

# Le capacità di collaborazione e apprendimento nel processo di co-creazione di valore in un circuito di moneta complementare.

## Il caso dell'ecosistema Sardex

GIUSEPPE MELIS\* ESTER NAPOLITANO\* ALESSIA ELEONORA USAI<sup>▲</sup>

**Obiettivo.** *Questo extended abstract da conto del lavoro di ricerca volto a individuare e comprendere quali sono le risorse di collaborazione e di apprendimento percepite come rilevanti da parte dei diversi soggetti integratori all'interno dell'ecosistema Sardex, un circuito di moneta complementare nato nel 2009 come start up su iniziativa di quattro amici di infanzia con percorsi universitari differenti e oggi diventata Sardex SpA (istituzione di istituzioni) che gestisce (attraverso accordi istituzionali) ben 11 circuiti regionali con l'ambizione di coprire l'intera penisola italiana entro il 2017 e prospettive di replica dell'esperienza all'estero a partire dal 2018..*

*Il lavoro trae spunto dalla consapevolezza secondo cui l'azione manageriale si sostanzia nella sua capacità di forgiare la realtà, utilizzando e trasformando risorse per generare valore a vantaggio di attori diversi. Constantin e Lusch (1994) distinsero le risorse in due grandi categorie: quelle "operand" e quelle "operant", evidenziando come le prime siano quelle sulle quali si svolgono delle operazioni o delle azioni per produrre degli effetti, mentre le seconde, spesso invisibili e intangibili (Vargo e Lusch, 2004:3), sono quelle che permettono ad un soggetto di produrre effetti. In sostanza le risorse "operant" sono rappresentate dalle conoscenze e dalle capacità umane derivanti da tali conoscenze (Vargo e Lusch, 2011: 184). Questo significa che le possibilità di integrare risorse per questi attori sono potenzialmente infinite (Lusch et al., 2016:2961).*

*La distinzione tra risorse operant e operand, pur tenendo conto del richiamo fatto da Golinelli, Barile, Spohrer e Bassano (2015:7), chiarisce bene come alla base della co-creazione di valore ci stanno le persone e le loro conoscenze, capacità e abilità attraverso le quali le risorse operand possono generare valore. Madhavarani e Hunt (2008) precisano che mentre le risorse "operand" sono tipicamente fisiche (materie prime, semilavorati, ecc), le risorse "operant" sono tipicamente umane (es: le competenze e le conoscenze dei singoli dipendenti), organizzative (ad esempio, controlli, routine, culture, competenze), informative (riguardanti il mercato e i suoi segmenti, i concorrenti, la tecnologia) e relazionali (ad esempio, i rapporti con i concorrenti, fornitori e clienti). In proposito, Lusch, Vargo e O'Brien (2007) per identificare le competenze ritenute necessarie per generare valore (risorse operant) attraverso la fruizione dei beni materiali, le suddividono in due gruppi principali: le "capacità di collaborazione" e le "capacità di assorbimento".*

*Per quanto riguarda le prime, Alter and Hage le definiscono come "the quality of the relationships between human actors in a system of mutual understanding, shared goals and values, capacity to work together on a common task" (1993: 86). La collaborazione e la cooperazione, a loro volta, possono essere basate su relazioni formali (ad esempio contratti e accordi istituzionali) o rapporti informali tra i membri (in gran parte basati su relazioni personali e sociali). La collaborazione e la cooperazione sono pertanto un fenomeno emergente che deriva dal comportamento degli attori coinvolti in un processo sociale. Le modalità con cui entrano in relazione nel processo diventa pertanto fondamentale nell'ottenimento di un certo effetto che chiamiamo collaborazione. Seguendo il pensiero di Prahalad e Ramaswamy (2004) la co-creazione può emergere solo se c'è collaborazione tra gli attori e questa scaturisce da ciò che essi qualificano come i quattro pilastri della co-creazione: dialogo, accesso, valutazione del rischio e trasparenza (DART Model).*

*Per quanto riguarda invece le capacità di assorbimento (o di apprendimento), esse fanno riferimento alla capacità dell'organizzazione e dei suoi membri che la compongono di acquisire, assimilare, trasformare e sfruttare le nuove conoscenze, acquisite per il tramite dell'interazione e della collaborazione con altri attori, che consentono di innovare e cambiare nel tempo le attività organizzative (Cohen, Levinthal 1990; Liu et al., 2013).*

*Ora, mentre tradizionalmente il compito di integrare queste risorse veniva attribuito in modo esclusivo all'organo di governo dell'impresa, la prospettiva centrata sulla Service Dominant Logic (SDL) ha permesso di mettere a fuoco il fatto che ogni attore economico è un integratore di risorse (Vargo e Lusch, 2008, FP9) e che il valore si crea in modo collaborativo e interattivo attraverso lo scambio reciproco di servizi (Vargo et al., 2008: 145).*

*Si comprende così come al centro dei processi di integrazione delle risorse e di innovazione ci siano le persone, non solo in quanto individui, ma in quanto attori sociali e culturali (Lusch et al., 2016: 2961): il valore si crea nei limiti in*

---

\* Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Cagliari.  
e-mail: gemelis@unica.it

• Dottorando di ricerca in Scienze Economiche ed Aziendali - Università di Cagliari.  
e-mail: ester.napolitano@unica.it

▲ Dottorando di ricerca in Scienze Economiche ed Aziendali - Università di Cagliari.  
e-mail: alessiaeleonora.usai@unica.it

cui gli attori di un determinato contesto (sociale, economico, aziendale, ecc.) agiscono da integratori di risorse. Si passa così dal concetto di “valore di scambio” a quello di “valore d’uso” (Vargo e Lusch, 2004; Prahalad e Ramaswamy, 2004) per poi evolvere in “valore contestualizzato” (Chandler e Vargo, 2011) oggi amplificato in “valore socialmente contestualizzato” (Edvardsson, Tronvoll, e Gruber, 2011).

È in base a ciò che molti studiosi di management sostengono la necessità di far diventare la gestione delle risorse umane “vitale” e “fondamentale” per la strategia dell’organizzazione (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988). Le organizzazioni, in questa prospettiva, vengono viste come ecosistemi di servizio, in cui i dipendenti (attori), all’interno di una cornice istituzionale (Vargo e Lusch, 2016) integrano risorse attraverso lo scambio reciproco di servizi e che, proprio grazie a ciò, imparano e acquisiscono le competenze e le abilità che si assemblano in risorse di ordine superiore come competenze chiave della stessa organizzazione (Lusch et al., 2016: 2961).

Ma quali sono le conoscenze e le abilità che permettono alle persone di collaborare e apprendere per diventare così integratori di risorse? E quali attività permettono alle persone di implementare queste abilità? È possibile predisporre un modello di analisi di tali competenze che permetta di “misurare” la capacità di co-creazione di valore?

La comprensione profonda delle dinamiche relazionali che favoriscono processi di co-creazione di valore richiede pertanto non solo l’individuazione delle stesse, ma anche la definizione di specifiche scale di misurazione sia del grado di collaborazione tra i soggetti coinvolti nelle dinamiche relazionali dentro le organizzazioni e tra organizzazioni, che della loro capacità di apprendimento (Barile et al., 2016). In questo ambito gli studi sono ancora molto pochi e ancora meno lo sono con riferimento all’ambito finanziario (Chan et al., 2010; Auh et al., 2007). Una eccezione all’assenza di indagini in tal senso è rappresentato dal contributo di Yi e Gong (2013) che hanno concepito un set di scale di misurazione del comportamento co-creativo dei clienti, suddividendole rispettivamente in due grandi gruppi: i comportamenti che fanno riferimento al tipico ruolo del cliente (ricerca di informazioni, condivisione di informazioni, comportamento responsabile e interazione personale) e quelli che invece sono volontari, non richiesti dal ruolo tipico del cliente e che però possono generare un extra valore per l’organizzazione di particolare rilievo (generazione di feedback, supporto all’organizzazione sotto forma per esempio di passa parola positivo, aiuto ad altri clienti consumatori, tolleranza nel manifestare disponibilità ad essere pazienti di fronte a un servizio che non corrisponde alle proprie aspettative). Un altro studio meritevole di considerazione e che rappresenta una base alla quale agganciarsi per sviluppare ulteriori approfondimenti è quello proveniente da Taghizadeh et al., (2016) che hanno predisposto e validato delle scale di misurazione del DART model nell’ambito dei processi di co-creazione di valore nelle strategie di innovazione.

Per quanto riguarda le capacità di apprendimento, invece, va detto che a parte l’iniziale e fondamentale contributo di Cohen e Levinthal (1990), in cui soffermano la loro attenzione sui fattori che influenzano la capacità di assorbimento a livello organizzativo, distinguendola da quella dei suoi membri e sottolineando la diversità delle competenze riguardanti questi due livelli, solo di recente è stata posta attenzione sulla necessità di capire i meccanismi che influiscono sulla capacità di un’organizzazione di utilizzare le competenze tecnologiche apprese dall’organizzazione per migliorare le proprie prestazioni (Liu et al., 2013).

Il caso Sardex è un caso di studio che ben si presta all’analisi di tali risorse poiché esso rappresenta, a tutti gli effetti, un caso di co-creazione di valore economico che ha prodotto valore sociale, diventando di fatto il nuovo “collante” per un recupero di valori comunitari persi nel corso degli anni e che soprattutto in Sardegna hanno dato luogo ad alcuni e diffusi “luoghi comuni” quali l’incapacità di lavorare insieme per comuni obiettivi.

Va infine precisato che il presente lavoro è solo il primo step, di tipo qualitativo, di un progetto di ricerca più ampio che si propone di analizzare il fenomeno allargandolo a tutti i circuiti facenti capo a Sardex SpA.

**Metodologia.** Una volta definito il dominio di indagine e le dimensioni da indagare, la metodologia seguita nello svolgimento del lavoro è di tipo qualitativo (De Lillo, 2010; Silverman, 2011). In particolare si è proceduto con l’analisi di documenti derivanti da due fonti: pubblicazioni nel blog aziendale e interviste in profondità.

Prima di procedere alla selezione dei documenti sono state selezionate quindici imprese aderenti al circuito Sardex (vedi tabella 1) di cui compare una scheda nel blog aziendale utilizzato per informare gli stessi aderenti e soggetti terzi dell’esperienza vissuta all’interno del circuito. La scelta è stata fatta cercando di considerare ambiti di attività economica diversi tra loro.

Tab. 1: Organizzazioni prescelte per le interviste in profondità

| N   | Organizzazione                                       | Ambito di attività  |
|-----|--|---|
| 1.  | Porta dal 1918 – Gonnosfanadiga                      | Produzione e commercializzazione di pane e dolci                        |
| 2.  | Agricola Campidanese (L’Orto di Eleonora) – Terralba | Produzione di ortaggi freschi e confezionati sott’olio                  |
| 3.  | Eja TV – Cagliari                                    | Produzioni televisive   |
| 4.  | Cantine Lilliu – Ussaramanna                         | Produzione e commercializzazione di vino                                |
| 5.  | Bottega di Cibebe – Cagliari                         | Commercio al dettaglio di prodotti alimentari tipici                    |
| 6.  | Or Katering  | Forniture alberghiere, ingrosso casalinghi, abbigliamento professionale |
| 7.  | Abbigliamento Loi – Cagliari                         | Commercio al dettaglio di abbigliamento                                 |
| 8.  | L’Ulivo Ristorante – Gonnosfanadiga                  | Somministrazione di alimenti e bevande                                  |
| 9.  | Ri.Mar. – Macchiareddu Assemini                      | Produzione di colori e rivestimenti per scopi edili                     |
| 10. | Karalisweb – Cagliari                                | Web agency  |
| 11. | Gelateria Aresu – Cagliari                           | Produzione e commercializzazione di gelati artigianali                  |
| 12. | Si.Ni. Market – Valdermosa                           | Catena di supermercati al dettaglio                                     |
| 13. | Scintu Ceramiche – Sardara                           | Produzione di ceramiche per arredamenti                                 |

|     |  |                   |
|-----|--|-------------------|
| 14. | Bruno Arippa, carpentiere – Serramanna | Artigiano         |
| 15. | Ocieffe Costruzioni – Uta              | Costruzioni edili |

Fonte: <https://www.sardex.net/category/sardegna/storie-sardegna/>

Ciascuna delle imprese di cui alla precedente tabella viene sottoposta ad una intervista semistrutturata sulla base del protocollo di cui alla successiva tabella 2, definito in base alle dimensioni di collaborazione e apprendimento descritte nell'analisi della letteratura. Chiaramente nello svolgimento delle interviste è stato lasciato ampio spazio all'intervistato di esprimersi liberamente per narrare la propria esperienza, mentre l'intervistatore interviene solo con ulteriori domande volte ad acquisire elementi di precisazione e chiarimento.

Tab. 2: Protocollo di intervista utilizzato con le organizzazioni aderenti al circuito

|     |  |
|-----|--|
| 1.  | Quali sono le motivazioni che hanno portato la sua organizzazione ad entrare nel circuito Sardex?  |
| 2.  | Quali sono i valori fondamentali che secondo lei caratterizzano il funzionamento di questo circuito?   |
| 3.  | Può esplicitare con quali attori e con quali modalità si realizzano le relazioni all'interno del circuito?   |
| 4.  | Un presupposto fondamentale del funzionamento del circuito è la collaborazione. Lei conferma questa ipotesi? E se SI, può indicarci gli elementi, le attività, i comportamenti che la favoriscono?           |
| 5.  | L'ingresso nel circuito ha richiesto da parte sua e dell'organizzazione l'acquisizione di nuove conoscenze?  |
| 6.  | Se SI, può dirci se queste conoscenze le sono state utili e se hanno influito sui processi organizzativi?  |
| 7.  | Può dirci quali attività finora hanno permesso di generare, in lei personalmente e nell'impresa, nuove conoscenze?   |
| 8.  | Può dirci inoltre se, da quando fa parte di questo circuito, ci sono state altre occasioni di apprendimento dopo la fase di adesione iniziale? Se SI, può indicarci quali e in che modo le sono state utili? |
| 9.  | Da quando fa parte del circuito ci sono state modifiche nei processi produttivi, nei prodotti o nell'organizzazione aziendale indotte dall'appartenenza allo stesso?   |
| 10. | Può dirci se la sua partecipazione in Sardex ha prodotto miglioramenti nei risultati aziendali e di che tipo (economici, di mercato, tecnologici, ecc.)?   |
| 11. | Secondo lei oltre i miglioramenti di tipo aziendale può rilevare ulteriori benefici derivanti dall'appartenenza a questo circuito?   |

Fonte: Nostra elaborazione

Tutte le interviste sono registrate, sbobinate e analizzate sulla base del protocollo di cui sopra. In particolare, nel lavoro di analisi si procede a classificare i contenuti emersi dai documenti in due categorie (risorse di collaborazione e risorse di apprendimento) e, successivamente, in sotto categorie, sulla base di quanto riportato dalla letteratura citata e di eventuali altre non classificabili in esse.

Il risultato di questo lavoro di raccolta è quello di pervenire ad una lista di dimensioni e relativi item da sottoporre a successiva validazione secondo la procedura prevista da Churchill (1979).

**Risultati.** Al momento di redazione di questo abstract sono state effettuate 5 interviste alle imprese e 7 ai rappresentanti dell'istituzione (2 della proprietà, 3 del management, 1 addetto all'area sviluppo di nuovi circuiti, 1 CTA Community Trade Advisor).

Benchè in questa fase i risultati siano del tutto provvisori, da un primo confronto tra i documenti del blog e l'analisi delle interviste effettuate finora emergono chiaramente alcuni temi che paiono essere punti forti della cultura Sardex, presenti sia nella componente istituzionale (seppure con gradazioni diverse tra proprietà e management da una parte e le altre figure della struttura organizzativa dall'altra), che nell'ambito delle imprese che hanno già risposto alle interviste. Tra questi temi, la maggior parte dei quali trova ampio riscontro nella letteratura sulla co-creazione di valore citata in precedenza, emergono chiaramente i seguenti:

- Relativamente alle capacità della collaborazione: assunzione di responsabilità, importanza della reciprocità, fiducia, dialogo continuo, trasparenza delle relazioni, consapevolezza di appartenere ad una "famiglia", sapere di poter contare sull'aiuto degli altri attori del circuito, condivisione di valori sociali, condivisione di obiettivi.
- Relativamente alle capacità dell'apprendimento: contaminazione continua e dinamica, innovazione culturale e tecnologica, miglioramento della capacità di sfruttamento delle opportunità, formazione continua come base del modo di lavorare, tecnologia come base dell'apprendimento, spiegazioni e argomentazioni come base dell'applicazione delle innovazioni.

La successiva tabella 3 da conto di alcuni dei contenuti emersi nel corso di alcune delle interviste già effettuate sia con rappresentanti delle imprese che di un animatore territoriale impegnato nella ricerca di nuove imprese da inserire nel circuito e del responsabile italiano per la formazione dei diversi Advisor.

Tab. 3: Alcuni contenuti emersi nelle interviste

| Commenti emersi nelle interviste   | Soggetto intervistato                                   |
|--|---|
| La relazione fiduciaria è al centro dei rapporti tra i diversi attori del circuito.                                      | Responsabile formazione Community Trade Advisor – (CTA) |
| Le nostre parole d'ordine sono reciprocità, fiducia e cooperazione.  | Community Trade Advisor                                 |
| Grazie al lavoro in rete le nostre vendite sono cresciute in tre anni del 15%.   | Imprenditrice vitivinicola                              |
| Da quando sono nel circuito ho imparato a curare meglio i dettagli.  | Imprenditrice vitivinicola                              |
| Sardex ha ridato valore e slancio alla cooperazione sfatando il luogo comune che vede i sardi incapaci di stare insieme. | Imprenditore dei prodotti da forno                      |
| Sardex è una possibilità di incontrare aziende diverse, di chiedere aiuto quando se ne ha bisogno. È il                  | Impresa commerciale di prodotti                         |

|   |  |
|---|--|
| ritorno di quel senso di comunità che sembrava sparito e che invece era solo stato messo da parte. Tuttavia la cosa più preziosa è la creazione di un clima di fiducia che, oggi, è la cosa che manca di più.   | agroalimentari                                     |
| Abbiamo visto aumentare i clienti, abbiamo ottenuto un fido per aprire una pizzeria, ma soprattutto Sardex dà una sensazione di positività perché è un incentivo a spendere, che è diverso da sprecare. Crea un ciclo economico: quando incassi devi spendere, perché Sardex non produce interesse. E' una sorta di grande famiglia: se io lavoro e produco, anche gli altri lavorano e producono. Finalmente vediamo l'economia muoversi: in un momento di depressione, non solo economica ma anche psicologica, è altamente stimolante e motivante. | Imprenditore della ristorazione e dell'accoglienza |
| Da quando siamo entrati in Sardex e si è sparsa la voce il numero dei nostri clienti è cresciuto enormemente.   | Imprenditore agrituristico                         |
| Ho imparato molto sulla gestione finanziaria della mia impresa e, in particolare, ho capito per esempio cosa significa gestire un doppio portafoglio di attività  | Impresa commerciale di prodotti agroalimentari     |
| Ho scoperto l'esistenza di altre imprese di cui ignoravo l'esistenza e con le quali ho potuto cercare e trovare forme di collaborazione economiche prima di tutto ma, in diversi casi, queste relazioni si sono trasformate in relazioni sociali e persino di amicizia.   | Imprenditore della ristorazione                    |

Fonte: Nostra elaborazione

**Implicazioni pratiche.** *Premesso che questo contributo rappresenta solo la prima fase del percorso volto a costruire delle scale di misurazione del fenomeno della collaborazione e dell'apprendimento nel sistema dei circuiti finanziari, il lavoro di ricerca fin qui svolto sembra confermare l'utilità di esplorare le dimensioni che concorrono a definire i processi di collaborazione e apprendimento capaci di attivare la creazione condivisa di valore all'interno di reti di imprese. In questo senso, il lavoro si propone come un ulteriore contributo sia sul piano scientifico per la comprensione dei fenomeni di co-creazione di valore che sul piano manageriale perché può aiutare i decisori delle diverse organizzazioni a capire le aree sulle quali investire per migliorare le capacità collaborative e di apprendimento dei singoli e dell'organizzazione considerata nel suo complesso. Tale risultato sembra di particolare rilievo anche alla luce del caso prescelto che seppure nasce per trovare una soluzione al problema di liquidità finanziaria di molte imprese in effetti genera anche valore commerciale, organizzativo e sociale.*

**Limiti della ricerca.** *Il principale limite di questo lavoro è rappresentato dall'aver svolto le interviste solo all'interno del contesto Sardex, mentre sarebbe utile allargare lo stesso anche ad attori di altri circuiti facenti parte dello stesso ecosistema.*

**Originalità del lavoro.** *Il lavoro cerca di colmare un gap rappresentato dalla necessità di disporre di strumenti di misurazione della propensione alla collaborazione e all'apprendimento di un qualsiasi sistema e, segnatamente, in un ecosistema di moneta complementare. Seppur questo contributo rappresenta la prima fase del percorso volto a costruire le scale di misurazione dello stesso, esso permette di trovare conferma sulla validità di alcune elaborazioni teoriche in tema di co-creazione di valore e delle sue determinanti. La valenza dei risultati è data altresì dal fatto che si basa su un caso di studio estremamente complesso che pur avendo già suscitato interesse nel mondo accademico finora riguardato più gli studiosi di economia che quelli di management.*

**Parole chiave:** *co-creazione di valore, risorse di collaborazione, risorse di apprendimento, Sardex.net*

## Bibliografia

- ALTER C., HAGE J. (1993), *Organizations Working Together*, Sage Publications, London.
- AUH S., BELL S.J., MCLEOD C.S., SHIH E. (2007), "Co-production and customer loyalty in financial services", *Journal of retailing*, vol. 83, n. 3, pp. 359-370.
- BARILE S., LUSCH R., REYNOSO J., SAVIANO M., SPOHRER J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, vol. 27, n. 4, pp. 652-674.
- CHAN K.W., YIM C.K., LAM S.S. (2010), "Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures", *Journal of marketing*, vol. 74, n. 3, pp. 48-64.
- CHANDLER J., VARGO S.L. (2011), "Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CHURCHILL JR, G. A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of marketing research*, vol. XVI (February), pp. 64-73.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, pp. 128-152.
- CONSTANTIN J.A., LUSCH R.F. (1994), *Understanding resource management*, The Planning Forum, Oxford, OH.
- DE LILLO A. (2010), *Il mondo della ricerca qualitativa*, Utet, Torino.
- 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.
- GOLINELLI G. M., BARILE S., SPOHRER J., BASSANO C. (2015, August), "The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective", in 13<sup>th</sup> Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Services", University of Coimbra (Portugal) - September 2-4, 2010, pp. 813-825 - ISBN: 978-972-9344-04-6.
- LEGNICK-HALL C.A., LENGNICK-HALL M.L. (1988), "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 454-470.

- LIU H., KE W., WEI K.K., HUA Z. (2013), "The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility", *Decision Support Systems*, vol. 54, n. 3, pp. 1452-1462.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., GUSTAFSSON A. (2016), "Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 2957-2963.
- LUSCH, R. F., VARGO, S. L., & O'BRIEN, M. (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of retailing*, vol. 83, n.1, pp. 5-18.
- MADHAVARAM S., HUNT S.D. (2008), "The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 67-82.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The future of competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- SILVERMAN D. (2011), *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*, Carocci editore, Roma.
- TAGHIZADEH S.K., JAYARAMAN K., ISMAIL I., RAHMAN S.A. (2016), "Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, n. 1, pp. 24-35.
- 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. (2011), "It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial marketing management*, vol. 40, n. 2, pp. 181-187.
- 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.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- YI Y., GONG T. (2013), "Customer value co-creation behavior: Scale development and validation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1279-1284.