutari alle descrizioni delle pratiche di lavoro" per individuare le connessioni tra le pratiche di co-creazione/co-distruzione di valore e la loro incisione sul valore totale (Lombardo e Cabiddu, 2016, p. 9).

3. Metodologia

L'obiettivo del presente lavoro è proporre un modello di valutazione delle pratiche che, estendendo l'originario Pra.v.d.a. consenta, da un lato, di individuare le pratiche di co-distruzione di valore poste in essere dai fornitori di servizi e dai loro clienti, dall'altro lato, di misurare il valore co-distruito dalle parti coinvolte. Data la natura esplorativa del tema e il modesto numero di ricerche che hanno analizzato in profondità tale argomento, si è adottato un metodo qualitativo: il *single case study* (Eisenhardt e Graebner, 2007; Miles e Huberman, 1994; Yin, 2009). Nel tentativo di studiare e esplorare questo fenomeno, il *single case study* si reputa uno strumento di indagine appropriato e esplicativo.

La Teoria della Pratica svolge anch'essa un ruolo chiave nel progetto di ricerca. La definizione di pratica posta alla base del presente lavoro è la seguente: *la pratica è un comportamento routinario che si compone di diversi elementi interconnessi tra loro: attività fisiche e mentali, "oggetti" e il loro uso, conoscenza di base sotto forma di comprensione e stati emotivi* (Reckwitz, 2002, p. 249).

3.1. Selezione del caso

Si è effettuata la selezione del caso tenendo conto dei seguenti criteri: trasparenza; accesso agli informatori (Pettigrew, 1990; Tsoukas, 2010); una buona conoscenza di base dell'impresa e del suo ambiente operativo (la sua storia, i concorrenti, i clienti, abitudini di lavoro e routine, il modo di organizzare i progetti e gli standard qualitativi) (Bourdieu, 1990; Sandberg e Tsoukas, 2011). Applicando questi criteri, la scelta è ricaduta su un'impresa di consulenza ingegneristica con sede in Scandinavia.

Tra i vari progetti realizzati dall'impresa di consulenza, si è scelto come caso studio un progetto multidisciplinare, perché è un ottimo "campo di ricerca sociale" (Bourdieu, 1985, 1986) dove osservare e raccogliere dati relativi alle pratiche di co-distruzione di valore. Inoltre, si è deciso di adottare lo *shop value* che divide il processo interattivo tra fornitore di servizi e clienti in tre fasi: definizione del problema (PD), generazione di soluzioni (PS), e selezione della soluzione (SA) (Stabell e Fjeldstad, 1998). Grazie alla suddivisione in fasi, la co-distruzione di valore può essere studiata più facilmente.

Infine, questo studio considera i progetti ingegneristici multidisciplinari come caso studio, mentre i *workshop* in cui questi progetti sono suddivisi corrispondono alle fasi del *shop value* (PD, PS, SA) (Stabell e Fjeldstad, 1998). La selezione del caso parte da 50 progetti disponibili. Si è applicato il seguente processo di selezione per individuare il caso oggetto della ricerca tra i progetti disponibili nell'impresa di consulenza ingegneristica:

- 1) Verifica della multidisciplinarietà dei progetti;
- 2) Verifica della divisione dei progetti multidisciplinari in *workshop* e della disponibilità dell'accesso ai dati secondari;
- 3) Restrizione ai progetti multidisciplinari in cui i *project manager* (PM) hanno dato disponibilità per le interviste *ex-ante* (Fontana e Frey, 2000) e *ex-post* lo svolgimento del progetto.

Alla fine del processo di selezione, si è scelto un progetto multidisciplinare ingegneristico relativo ad un impianto di trattamento delle acque reflue che si è concluso con una distruzione di

valore sia per l'impresa sia per il cliente.

3.2. Raccolta dati

Per la raccolta dei dati, si è utilizzato un protocollo per svolgere delle interviste semi strutturate (Fontana e Frey, 2000). Il protocollo è composto da dodici domande aperte. Ogni domanda è correlata a un fattore di co-distruzione del capitale (accesso, sfruttamento, attrito) per ciascuna delle quattro forme di capitale (culturale, economico, sociale e simbolico) considerate nel modello Pra.v.d.a. (Lombardo, Cabiddu 2016).

Le interviste sono state somministrate a cinque informatori chiave dell'impresa di consulenza ingegneristica e dell'impresa cliente (vedi Tabella 1). Le interviste sono durate dai 48 ai 66 minuti e sono state registrate, trascritte e codificate con il software Nvivo 10 così come le altre fonti di dati primari.

Allo stesso tempo, sono state condotte osservazioni partecipate in ciascun dei sei *workshop* in cui è stato suddiviso il progetto (Tabella 1). Queste osservazioni sono state eseguite durante le attività di lavoro dei partecipanti ai workshop, prestando attenzione alle interazioni formali tra consulenti e clienti e a quelle informali, quali ad esempio le pause. Inoltre, durante le osservazioni si sono presi appunti sui punti salienti del discorso e sulle espressioni del linguaggio del corpo per raccogliere informazioni anche sulla comunicazione non verbale. Si è utilizzata la tecnica della *thick description* per arricchire i contenuti (Geertz, 1973) combinando le osservazioni dei diversi autori in caso di divergenze (Yin, 2009).

Tab. 1: Sintesi dei dati: interviste agli informatori principali e workshop

Fonte dei dati	Intervistato	Posizione	Durata (minuti)
Intervista semi strutturata	Consulente	Project Manager	48
Intervista semi strutturata	Consulente	Process Manager	55
Intervista semi strutturata	Consulente	Ingegnere	58
Intervista semi strutturata	Cliente	Direttore Generale	66
Intervista semi strutturata	Cliente	Ingegnere	62
Fonte dei dati	Workshop	Partecipanti	Durata (ore)
Osservazione partecipata	Definizione del problema	<i>Consulente:</i> project manager; 3 ingegneri; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> direttore generale; project manager; 4 ingegneri.	4
Osservazione partecipata	Definizione del problema	<i>Consulente:</i> project manager; 3 ingegneri; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> project manager; 4 ingegneri.	4
Osservazione partecipata	Generazione soluzioni	<i>Consulente:</i> project manager; 6 ingegneri; process manager; 2 esperti innovazione. <i>Cliente:</i> project manager; 8 ingegneri.	6
Osservazione partecipata	Generazione soluzioni	<i>Consulente:</i> project manager; 6 ingegneri; process manager; 2 esperti innovazione; esperto in materia. <i>Cliente:</i> project manager; 8 ingegneri.	4
Osservazione partecipata	Selezione della soluzione	<i>Consulente:</i> project manager; 2 ingegneri; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> direttore generale; consigliere direttore; project manager; 1 ingegnere.	6
Osservazione partecipata	Selezione della soluzione	<i>Consulente:</i> project manager; process manager; esperto innovazione. <i>Cliente:</i> direttore generale; consigliere direttore; project manager.	4

Fonte: elaborazione personale

In aggiunta alle note prese durante i *workshop*, in quanto si è avuto accesso ai database dell'impresa, si sono raccolti dati secondari come informazioni biografiche e precedenti esperienze progettuali sui principali partecipanti ai *workshop*.

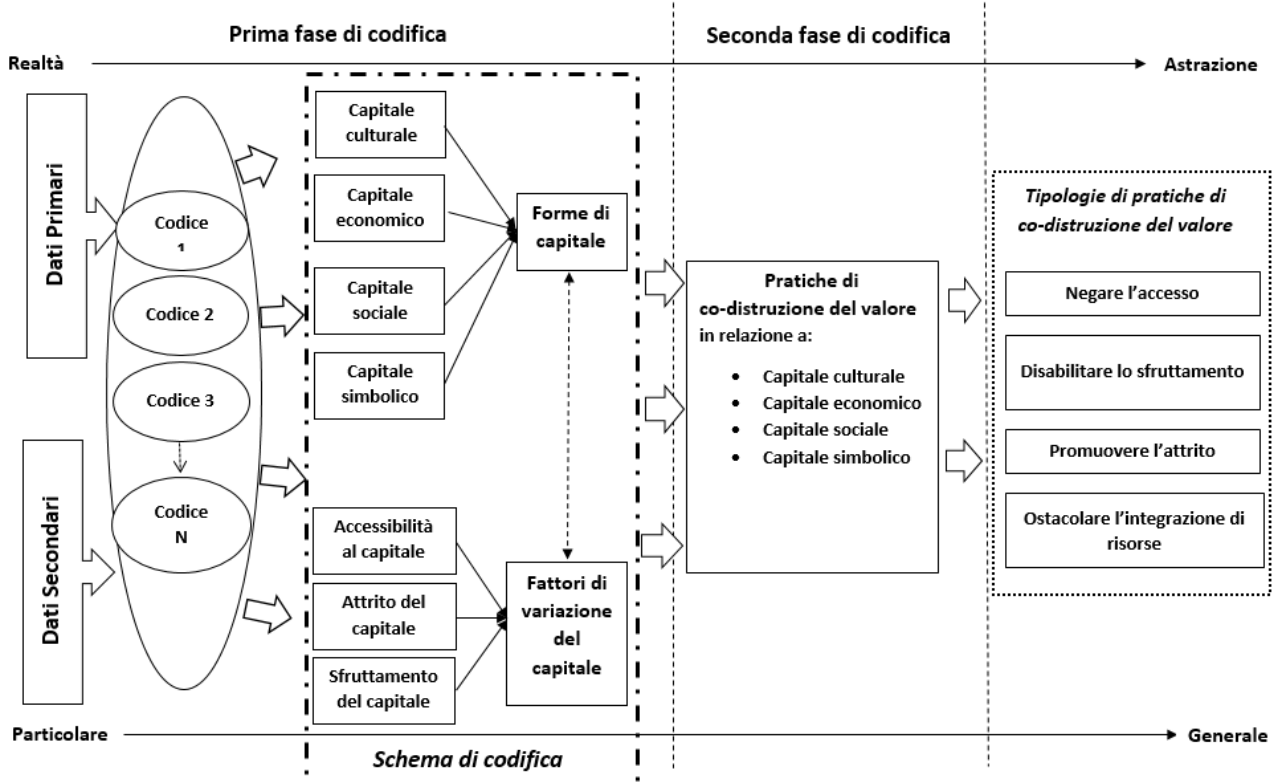
3.3. Analisi dei dati

Questo studio considera la pratica come unità di analisi, mentre, il livello di analisi è il contesto delle fasi del *shop value* (Stabell e Fjeldstad, 1998) in cui si verifica il processo interattivo tra fornitori

di servizi e clienti.

Si è sviluppata una strategia di analisi dei dati che si basa sui dati grezzi, passa attraverso il processo di codifica e termina con la generazione della teoria. Per fare questo, è stato applicato un framework che suggerisce di strutturare l'analisi dei dati a partire dal caso reale per poi procedere con un processo di astrazione dell'analisi, dal caso particolare al fenomeno generale (Saldaña, 2009). Pertanto, con il supporto del software Nvivo 10, si è sviluppato un processo di analisi dei dati diviso in due fasi di codifica (Figura 1).

Fig. 1: Struttura del processo di analisi dei dati



Fonte: adattato da Saldaña (2009).

La prima fase di codifica è iniziata con l'analisi dei dati grezzi (fonti di dati primari e secondari) raccolti dal caso studio di co-distruzione del valore. In questa fase, sono stati individuati codici descrittivi e interpretativi (Miles e Huberman, 1994). Successivamente, si è iniziato il processo di astrazione e generalizzazione segmentando i dati seguendo uno schema di codifica *concept-driven* (Gibbs, 2007). Sono stati analizzati i concetti alla base del Pra.v.d.a. model (Lombardo e Cabiddu, 2016): capitale economico, sociale, culturale e simbolico; fattori di variazione del capitale in termini di accessibilità, sfruttamento e attrito del capitale. Partendo da tale modello sono state individuate nuove pratiche di co-distruzione. Si è quindi costruita una nomenclatura ad albero che consentisse di etichettare ogni nodo con il concetto individuato con l'analisi dei dati. È stata inoltre data una descrizione e un esempio per ognuno dei nodi etichettati (Boyatzis, 1998) (vedi Tabella 2). Queste citazioni vanno ad aggiungersi a quelle riportate nel paragrafo dei risultati (Pratt, 2008, p. 501). Nella prima fase di codifiche, si è comparato ciascun codice con le definizioni del Pra.v.d.a. riportate nella Tabella 2 per verificare la corrispondenza tra la teoria e la pratica. La prima fase di codifiche è stata condotta separatamente e simultaneamente da due coautori e, alla fine di questa fase, è stato eseguito il *coding comparison query* con Nvivo 10, si sono discusse le incongruenze e trovata una soluzione comune fino a quando il valore del coefficiente Kappa ha raggiunto un valore di 0.75. Il risultato della prima fase di codifiche è un insieme di pratiche di co-distruzione. Queste ultime, sono state utilizzate per alimentare l'originario Pra.v.d.a. Grazie a queste pratiche, si è potuto estendere il modello originario del Pra.v.d.a. ad un ambiente di co-distruzione di valore.

Tab. 2: Sintesi della prima fase di codifica: concetti con le loro etichette, definizioni, descrizioni, ed esempi

Concetto	Definizione	Descrizione	Esempi
Fattori di variazione del capitale	Fattori che possono modificare positivamente o negativamente il capitale e, di conseguenza, il valore. Variazioni in uno qualsiasi di questi fattori comportano cambiamenti nei capitali.	Ci sono tre tipologie di fattori di variazione: accesso; sfruttamento; attrito del capitale.	
Accessibilità al capitale	È la capacità di avere disponibilità di un capitale con facilità.	Passaggi in cui un attore perde l'accesso ad una delle quattro forme di capitale.	"Tutte le volte che si è verificato un conflitto tra un collega e il cliente, è stato meglio non portare questa persona alle riunioni con il cliente"
Attrito del capitale	È il processo di riduzione del capitale di un attore attraverso l'attacco sostenuto da parte di un altro attore.	Passaggi in cui un attore perde capitale dopo una competizione con un altro attore.	"Cercano di ottenere... di ridurre il prezzo il più possibile e quando non possono spremerti ulteriormente, chiedono di poter parlare col capo. Pensano di poter ottenere da lui un altro sconto. In queste situazioni senti che la tua posizione sia svalutata"
Sfruttamento del capitale	È la caratteristica del capitale di essere trasformato in un altro tipo di capitale utilizzabile	Passaggi in cui è descritto uno scambio di capitali fallito.	"Sono stato a riunioni in cui mi è stato detto sia dal mio project manager sia dal cliente che il problema progettuale verrà affrontato dopo la riunione. Era una questione di denaro? Sì!"
Forme di capitale	Il capitale appare in quattro forme diverse: culturale, economico, sociale e simbolico.	Le quattro forme di capitale considerate congiuntamente rappresentano il valore complessivo. Dalla loro misurazione si può stabilire se il valore viene co-creato o co-distrutto.	
Capitale culturale	Definito in termini di know-how, conoscenze scolastiche, ecc. che gli attori utilizzano per migliorare il loro posto nella gerarchia sociale.	Passaggi in cui la conoscenza e il know-how di uno o più attori viene ignorato o non utilizzato.	"I miei colleghi pensano che la mia specializzazione [ambiente] non sia una vera area dell'ingegneria, pensano che siamo una materia leggera che ogni tanto devono ascoltare"
Capitale economico	Definito come nell'economia classica in termini finanziari e monetari.	Passaggi che illustrano un inaspettato aumento dei costi o una diminuzione delle risorse economiche e finanziarie.	"Abbiamo valutato i costi, dopo siamo entrati nei particolari e abbiamo capito che i costi sono incrementati drasticamente"
Capitale sociale	Somma delle risorse, reali o virtuali, che derivano da uno o un gruppo di individui in virtù del possesso di una rete durevole di relazioni più o meno istituzionalizzate di reciproca conoscenza e riconoscimento (Bourdieu e Wacquant, 1992, p. 119).	Passaggi in cui un attore descrive relazioni sociali difficili con il gruppo di lavoro e/o col cliente.	"Ti posso dire che [il process manager] dopo avergli ripetuto diverse volte [la procedura], ha perso la pazienza. A un certo punto ha detto: «lasciali fare quello che voglio e concentriamoci sugli altri gruppi che produrranno come ci aspettiamo che facciano»"
Capitale simbolico	Espressione di autorità e legittimazione derivante dal possesso delle altre tre forme di capitale.	Passaggi in cui un attore perde la sua legittimazione o posizione gerarchica.	"Non sono mai stato trattato così... in quelle riunioni non era solo una questione di età e di esperienza, piuttosto di classe... per la loro posizione gerarchica. «Siamo il ministero delle finanze e facciamo esattamente come vogliamo» hanno detto."

Fonte: elaborazione personale

Infine, si è condotta la seconda fase di codifiche, che ha portato la nostra analisi ad un ulteriore livello di astrazione e generalizzazione (Figura 1). In questa fase, si sono analizzati i codici creati nella prima fase di codifiche alla ricerca di *pattern* (Miles e Huberman, 1994). I risultati sono stati quattro *pattern* che raggruppano le pratiche in quattro tipologie: negare l'accesso; disabilitare lo sfruttamento; promuovere l'attrito e ostacolare l'integrazione di risorse (vedi Figura 1). Anche la seconda fase di codifiche è stata condotta separatamente e simultaneamente da due coautori ed è stata eseguita una *coding comparison query* con Nvivo 10. Si sono discusse le incongruenze fino a quando il valore del coefficiente Kappa ha raggiunto un valore di 0.75.

4. Risultati

La sezione seguente è divisa in due paragrafi. Nel primo, attraverso la doppia fase di codifiche, si è controllata la corrispondenza tra i concetti teorici dell'originario Pra.v.d.a. (Lombardo e Cabiddu, 2016) con i dati empirici provenienti dal caso studio. In tal modo, si è potuta convalidare la corrispondenza tra teoria e pratica. Nel frattempo, si sono identificate le pratiche di co-distruzione di valore per estendere l'originario Pra.v.d.a. Inoltre, si sono collegate queste pratiche alle relative quattro forme di capitale. Infine, si è osservata una nuova tipologia di pratiche che non era stata considerata dall'originario Pra.v.d.a.: ostacolare l'integrazione di risorse. Il secondo paragrafo, mostra come il Pra.v.d.a. esteso è applicato a un caso di co-distruzione di valore. In questa fase, si è

attribuito un punteggio a ogni fase del *shop value* (Stabell e Fjeldstad, 1998) ed è stato calcolato il valore totale del progetto. Per l'attribuzione dei punteggi e il calcolo del valore distrutto si è seguito il ventaglio di valori e le formule proposte nel modello originario (Lombardo e Cabiddu, 2016). Le valutazioni sono state effettuate da una prospettiva congiunta consulente-cliente. I risultati rivelano che il Pra.v.d.a. esteso può essere applicato con successo anche in un ambiente di co-distruzione di valore.

4.1. Pratiche interattive di co-distruzione del valore

Le pratiche sono state strutturate in una matrice in cui le righe sono le quattro forme di capitale, mentre le colonne sono i fattori di variazione (vedi Tabella 3). Sebbene le pratiche si mostrino nettamente divise e classificate, si chiarisce che il valore è un continuum e le quattro forme di capitale sono uno modo per semplificare il fenomeno per poterlo studiare. Per questo motivo, si è consapevoli che una pratica potrebbe essere collocata in diversi capitali, così come potrebbe avere effetti su più capitali contemporaneamente.

Basando la ricerca delle pratiche di co-distruzione di valore sulle definizioni di co-distruzione di valore e di pratica viste sopra, si sono individuate cinquantotto pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Nella Tabella 3, le pratiche sono strutturate in sedici gruppi costituiti dall'intersezione tra fattori di variazione e forme di capitale. Per ciascun gruppo si descrive una pratica di co-distruzione di valore rappresentativa.

Nell'intersezione *negare l'accesso/capitale culturale*, ci sono cinque pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). ‘Omettere intenzionalmente o non intenzionalmente informazioni’ è una di queste. Essa è legata al processo interattivo consulente-cliente in quanto influenza il flusso di informazioni: *“Talvolta capita che si hanno informazioni, ma non le si condividono con gli altri perché si vuole rimandare la conversazione [col cliente] per i successivi incontri”* afferma un ingegnere consulente. Si evince che quando un attore nega l'accesso al capitale culturale, si perdono informazioni e conoscenza. Ne consegue una riduzione di capitale culturale e quindi si co-distrukge valore.

L'intersezione *negare l'accesso e capitale economico* conta quattro pratiche (Tabella 3). In caso di progetti troppo costosi, la pratica ‘Non permettere al consulente di suggerire un taglio dei costi’ potrebbe portare a un rallentamento o a un blocco del processo interattivo. Nel caso studio, questa pratica ha portato alla sostituzione del *project manager* (PM). Durante l'intervista il PM dichiara: *“Ho anche preparato una lista di tagli dei costi... era tutto elencato e calcolato, è il modo normale di procedere... [...] Ma il progetto per me è terminato prima di questa fase... [il cliente] si è infuriato!”*. Nel caso analizzato, spesso, quando si nega l'accesso al capitale economico pur risparmiando risorse per uno dei due attori, si riduce il valore complessivo a disposizione delle parti coinvolte, con una conseguente co-distruzione di valore.

Dall'intersezione *negare l'accesso e capitale sociale*, si ottengono cinque pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Anche in questo caso, la pratica ‘Evitare di socializzare a causa della timidezza o dell'arroganza’ (auto-isolamento) può ridurre o addirittura interrompere il processo interattivo con ripercussioni negative sul capitale sociale. Parlando col PM dei membri del team è emerso che *“gli ingegneri sono persone molto timide... così, nei workshop affollati, possono avere le migliori idee e non discuterle con il resto delle persone...”*. Negare l'accesso al capitale sociale significa non costruire una rete di relazioni sociali che agevolano il processo interattivo e di conseguenza la co-creazione di valore.

Dall'incrocio tra *negare l'accesso e capitale simbolico* si sono individuate tre pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Una di queste pratiche è ‘Disattendere le aspettative del cliente’. Queste pratiche portano alla riduzione di capitale simbolico poiché le interazioni che ne scaturiscono ridimensionano il ruolo e il prestigio di un attore agli occhi dell'altro. Descrivendo un workshop il PM ha detto: *“Ho fatto la mia presentazione. Dopo, ho sentito come se il mio ruolo avesse perso importanza perché loro hanno detto: ok, cosa facciamo ora? Non mi hanno incluso nella discussione. In realtà loro non si fidano più di me”*.

Studiando il prossimo fattore di variazione, *disabilitare lo sfruttamento* di capitale, combinato con il *capitale culturale*, si sono trovate tre pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). La pratica ‘Perdere tempo su temi di scarso interesse comune’ ha ripercussioni non solo sul processo interattivo tra consulenti, ma anche tra consulente e cliente. Per esempio, dalla testimonianza di un ingegnere consulente è emerso: *“si hanno dieci punti, dieci problemi di cui discutere in due ore, e notando che si sta ancora discutendo il secondo punto dopo un’ora, si chiede al cliente: si discuteranno anche gli altri otto problemi?”*.

La coppia *disabilitare lo sfruttamento* e *capitale economico* è associata con quattro pratiche di co-distruzione di valore. ‘Gestire male il tempo dedicato al progetto’ è una pratica piuttosto comune in progetti multidisciplinari a causa della loro complessità. In questi casi, il consulente prova a sfruttare il capitale economico del cliente: *“se abbiamo utilizzato più ore di quante ne abbiamo programmate [per completare il progetto], cerchiamo di spiegare il perché e chiediamo del denaro [ai clienti], ma loro possono dire di no!”*.

La combinazione tra *disabilitare lo sfruttamento* e *capitale sociale* include due pratiche di co-distruzione di valore: ‘Ostacolare l’ingresso di un nuovo membro nel gruppo di lavoro’ e ‘Isolare un membro del gruppo’ (Tabella 3). Per quanto riguarda la prima, il *process manager* ha detto: *“Solitamente quando un progetto è finito si procede al progetto successivo più o meno come una squadra, si lavora bene tutti insieme e quando c’è una nuova persona che non si conosce... questa persona deve essere brava nelle sue attività di marketing, di sé stesso intendo. È sempre difficile essere quello nuovo”*.

Infine, l’intersezione *disabilitare lo sfruttamento* e *capitale simbolico* contiene tre pratiche di co-distruzione di valore. La pratica ‘Monopolizzare il tempo speso nei meeting’ porta conseguenze negative nel processo interattivo tra consulente e cliente poiché può generare dei conflitti o dei malumori. Inoltre, l’attore che monopolizza il tempo, perde prestigio e considerazione agli occhi degli altri partecipanti. Nell’esempio seguente, il problema si manifesta tra i membri del team: *“[Il capo del dipartimento] presiede le riunioni e ha un ordine del giorno, ma c’è sempre almeno una persona che cerca di ottenere la leadership della riunione. Spesso questo comportamento genera effetti negativi sulla discussione e porta via delle energie preziose. Si sarebbe dovuto parlare di altre cose e fare altre cose importanti, invece questa persona ha deviato l’attenzione su altri problemi”*.

La combinazione tra *promuovere l’attrito* e *capitale culturale* è collegata con quattro pratiche (Tabella 3). Una di queste pratiche è ‘Abbracciare prospettive o scuole di pensiero contrastanti’. Questo può compromettere il processo interattivo tra consulenti e clienti a causa dei contrasti che possono emergere dalla divergenza di vedute: *“Il vecchio direttore e il consulente erano entrambi molto bravi, ma avevano due punti di vista differenti e penso che ci fosse qualche scontro a causa delle loro teorie”* afferma un ingegnere del team del cliente.

Promuovere l’attrito e *capitale economico* portano ad altre quattro pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). Tra queste, ‘Aumentare la qualità del progetto oltre le aspettative del cliente (eccesso di perfezionismo)’ potrebbe inaspettatamente causare problemi nel processo interattivo. Dall’intervista del PM si può apprendere: *“Loro [i clienti] avevano un budget di 3.000 milioni e si è terminato con un progetto da 4.000 o qualcosa di simile [a causa delle innovazioni] e lui [il PM del cliente] ha perso la testa”*.

Nell’intersezione *promuovere l’attrito* e *capitale sociale* sono presenti cinque pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). La pratica ‘Lasciare prematuramente la riunione o essere presenti discontinuamente’ può ostacolare il processo interattivo tra attori semplicemente perché uno di essi interrompe il processo interattivo durante l’assenza. Nell’intervista, il responsabile del processo ha descritto il comportamento del direttore generale del cliente come segue: *“In questa riunione, il direttore generale è venuto solo per qualche minuto e dopo è andato via. Dopo, è tornato per qualche altro minuto, ha fatto una battuta ed è andato via di nuovo, etc.”*.

Promuovere l’attrito e *capitale simbolico* includono quattro pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). ‘Sminuire o mettere in cattiva luce un collega’ ha delle implicazioni negative per il capitale simbolico di consulenti e clienti in termini di riduzione di reputazione e di stima. In merito a questa pratica, il PM riferisce: *“Grazie al mio ruolo di PM, ho portato con me un collega esperto di*

un altro ambito. L'ho portato ad una riunione con il cliente perché avevo bisogno delle sue conoscenze. Mi ha completamente messo in ombra, per tutta la riunione. Al rientro a casa, abbiamo avuto una discussione!".

Negare l'accesso, disabilitare lo sfruttamento e promuovere l'attrito fanno parte dall'originario Pra.v.d.a. (Lombardo e Cabiddu, 2016). Tuttavia, tale modello non approfondisce né definisce le relative pratiche di co-distruzione di valore. Inoltre, dall'analisi dei dati, è emerso un nuovo fattore di variazione dei capitali: *ostacolare l'integrazione di risorse* (Tabella 3). Quest'ultimo, non viene annoverato fra i fattori di variazione dall'originario Pra.v.d.a. model. Come vedremo di seguito, Ostacolare l'integrazione di risorse ha ripercussioni negative su tutte e quattro le forme di capitale in termini di integrazione di risorse tra consulente e cliente.

L'intersezione *ostacolare l'integrazione di risorse e il capitale culturale* implica due pratiche: 'Sviluppare soluzioni focalizzate solo sui bisogni/ambizioni del cliente/consulente' e 'Ignorare o conoscere parzialmente la proposta progettuale offerta al cliente' (Tabella 3). Queste due pratiche di co-distruzione di valore possono ridurre il grado di integrazione delle risorse a causa dell'eccessiva attenzione o della negligenza di uno dei due attori: consulente o cliente. Al riguardo il PM osserva: *"Avevo un membro nel mio gruppo che ha detto al cliente che non facciamo un tipo di valutazione del rischio... Mentre, so che noi siamo perfettamente in grado di erogare questo servizio"*.

Nella combinazione *ostacolare l'integrazione di risorse e capitale economico* si trovano altre due pratiche di co-distruzione di valore: 'Forzare le persone a lavorare su progetti ai quali non sono interessate' e 'Sviluppare un progetto più oneroso delle capacità di investimento del cliente' (Tabella 3). Entrambe le pratiche possono frenare l'integrazione delle risorse, in particolare le risorse finanziarie. Il direttore generale dell'impresa cliente ha spiegato: *"Penso che sia un totale spreco di denaro forzare gli individui non interessati a partecipare a progetti, non contribuiscono positivamente"*.

Nell'intersezione *ostacolare l'integrazione di risorse e capitale sociale* ci sono tre pratiche di co-distruzione di valore (Tabella 3). 'Ignorare i problemi di lunga data' può ridurre il livello o interrompere l'integrazione di risorse intangibili quali, ad esempio, le relazioni sociali. L'ingegnere consulente ha affermato: *"generalmente riusciamo a incanalare le aspettative del cliente verso una soluzione comune, ma quando non ci riusciamo è un problema. [...] In questi casi, emergono dei problemi di come viene interpretato il contratto e i lavori che dobbiamo consegnare. Questo potrebbe dar via a un processo che conduce a problemi più grandi"*.

Concludendo, si sono osservate tre ulteriori pratiche di co-distruzione di valore dalla coppia *ostacolare l'integrazione di risorse e capitale simbolico* (Tabella 3). Una di queste è 'Anticipare le attività operative prima di prendere le relative decisioni'. In questo caso la risorsa che ha problemi ad essere integrata è il tempo. Questa mancata integrazione ha anche ripercussioni gerarchiche, poiché chi ha potere decisionale viene ignorato da chi ha mansioni operative. Durante un'intervista, il responsabile del processo ha detto: *"Se il mio collega inizierà a lavorare prima di me, io dovrò dire: calmati! Perché se lui ha fretta e inizia, rovinerà l'intero processo che ho presentato oggi e su cui stiamo ancora discutendo"*.

Tab. 3: Pratiche di co-distruzione di valore classificate per forme di capitale e fattori di variazione

Fattori di variazione Forme di capitale	Negare l'accesso	Disabilitare lo sfruttamento	Promuovere l'attrito	Ostacolare l'integrazione di risorse
Capitale Culturale	• Omettere intenzionalmente o non intenzionalmente informazioni; • Rimandare la discussione di problemi importanti; • Utilizzare schemi di codifica	• Perdere tempo su temi di scarso interesse comune; • Comporre gruppi di lavoro con conoscenze omogenee; • Presentare le soluzioni in	• Abbracciare prospettive o scuole di pensiero contrastanti; • Ridurre le ambizioni del consulente; • Dare l'accesso o accedere a	• Sviluppare soluzioni focalizzate solo sui bisogni/ambizioni del cliente/consulente; • Ignorare o conoscere

	dell'informazione incomprensibili agli altri membri; • Estromettere un attore dal progetto; • Resistere al cambiamento;	maniera confusa al cliente; • Rifiutare di integrare le conoscenze con gli altri (e viceversa); • Inviare/invitare ai workshop personale inesperto senza istruirlo;	informazioni imprecise o scorrette; • Sottostimare la complessità del problema;	parzialmente la proposta progettuale offerta al cliente;
Capitale Economico	• Non permettere al consulente di suggerire un taglio dei costi; • Rifiutare totalmente o parzialmente un incremento di budget per il consulente; • Determinare prematuramente il budget dell'investimento (o le ore di lavoro); • Rifiutare di pagare i servizi del consulente;	• Gestire male il tempo dedicato al progetto; • Ingaggiare più persone di quante necessarie o pianificare riunioni non necessarie; • Condurre una riunione in una sala non sufficientemente attrezzata; • Rifiutare le istruzioni per svolgere una mansione;	• Aumentare la qualità del progetto oltre le aspettative del cliente (Eccesso di perfezionismo); • Chiedere al consumatore un pagamento superiore al prezzo pattuito; • Richiedere al consulente lavoro non retribuito; • Ridurre l'investimento previsto per il progetto;	• Sviluppare un progetto più oneroso delle capacità di investimento del cliente; • Forzare le persone a lavorare su progetti ai quali non sono interessate;
Capitale Sociale	• Evitare di socializzare a causa della timidezza o dell'arroganza (Auto-isolamento); • Partecipare alle riunioni tramite supporti IT (es. Skype); • Estromettere un attore dal progetto per via di una discussione; • Tradire la fiducia del cliente o del consulente; • Precludere l'accesso al dibattito ad una categoria di attori;	• Ostacolare l'ingresso di un nuovo membro nel gruppo di lavoro; • Isolare un membro del gruppo (isolamento);	• Lasciare prematuramente la riunione o essere presenti discontinuamente; • Trascurare il cliente per concentrarsi su questioni tecniche; • Incollare un altro consulente per qualcosa di cui non ha colpa; • Essere scortese o fuori dai codici di condotta; • Deteriorare una relazione a causa di un disaccordo;	• Ignorare i problemi di lunga data; • Generare frustrazione o risentimento discutendo di argomenti non all'ordine del giorno; • Emarginare uno o più membri a causa di idee divergenti (Discriminazione);
Capitale Simbolico	• Disattendere le aspettative del cliente; • Abusare del potere gerarchico; • Negare una seconda possibilità a coloro che hanno commesso un errore;	• Monopolizzare il tempo speso nei meeting; • Boicottare soluzioni con argomenti futili; • Eseguire acriticamente la volontà del cliente;	• Sminuire o mettere in cattiva luce un collega; • Ridurre le aspettative del cliente; • Dubitare pubblicamente delle capacità del consulente; • Perdere la leadership della riunione non rispettando l'ordine del giorno;	• Anticipare le attività operative prima di prendere le relative decisioni; • Fornire un progetto al di sotto del valore atteso dal cliente; • Riconsiderare decisioni che sono già state prese;

Fonte: elaborazione personale

4.2. Il modello Pra.v.d.a. esteso applicato a un caso di co-distruzione di valore

La valutazione del valore può essere condotta dal punto di vista del consulente o del cliente, sia separatamente che congiuntamente (attraverso la negoziazione delle valutazioni). In questo studio tutte le stime sono state effettuate preventivamente dagli autori basandosi sui dati primari e secondari. Si sono ricontrollate le stime con informatori chiave come i project manager e i rappresentanti del consulente e del cliente (Tabella 1).

Il caso di studio su cui si è applicato il Pra.v.d.a. esteso era un progetto civile multidisciplinare. Il progetto ha riguardato la conversione di un impianto di raccolta delle acque reflue dal trattamento mediante fosforo a quello batteriologico. L'impianto di trattamento delle acque reflue è di proprietà di tre comuni, i clienti del progetto. Uno di questi possiede il 70% dell'impresa, mentre gli altri due il 15% ciascuno. L'impianto di trattamento delle acque reflue è composto da otto vasche. Sei di queste erano già state convertite al trattamento batteriologico prima che il progetto iniziasse. Pertanto, il progetto ha riguardato la riconversione delle due vasche rimanenti. Lo scopo del progetto era duplice: migliorare l'efficacia delle vasche in termini di riduzione dell'inquinamento; e raddoppiare la loro capacità. Dal momento che il restauro delle prime sei vasche è stato effettuato più di 20 anni prima, i consulenti hanno suggerito di disporre una sessione di innovazione per cercare di individuare una soluzione più intelligente. Il cliente ha accettato la proposta e, così, l'impresa di consulenza ingegneristica è stata ingaggiata per progettare il restauro e l'ampliamento delle due rimanenti vasche di sedimentazione.

Fornito il background del caso studio, si mostra l'ultima parte del processo di estensione del modello. Ovvero, si applica il Pra.v.d.a. esteso al progetto di restauro e ampliamento delle vasche dell'impianto di trattamento delle acque reflue. Il progetto è stato diviso dagli ingegneri consulenti in sei workshop, due per ogni fase del *shop value*: definizione del problema, generazione di soluzioni e selezione della soluzione (Stabell e Fjeldstad, 1998). A questo punto, si è fatta una valutazione complessiva per le tre fasi seguendo il sistema di punteggio previsto dall'originario Pra.v.d.a. (vedi Tabella 6 in Lombardo e Cabiddu, 2016, p. 7). Successivamente, si sono sommate le valutazioni intermedie delle tre fasi per ottenere il valore complessivo del progetto (Tabella 4). Per valutare anche il fattore di variazione individuato in questo lavoro (ostacolare l'integrazione di risorse), si è adottato

lo stesso range di punteggio utilizzato nell'originario Pra.v.d.a. (da -3 a 3). Si attribuisce il valore -3 quando l'integrazione delle risorse è totalmente ostacolata, mentre si dà 3 quando l'integrazione delle risorse è molto agevole. Come menzionato in precedenza, tutte le valutazioni sono state fatte prima dagli autori. Le valutazioni si sono basate sulle interviste, sulle osservazioni partecipate ai workshop e sui dati secondari. Dopo, le stime sono state discusse con i project manager e i rappresentanti del consulente e del cliente elencati nella Tabella 1.

La Tabella 4 mostra come il modello Pra.v.d.a. esteso sia stato applicato con successo anche in un ambiente di co-distruzione di valore.

Tab. 4: Template del Pra.v.d.a. model esteso e punteggi relativi alla valutazione del valore del caso studi

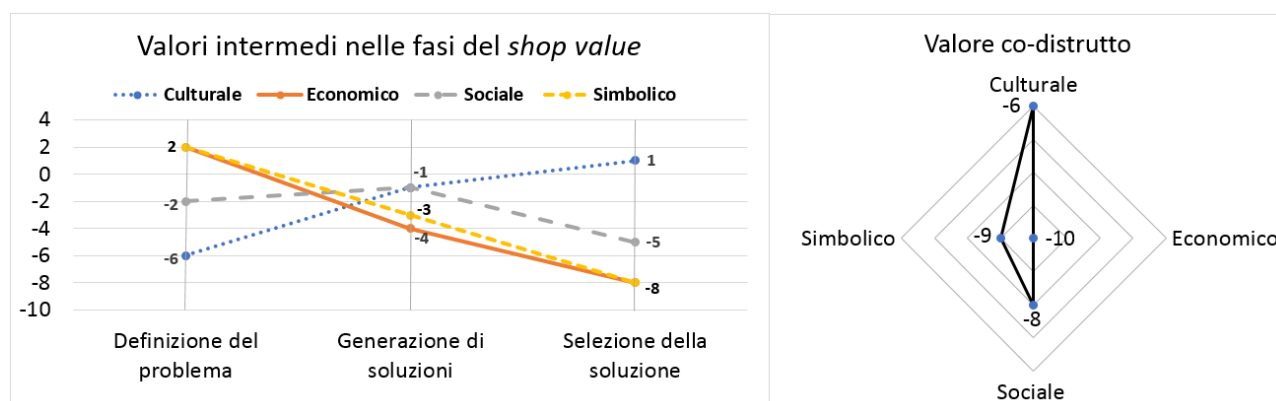
Pratiche	Capitali	Fasi del shop value	Definizione del problema				Generazione di soluzioni				Selezione della soluzione				Punteggio
		Componenti delle valute	Acc*	Sfr*	Att*	Ost*	Acc	Sfr	Att	Ost	Acc	Sfr	Att	Ost	
Rimandare la discussione di problemi importanti	Capitale culturale	Know what	-3	0			-2	2			0	3			-6
Comporre gruppi di lavoro con conoscenze omogenee															
Abbracciare prospettive o scuole di pensiero contrastanti		Know how			0	-3			0	-1			-2	0	
Sviluppare soluzioni focalizzate solo sui bisogni/ambizioni del cliente/consulente															
Non permettere al consulente di suggerire un taglio dei costi	Capitale economico	Risparmio di costi	0	2			0	2			-3	1			-10
Gestire male il tempo dedicato al progetto															
Aumentare la qualità del progetto oltre le aspettative del cliente (eccesso di perfezionismo)		Allocazione delle risorse			0	0			-3	-3			-3	-3	
Sviluppare un progetto più oneroso delle capacità di investimento del cliente															
Estromettere un attore dal progetto per via di una discussione	Capitale sociale	Costruzione di relazioni personali	0	-1			0	-2			-3	-2			-8
Isolare un membro del gruppo (Isolamento)															
Lasciare prematuramente la riunione o essere presenti discontinuamente		Efficienza del gruppo di lavoro			-1	0			3	-2			3	-3	
Ignorare i problemi di lunga data															
Disattendere le aspettative del cliente	Capitale simbolico	Posizione gerarchica formale	0	2			0	-1			-3	-2			-9
Boicottare soluzioni con argomenti futili															
Dubitare pubblicamente delle capacità del consulente		Posizione gerarchica informale			0	0			-1	-1			-2	-1	
Anticipare le attività operative prima di prendere le relative decisioni															

*Acc= negare l'accesso; Sfr= disabilitare lo sfruttamento; Att= promuovere l'attrito; Ost= ostacolare l'integrazione di risorse.

Fonte: elaborazione personale

I valori espressi nella tabella 4 possono essere apprezzati graficamente nella Figura 2. Nella parte sinistra della figura, sono rappresentati i valori intermedi raggiunti nelle fasi del *shop value*, mentre nella parte destra è rappresentato il valore complessivamente distrutto.

Fig. 2: Rappresentazione grafica dei dati della Tabella 4



Fonte: elaborazione personale

5. Discussioni e conclusioni

Questo articolo parte dalla necessità di capire più in profondità il processo interattivo tra fornitore di servizi e clienti mentre creano/distruggono valore. Per raggiungere questo obiettivo, si è sottolineata la necessità di adottare la Teoria della Pratica (Bourdieu, 1990; Reckwitz, 2002). Infatti, nella precedente letteratura, pochi studi hanno utilizzato questa prospettiva teorica per individuare pratiche di co-creazione o di co-distruzione di valore (Echeverri e Skålén, 2011; Lombardo e Cabiddu, 2016). Il presente lavoro individua cinquantotto pratiche di co-distruzione del valore, risultato che contribuisce alla precedente letteratura e la complementa poiché essa si focalizza prevalentemente sulle pratiche di co-creazione di valore. Inoltre, questo studio si differenzia dai precedenti perché identifica un nuovo fattore di variazione dei capitali che compongono il valore. Questo fattore, piuttosto che focalizzarsi sul processo interattivo si concentra sull'integrazione delle risorse. Il nuovo fattore di variazione dei capitali è stato nominato "ostacolare l'integrazione di risorse". Grazie all'individuazione delle pratiche relative a "ostacolare l'integrazione di risorse", si è potuto introdurre il concetto di integrazione di risorse nel modello Pra.v.d.a. Infatti, l'originario Pra.v.d.a. pur dando un apprezzabile contributo circa le pratiche di interazione fra fornitore di servizi e clienti, ha trascurato il ruolo dell'integrazione di risorse nel suo framework teorico.

Questo studio presenta alcuni limiti. Ad esempio, si basa su un unico caso di studio. Sia il Pra.v.d.a. originario sia quello esteso sono stati sviluppati analizzando un'impresa nel settore della consulenza ingegneristica. Perciò, ricerche future dovrebbero applicare il modello ad altri contesti di studio per favorire la generalizzazione dei risultati. Ulteriori studi potrebbero testare il modello in altri settori e contesti geografici col fine di verificarne e aumentarne la robustezza. Infine, è necessaria un ulteriore lavoro per completare l'incorporazione del concetto di integrazione di risorse nel modello Pra.v.d.a. esteso.

Parte delle cinquantotto pratiche (Tabella 3) sono state utilizzate per applicare il modello esteso al caso di co-distruzione di valore (Tabella 4). I risultati rivelano la capacità del Pra.v.d.a. esteso di misurare il valore co-distrutto durante il processo interattivo e l'integrazione di risorse tra fornitori di servizi e clienti. Pertanto, un ulteriore contributo di questo studio è stato fornire un modello testato empiricamente e che è in grado di valutare la co-creazione e la co-distruzione di valore indiscriminatamente. Un modello con queste caratteristiche colma, anche se in parte, il gap presente nella precedente letteratura. Anche in questo caso, studi futuri potrebbero ampliare il ventaglio di casi in cui il Pra.v.d.a. esteso potrebbe essere applicato. Il ventaglio dovrebbe coprire sia imprese di settori diversi, ma anche di diverse dimensioni, modello di business, composizione dei gruppi di lavoro per tipologia di progetto. Queste ultime, sono variabili strutturali che interessano sia fornitore di servizi sia il cliente e che andrebbero meglio considerate nel modello interpretativo. Questo aiuterebbe a stabilire se il Pra.v.d.a. esteso sia affidabile in diversi contesti.

Il caso utilizzato in questo studio è stato scelto dal mondo dei servizi professionali avanzati, dove i profili professionali dei clienti sono comparabili con quelli dei loro fornitori di servizi (entrambi sono ingegneri). Una limitazione implicita della suddivisione del progetto in workshop consiste nel fornire

una visione sezionata del processo di co-distruzione di valore nel campo sociale più ampio delle relazioni tra fornitore di servizi e cliente. Inoltre, bisognerebbe distinguere meglio tra rapporti consolidati e rapporti recentemente istaurati. La distruzione di valore e i meccanismi relazioni potrebbero avere effetti diversi a seconda della durata dei rapporti. Ne deriva che, la disciplina del marketing dei servizi professionali necessita di future ricerche sistemiche, tanto empiriche quanto teoriche e che considerino la variabile "tempo" nel modello interpretativo.

Concludendo, nonostante i limiti appena evidenziati, il modello Pra.v.d.a. esteso permette ai professionisti di valutare il valore positivo o negativo sia dal punto di vista dell'impresa sia del cliente, separatamente e congiuntamente. Il modello permette anche di monitorare il valore durante le tre fasi del *shop value* (definizione del problema, generazione di soluzioni e selezione della soluzione) (Stabell e Fjeldstad, 1988).

Bibliografia

- AARIKKA-STENROOS L., JAAKKOLA E. (2012), "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n. 1, pp. 15-26.
- AQUILANI B., ABBATE T. (2013), "Le piattaforme di innovazione online: la prospettiva delle imprese", *Atti Del XXV Convegno Annuale Di Sinergie*, Retrieved from
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Editoriali*, vol. 29, n. 84, pp. VII-XIII.
- BALLANTYNE D., FROW P., VAREY R.J., PAYNE A. (2011), "Value propositions as communication practice: Taking a wider view", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 202-210.
- BOURDIEU P. (1985), "The social space and the genesis of groups", *Theory and Society*, vol. 14, n. 6, pp. 723-744.
- BOURDIEU P. (1986), "The forms of capital", *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, vol. 241, n. 4, pp. 241-258.
- BOURDIEU P. (1990), *The logic of practice*, Stanford University Press. Retrieved from
- BOYATZIS R.E. (1998), *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*, Sage, London.
- CABIDDU F., VAGNANI G., PINTORI M., OTHER S. (2016), "Co-creazione di valore e territorio: il caso Monumenti Aperti", *Heritage, Management E Impresa: Quali Sinergie?* Retrieved from
- ECHEVERRI P., SALOMONSON N., ABERG A. (2012), "Dealing with customer misbehaviour Employees' tactics, practical judgement and implicit knowledge", *Marketing Theory*, vol. 12, n. 4, pp. 427-449.
- ECHEVERRI P., SKÅLÉN P. (2011), "Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 351-373.
- EDVARDSSON B., TRONVOLL B., GRUBER T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n. 2, pp. 327-339.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- FISCHER A., SIEG J.H., WALLIN M.W., KROGH G. VON (2014), "What motivates professional service firm employees to nurture client dialogues?", *The Service Industries Journal*, vol. 34, n. 5, pp. 399-421.
- FONTANA A., FREY J.H. (2000), "The interview: From structured questions to negotiated text", *Handbook of Qualitative Research*, vol. 2, n. 6, pp. 645-672.
- FYRBERG YNGFALK A. (2013), "'It's not us, it's them!'-Rethinking value co-creation among multiple actors", *Journal of Marketing Management*, vol. 29, n. 9-10, pp. 1163-1181.
- GEERTZ C. (1973), *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019), Basic books.
- GIBBS G. R. (2007), "Thematic coding and categorizing", *Analyzing Qualitative Data*, London: Sage, 38-56.
- GRÖNROOS C. (2011), "Value co-creation in service logic: A critical analysis", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 3, pp. 279-301.
- GRÖNROOS C., VOIMA P. (2013), "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, n. 2, pp. 133-150.
- KASHIF M., ZARKADA A. (2015), "Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 33, n. 6, pp. 672-691.
- KJELLBERG H., HELGESSON C.F. (2007), "On the nature of markets and their practices", *Marketing Theory*, vol. 7, n. 2, pp. 137-162.
- KORKMAN O., STORBACKA K., HARALD B. (2010), "Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing", *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, vol. 18, n. 4, pp. 23-247.
- LAAMANEN M., SKÅLÉN P. (2014), "Collective-conflictual value co-creation A strategic action field approach", *Marketing Theory*, 1470593114564905.

- LOMBARDO S., CABIDDU F. (2016), "What's in it for me? Capital, value and co-creation practices", *Industrial Marketing Management*, forthcoming.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2014), *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- MIKOLON S., KOLBERG A., HAUMANN T., WIESEKE J. (2015), "The Complex Role of Complexity", *Journal of Service Research*, vol. 18, n. 4, pp. 513-528.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage, Beverly Hills.
- ORDANINI A., PASINI P. (2008), "Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)", *European Management Journal*, vol. 26, n. 5, pp. 289-297.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PAYNE A., HOLT S. (2001), "Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing", *British Journal of Management*, vol. 12, n. 2, pp. 159-182.
- PETTIGREW A.M. (1990), "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 267-292.
- POSTILL, J., BRÄUCHLERAND B. (2010). *Introduction: Theorising media and practice*. Oxford and New York: Berghahn.
- PLÉ L. (2016), "Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation", *Journal of Services Marketing*, vol. 30, n. 2, pp. 152-164.
- PLÉ L., CHUMPITAZ CÁCERES R. (2010), "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", *Journal of Services Marketing*, vol. 24, n. 6, pp. 430-437.
- PRATT M.G. (2008), "Fitting oval pegs into round holes tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals", *Organizational Research Methods*, vol. 11, n. 3, pp. 481-509.
- RECKWITZ A. (2002), "Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, vol. 5, n. 2, pp. 243-263.
- RULLANI E. (2011), "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore", *Sinergie*, n. 80, pp. 103-142.
- SALDAÑA J. (2009), "An introduction to codes and coding", *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Saga, London.
- SANDBERG J., TSOUKAS H. (2011), "Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 338-360.
- SANSONE M., TARTAGLIONE A.M., BRUNI R. (2014), "Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi", *Atti Del XXVI Convegno Annuale Di Sinergie*.
- SCHAU H.J., MUÑIZ JR A.M., ARNOULD E.J. (2009), "How brand community practices create value", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 5, pp. 30-51.
- SMITH A. (2013), "The value co-destruction process: a customer resource perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 47, n. 11/12, pp. 1889-1909.
- SKÅLÉN P., GUMMERUS J., VON KOSKULL C., MAGNUSSON P.R. (2015), "Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 2, pp. 137-158.
- STABELL C.B., FJELDSTAD Ø.D. (1998), "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, vol. 19 n. 19 pp. 413-437.
- TSOUKAS H. (2010), "Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice", *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. In GOLSORKHI D., ROULEAU L., SEIDL D., & VAARA E. (Eds.), Cambridge handbook of strategy as practice (pp. 47-62). Cambridge University Press.
- VAFEAS M., HUGHES T., HILTON T. (2016), "Antecedents to value diminution A dyadic perspective", *Marketing Theory*, 1470593116652005.
- VARGO S. L., LUSCH R. F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S. L., LUSCH R. F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2016), "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, n. 1, pp. 5-23.
- VERNUCCIO M., CECCOTTI F., PASTORE A. (2012), "L'innovazione nella comunicazione integrata di marketing secondo gli attori del network. Una lettura con le mappe cognitive", *Sinergie*, n. 88, pp. 93-113.
- WORTHINGTON S., DURKIN M. (2012), "Co-destruction of value in context: Cases from retail banking", *The Marketing Review*, vol. 12, n. 3, pp. 291-307.
- YIN R.K. (2009), "Case study research: Design and methods", 4th ed. In *United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data*.

Appendice A:

In questa sessione si forniscono ulteriori citazioni estratte dalla base di dati per dare maggiore evidenza alla connessione fra dati e concetti (vedi Tabella 5).

Tab. 5: Citazioni aggiuntive estratte dal database

Concetto		Esempi
Fattori di variazione del capitale	Accessibilità al capitale	"Vorrei che lavorassero insieme, ma a volte accade che [gli elementi del gruppo] non dicono niente perché non è il loro turno o non è stata posta la domanda. Quindi, vengono a mancare informazioni preziose."
		"Abbiamo anche avuto una discussione con il cliente, se dovessimo invitare politici o no. Ero a favore del no, penso che la loro conoscenza non fosse utile a questo stadio del progetto."
	Attrito del capitale	"Le persone che abbiamo incontrato [clienti] hanno detto che i nostri consulenti devono fare di più [...] e se non lo facciamo, saranno insoddisfatti indipendentemente dal quello che dice il contratto"
		"Ci sono situazioni in cui [un collega] non vuole fare i lavori relativi al mio progetto e vuole tagliarmi fuori giocando la carta del costo che si potrebbe risparmiare per il cliente"
	Sfruttamento del capitale	"Il cliente mi ha chiesto se potessi aiutarlo per un piccolo progetto se potesse pagare più tardi, e abbiamo detto ok! Abbiamo controllato la persona ... aveva un track record non buono, quindi abbiamo preso un rischio. Abbiamo fatto il progetto e lui non ci ha pagato."
		"Cerchiamo sempre di far capire al cliente che la sicurezza è importante. A volte essi dicono 'avresti dovuto pensare alla sicurezza quando abbiamo fatto il contratto'. Così, cominciamo una negoziazione su ciò che è necessario e ci pagano, mentre alcune ore supplementari le paghiamo noi."
Forme di capitale	Capitale culturale	"Il cliente ha un uomo molto forte al controllo delle condutture che ha detto: no, lo farò a modo mio e non seguire il tuo progetto e i tuoi consigli"
		"Avevamo un'idea di come aumentare l'estensione del progetto. Abbiamo esposto l'idea, ma il cliente ha detto no, non volevano farlo. "
	Capitale economico	"C'è stato un primo momento in cui il costo del progetto è stato controllato e approvato dal cliente. Successivamente ci ha chiesto di abbatterlo del 30-40%. Abbiamo dovuto tagliare o ridurre molte soluzioni e cose che avremmo dovuto offrire."
		"Gli enti governativi ricavano fondi di anno in anno e possono subire profondi cambiamenti. Quindi, capita che chiedono di rinegoziare. Se si tagliano attività, il progetto ottiene meno soldi."
	Capitale sociale	"Mi sono scontrato col direttore [della società clienti]. Sono andato al mio capo e ho detto che non posso accettare questo comportamento e ho chiesto di parlargli. Se non cambia atteggiamento, non lavorerò più a questo progetto. Prima che il mio capo riuscisse a parlare con lui, sono stato espulso dal progetto."
		"Pensano [i suoi colleghi] che stanno facendo un favore al cliente resistendo ai cambiamenti, resistendo a fare qualcosa di diverso. Questa attitudine mi rende triste."
	Capitale simbolico	"Ci sono stati meeting dove ho provato ad esporre il mio punto di vista e un mio collegio ha fatto un passo davanti a me ... il cliente era alla riunione... e ha detto: è troppo, andiamo ora. Non riconosce il valore del mio lavoro"
		"Ho fatto parte di progetti in cui non si sono rispettati i tempi o negli standard di qualità. Naturalmente, ci si trova in una situazione in cui la relazione di fiducia [col cliente] si incrina."

Fonte: elaborazione personale