

Pier Paolo Carrus, Giuseppe Melis

Lo stakeholder engagement nei processi di co-creazione di valore: il caso di alcune esperienze in ambito turistico

(doi: 10.1431/95039)

Micro & Macro Marketing (ISSN 1121-4228)

Fascicolo 3, dicembre 2019

Ente di afferenza:

UNIVERSITA STUDI CAGLIARI BIBLIOTECA (unicadm)

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

Licenza d'uso

L'articolo è messo a disposizione dell'utente in licenza per uso esclusivamente privato e personale, senza scopo di lucro e senza fini direttamente o indirettamente commerciali. Salvo quanto espressamente previsto dalla licenza d'uso Rivisteweb, è fatto divieto di riprodurre, trasmettere, distribuire o altrimenti utilizzare l'articolo, per qualsiasi scopo o fine. Tutti i diritti sono riservati.

Lo stakeholder engagement nei processi di co-creazione di valore: il caso di alcune esperienze in ambito turistico

Pier Paolo Carrus e Giuseppe Melis

Stakeholder engagement in value co-creation processes: The case of some experiences in tourism

To understand the methods adopted by the management of a organization to promote stakeholder involvement in tourism networks. The research is qualitative and was carried out through the analysis of seven case studies. To this end, a protocol was prepared for in-depth interviews with the management of the experiences examined. The interviews were then analyzed and processed based on the content. The research shows how the methods adopted by the management for stakeholder engagement is the result of the implementation of a vision and a strategic approach. Similarly, the results show that this involvement develops mainly through «light» forms, sometimes informal, which then evolve, or can evolve, in more advanced forms. The study enriches the literature concerning the operational implications of the adoption of a stakeholder marketing and, in particular, on the methods of involvement in co-creative activities of the various stakeholders that evolve in the configuration of a tourist network. The cases examined in the research show practices that are particularly useful for spreading the culture of collaborative marketing and the adoption of strategies, methods and tools for the implementation of the stakeholder marketing approach.

Keywords: Stakeholder marketing, engagement, value co-creation, tourism networks.

Pier Paolo Carrus, Università di Cagliari, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Viale Sant'Ignazio, 74, 09123 Cagliari, Email: ppcarrus@unica.it.

Giuseppe Melis, Università di Cagliari, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Viale Sant'Ignazio, 74, 09123 Cagliari, Email: gemelis@unica.it.

Il presente lavoro è stato possibile grazie alla disponibilità dei rappresentanti di ciascuna delle esperienze considerate che si ringraziano sentitamente.



1. Introduzione

L'evoluzione che in questi decenni ha caratterizzato le dinamiche della domanda e dell'offerta nel settore dei beni e dei servizi hanno ampliato l'ambito di riferimento del marketing (Fabris, 2009; Hult *et al.*, 2011; Napolitano *et al.*, 2018). Le relazioni di «mercato» gestite dall'impresa (Kotler, 1972; Bagozzi, 1975) non si esauriscono più nei legami impresa-cliente ma riguardano il più ampio contesto relazionale di cui l'impresa è parte. Quest'ultimo, nella prospettiva del management, configura il superamento della catena del valore aziendale (Porter, 1985) e l'emersione di nuovi sistemi di creazione di valore (Normann, 2002) costituiti da una pluralità di stakeholder, ciascuno dei quali svolge il ruolo di integratore di risorse nell'ambito di processi articolati e complessi di creazione di valore (Lusch e Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2008). A partire dagli anni Duemila il concetto di creazione di valore si è evoluto, seppure con alcune incertezze e indeterminanze in ordine al suo significato, in quello di co-creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2000; 2004). Con tale espressione si enfatizza la progressiva trasformazione del ruolo del consumatore da «spettatore» a «protagonista» del processo di creazione di valore. Quest'ultimo, secondo tale impostazione, è creato nel momento dell'interazione tra impresa e cliente, è alla base dell'integrazione di risorse e rappresenta la condizione necessaria per lo sviluppo dell'esperienza di co-creazione (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Una delle tendenze più recenti in tema di co-creazione di valore riguarda il progressivo superamento della prospettiva diadica impresa-cliente a favore di una prospettiva che include tutti gli attori appartenenti ad uno stesso eco-sistema (Gyrd-Jones e Kornum, 2013; Koskela-Huotari, Vargo, 2016; Merz *et al.*, 2009).

Queste tendenze, ispirandosi ai fondamenti delle teorie sistemiche, individuano nel concetto di sistema, ed in particolare di «sistema di servizio», l'assetto organizzativo ritenuto idoneo per favorire processi di co-creazione di valore (Spohrer e Maglio, 2008; Maglio *et al.*, 2009). Il sistema di servizio è costituito da «configurazioni dinamiche di persone, tecnologie, proposte di valore e informazioni condivise che possono creare valore – come ad esempio un linguaggio, delle leggi, delle misure e dei metodi comuni – e tecnologie, connesse all'interno e all'esterno ad altri sistemi di servizi attraverso la value proposition» (Spohrer *et al.*, 2007).

Se si analizza la natura dei rapporti tra una determinata impresa e gli stakeholder che possono essere coinvolti direttamente o anche indirettamente nel processo di creazione di valore è possibile distinguere tra relazioni statiche ed dinamiche e queste ultime se pluridirezionali possono anche supportare rapporti *many-to-many*. Le risorse messe in

campo per la co-creazione del valore non sono possedute da un attore ma distribuite tra una pluralità di soggetti che si collocano a diversi livelli dell'eco-sistema di servizio. Vargo e Lusch definiscono un eco-sistema di servizio come un sistema, relativamente autonomo e autoregolante di attori che integrano risorse, collegati da istituzioni e accordi istituzionali condivisi e processi di co-creazione di valore reciproco attraverso lo scambio di servizio (Vargo e Lush, 2016).

Alla luce di tali considerazioni, il presente lavoro si propone di comprendere le modalità adottate dal management per selezionare e promuovere il coinvolgimento degli stakeholder nei processi di generazione del valore all'interno di network turistici (Pencarelli e Forlani, 2010).

Il lavoro è strutturato come segue: nel punto 2 si presenta una analisi della letteratura rilevante ai fini dell'obiettivo della ricerca con particolare riferimento all'adozione di una prospettiva eco-sistemica in ambito turistico, per poi soffermarci sulla teoria dello stakeholder marketing e sull'importanza del coinvolgimento dei diversi portatori di interesse, affrontando infine le determinanti di tale coinvolgimento così da definire un framework di analisi delle modalità di stakeholder marketing. Nel punto 3 ci si sofferma sulla metodologia e su una breve presentazione dei casi selezionati, mentre nel punto 4 si analizzano i risultati dell'analisi sul campo. Il punto 5 è dedicato all'impatto del coinvolgimento degli stakeholder sui processi di co-creazione di valore mentre l'ultimo punto è dedicato alle conclusioni, alle implicazioni manageriali, ai limiti e alle prospettive future della ricerca.

2. Analisi della letteratura

2.1. Verso una prospettiva ecosistemica in ambito turistico

Nell'attuale contesto socio-economico le «soluzioni» ai bisogni sempre più complessi sono anche l'esito dell'adozione di dispositivi collaborativi che coinvolgono una pluralità di soggetti con competenze diverse e che vengono messe a sistema per creare soluzioni comuni a maggior impatto economico, sociale ed ambientale. Rispetto al passato le imprese sono maggiormente orientate a una maggiore apertura e collaborazione con soggetti esterni al fine di integrare i propri asset con quelli posseduti dai soggetti esterni necessari per generare risposte più efficaci ed efficienti. In questa prospettiva nessuna singola organizzazione, parte dell'ecosistema di servizio analizzato, può fornire da sola una completa esperienza. È per tali ragioni che il coinvolgimento degli stakeholder, la loro partecipazione attiva al processo di co-creazione è sempre più ne-

cessario per la generazione del valore finale dell'offerta anche in ambito turistico.

Una visione eco-sistemica dell'organizzazione turistica agisce a favore della costruzione di un network relazionale, di un sistema ampio di creazione del valore (Normann, 2002), di una costellazione del valore (Normann e Ramirez, 1995) nell'ambito della quale la creazione di valore dipende dalla capacità dell'impresa di adottare modelli gestionali collaborativi e aperti all'esterno, volti a coinvolgere differenti stakeholder in relazione alla specificità delle risorse possedute.

2.2. L'importanza del coinvolgimento degli stakeholder

Il bisogno delle imprese di riferirsi, oltre che al consumatore, anche ad altri attori di mercato e sociali per il conseguimento delle finalità imprenditoriali è sottolineato da tempo da Kotler quando afferma che il management deve occuparsi dei suoi fornitori, lavoratori, del governo, degli agenti pubblici e in generale della società (Kotler, 1972). Anche grazie a tale concettualizzazione si sviluppa lo stakeholder marketing la cui finalità, concentrandosi su una pluralità di stakeholder, è ridefinire e ampliare l'ambito di riferimento delle attività di marketing. Tuttavia, benché si siano succeduti diversi contributi volti a sottolineare l'ampliamento del campo di azione del marketing (es: Bagozzi, 1975; Day e Wensley, 1983; Gummesson, 1999; 2008; Bhattacharya e Korschun, 2008; Hult *et al.*, 2011; Lusch e Webster, 2011) va osservato che tale attenzione è rimasta, con poche eccezioni (Ballantyne e Varey, 2006), assai spesso al livello di principi e raramente ne sono state analizzate le implicazioni operative.

Più di recente è stato osservato che «recent realities such as climate change, obesity crises, and human rights violations [...] are prompting companies to look beyond customers as the sole target of marketing activities and firms as the primary intended beneficiary. To better understand the full impact of marketing on society, There is an urgent need for new research that adopts a broader and more inclusive stakeholder orientation» (Bhattacharya, 2010, p. 1), concetto poi ripreso da Lacznik e Murphy (2012, p. 284) i quali sottolineano l'esistenza di una dimensione nascosta, socialmente importante e «più inclusiva» (degli stakeholder) che, se accettata nelle sue manifestazioni più forti ha implicazioni di vasta portata per la valutazione della pratica di marketing. Nell'ambito di questi studi si evidenzia la necessità dell'adozione di un approccio di marketing orientato a tutti i portatori di interesse che, in modo diretto e indiretto, entrano in relazione e interagiscono con le

organizzazioni imprenditoriali (Gummesson, 2008). Tuttavia, anche nei casi in cui siano stati considerati adeguatamente diverse categorie di stakeholder, la letteratura fino a poco tempo fa si è limitata a considerarli all'interno di un contesto di relazioni diadiche e non reticolari (Ritter e Gemunden, 2003; Neville e Menguc, 2006).

L'adozione di un approccio di «stakeholder marketing» implica che la progettazione e sviluppo delle azioni dell'organizzazione non siano solo volti a migliorare il rapporto con un unico stakeholder (il cliente finale) ma orientati a beneficio di tutti gli stakeholder dell'ecosistema turistico, anche di quelli ritenuti tradizionalmente marginali (Garriga, 2009, p. 623). Come evidenziato da Bhattacharya (2010, p. 1), lo stakeholder marketing: *a*) considera gli interessi di tutti gli stakeholder nella progettazione, nell'implementazione e nella valutazione della strategia di marketing; *b*) considera gli effetti del marketing su tutti gli stakeholder, compresa la società e l'ambiente; *c*) studia le relazioni tra gli stakeholder e gli effetti che i comportamenti di ogni singolo stakeholder hanno sugli altri; *d*) tenta di capire come i marketing manager possono affrontare efficacemente i conflitti tra gli interessi degli stakeholder; *e*) non è necessariamente in contrasto con la soddisfazione dell'interesse degli azionisti. Quest'ultima prospettiva appare importante per lo studio dei fenomeni in ambito turistico dove la prospettiva multistakeholder inizia a essere presa in considerazione dagli studiosi di destination management e destination marketing (Line e Wang, 2017).

2.3. Le determinanti dello stakeholder engagement e il framework di analisi

Tra i più recenti studi in tema di operativizzazione dello stakeholder marketing due contributi in modo particolare sono presi alla base di questo lavoro, quelli offerti da Caroli (2016) e da Hillebrand *et al.* (2015).

Caroli, sulla base di precedenti studi (Ayuso *et al.*, 2011) ha proposto uno schema di analisi basato su quattro dimensioni: soggetti, ambiti, strumenti e modalità. Per ciascuna di queste dimensioni si possono riscontrare situazioni differenti di engagement degli stakeholder. Ora, sebbene questo modello sia stato proposto per individuare l'evoluzione dell'approccio dello stakeholder marketing, esso si presta ad essere impiegato anche per comprendere le modalità adottate dal management per favorire il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder alle attività di generazione di valore.

Un secondo importante contributo, che considera la natura sistemica delle relazioni tra i diversi stakeholder con cui un'organizzazione entra in relazione, è quello di Hillebrand *et al.* (2015), i quali hanno individuato alcune differenze sostanziali tra l'approccio di marketing tradizionale e quello basato sulla teoria degli stakeholder. Nel caso dello stakeholder marketing si suggeriscono tre dimensioni di analisi: le caratteristiche della rete di stakeholder, le capacità che devono essere possedute da chi vuole fare stakeholder marketing e, infine, le performance derivanti dalle attività di stakeholder marketing. Con riferimento alle caratteristiche della rete gli autori propongono di considerare tre aspetti: *a*) il grado in cui le relazioni tra gli stakeholder della rete si influenzano reciprocamente (complessità); *b*) il grado in cui gli stakeholder esprimono interessi potenzialmente confliggenti (esplicitazione delle tensioni); *c*) il grado in cui gli stakeholder partecipano al processo decisionale di marketing (dispersione del controllo) (Hillebrand *et al.*, 2015, p. 423).

Per quanto riguarda invece le capacità richieste per realizzare attività di stakeholder marketing si individuano le seguenti tre: *a*) capacità di pensiero sistemico (Golinelli, 2000; 2010; Barile, 2000; 2009; Barile *et al.*, 2012; Barile e Saviano, 2013); *b*) capacità di pensiero paradossale (Westenholz, 1993; Poole e Van de Ven, 1989; Lewis, 2000; Smith e Lewis, 2011); *c*) capacità di pensiero democratico. In qualsiasi rete di stakeholder possono essere presenti tutte queste capacità seppure con gradazioni differenti.

La dimensione delle performance delle imprese della rete viene invece apprezzata attraverso due aspetti: *a*) la valutazione complessiva della relazione con l'impresa focale da parte degli stakeholder; *b*) il grado in cui questi sono disposti a fornire risorse all'impresa, segnatamente di tipo operand e operant (Vargo e Lusch, 2004; Kull *et al.*, 2016).

Sulla base della letteratura citata è stato quindi concepito il modello di analisi riportato in tabella 1 che considera in modo congiunto i modelli sopradescritti. In particolare la tabella seguente sintetizza tale framework.

L'ottica assunta per l'analisi è quella dell'impresa che adotta strategie di stakeholder marketing. Pertanto, il modello di analisi considera distintamente il soggetto promotore della rete, gli stakeholder da coinvolgere nella rete e le modalità con cui questi sono stati scelti tra tutti i potenziali portatori di interesse con cui l'impresa entra in relazione, le caratteristiche della rete, gli ambiti di coinvolgimento degli stakeholder, gli strumenti di coinvolgimento, le modalità di coinvolgimento, le capacità di marketing impiegate per il coinvolgimento e, infine, la valutazione delle performance aziendali per effetto dell'azione di stakeholder marketing.

TAB. 1. *Modello di analisi delle dimensioni dello stakeholder marketing*

Dimensioni	Opzioni	Riferimenti bibliografici
Soggetto promotore della rete Soggetti coinvolti	Imprenditore o manager a. quelli più rilevanti e meglio attrezzati a collaborare b. anche quelli con ruoli e poteri significativi nel contesto dove l'attività appare più rischiosa c. anche quelli collocati nella parte periferica della rete sulla base di una continua ricerca di nuovi stakeholder	Caroli (2016)
Caratteristiche della rete	a. complessità dello scambio b. esplicitazione degli obiettivi e dei conflitti c. dispersione del controllo	Hillebrand <i>et al.</i> (2015)
Ambiti di coinvolgimento per la competitività dell'impresa	a. aree non strategiche per il business o importanti perché rischiose (es: controllo dei costi) b. aree rilevanti per impresa e stakeholder principali (es: rete fornitori) c. aree rilevanti per la competitività dell'impresa e il suo sviluppo (es: mercati, prodotti, sostenibilità)	Caroli (2016)
Strumenti di coinvolgimento	a. tradizionale (comunicazione unidirezionale e negoziazione) o b. innovativa (co-progettazione e co-sviluppo, come nel caso di definizione dell'offerta, organizzazione operations, modelli di governance, sviluppo risorse umane)	Caroli (2016)
Modalità di coinvolgimento	a. contingente per determinati problemi gravi e specifici b. strutturato per la comprensione delle aspettative e la prevenzione dei rischi c. strategico per condividere modalità di sviluppo	Caroli (2016)
Capacità di marketing per il coinvolgimento degli stakeholder	a. pensiero sistemico b. pensiero paradossale c. pensiero democratico	Hillebrand <i>et al.</i> (2015)
Performance aziendale	a. valutazione complessiva della relazione con l'impresa focale da parte delle parti interessate (solidità delle relazioni) b. grado in cui le parti interessate sono disposte a fornire risorse preziose all'impresa (supporto degli stakeholder)	Hillebrand <i>et al.</i> (2015)

3. Metodologia e casi di studio

Il principale obiettivo della ricerca è quello di esplorare le modalità implementate dai manager per promuovere il coinvolgimento attivo degli stakeholder nella progettazione ed erogazione di offerte turistiche. A tal fine si è deciso di adottare un approccio basato sui casi multipli (Eisenhardt, 1989) considerato efficace per la comprensione di fenomeni

TAB. 2. *Elenco dei casi studio*

N	Casi	Data di nascita	Forma giuridica	Soggetto/i intervistato/i	Ruolo dentro la rete
1.	Alghero ecoturismo	2013	Associazione di fatto	Gabriella La Manna	Portavoce
2.	Cagliari Charming Accommodation	2016	Associazione senza scopo di lucro	Sabrina Dini	Fondatrice e portavoce
3.	Imago Mundi/ Monumenti Aperti	1993	Organizzazione non lucrativa di utilità sociale	Fabrizio Frongia	Presidente
4.	Mariposas de Sardinia	2015	Associazione di promozione sociale	Silvia Vizilio	Fondatrice e portavoce
5.	Nughedu Welcome	2016	Associazione di fatto	Tomaso e Salvatore Ledda	Consulenti dell'Associazione
6.	Pastori in moto	2017	Associazione sportiva dilettantistica, senza scopo di lucro	Giuseppe Tuveri e Nicola Pusceddu	Fondatori
7.	Sardinia Mice Network	2015	Contratto di rete	Nicola Pala	Marketing & Strategies Manager

complessi, talvolta più degli stessi metodi di ricerca quantitativi (Tsang, 2014). I casi prescelti hanno tutti la sede di riferimento principale in Sardegna, riguardano servizi turistici differenti e presentano un approccio innovativo in ambito turistico (principalmente per una proposta di valore originale, per il modello gestionale aperto alla collaborazione con un pluralità di soggetti esterni e/o per le caratteristiche del contesto specifico in cui è nata la proposta) (tab. 2).

Come evidenziato in precedenza l'obiettivo della ricerca è quello di comprendere le modalità adottate dal management per coinvolgere una pluralità di soggetti nell'ambito delle esperienze di co-generazione di valore. A tale scopo, sulla base della letteratura esistente e del framework di cui al punto precedente, si è proceduto a definire un protocollo di intervista finalizzato ad acquisire informazioni su ciascuno degli aspetti indicati in tabella 1.

Il protocollo è stato somministrato *face-to-face* a ciascun rappresentante del sistema di offerta considerato (fondatore, portavoce, presidente). Le interviste sono state realizzate nei mesi di febbraio, marzo e aprile 2019. In alcuni casi si è reso necessario contattare nuovamente i responsabili per integrare o approfondire le informazioni acquisite. Inoltre, al fine di acquisire ulteriori elementi di valutazione, sono stati consultati i siti web e i profili social di ciascuna realtà considerata. L'elaborazione dei dati è stata realizzata attraverso l'analisi del contenuto delle risposte fornite (Krippendorff, 2018).

4. I principali risultati derivanti dalle interviste

Sulla base dell'analisi delle interviste abbiamo ricostruito i principali aspetti caratterizzanti le attività di stakeholder marketing volte a costruire sistemi di offerta collaborativi, evidenziando i casi di totale o parziale coincidenza delle attività, degli strumenti, dei risultati perseguiti rispetto a quanto emerso dalla letteratura.

4.1. I criteri di coinvolgimento degli stakeholder

I risultati mostrano che in sei casi su sette l'approccio iniziale seguito dai promotori della rete per il coinvolgimento degli stakeholder si è limitato a quelli più rilevanti o ritenuti meglio attrezzati per collaborare. Solo nel caso di Nughedu Welcome la prospettiva seguita per il coinvolgimento è stata di tipo misto, nel senso che si è puntato al coinvolgimento dell'intera popolazione del Comune, senza escludere alcuno, e, nel contempo, a rendere protagonista dell'iniziativa l'Amministrazione comunale che ha legittimato l'iniziativa nei confronti della popolazione stessa.

Si consideri che nella tabella riepilogativa dei risultati delle interviste si è deciso di dare conto anche delle fasi successive all'avvio dell'iniziativa per far comprendere la natura dinamica ed evolutiva dei criteri utilizzati per il coinvolgimento successivo di altri stakeholder e allargare le reti di collaborazione.

4.2. Le caratteristiche delle reti

La scelta degli stakeholder da coinvolgere nelle reti di collaborazione si riflette sulle caratteristiche delle stesse in termini di complessità, di propensione degli stakeholder ad esprimere interessi differenti e del grado di partecipazione degli attori al processo decisionale.

Le interviste hanno evidenziato che nella fase costitutiva il soggetto promotore è stato guidato da una visione complessa della rete da costituire ma il primo passo per il coinvolgimento si è sviluppato secondo relazioni di tipo diadico con ciascuno degli attori scelti. Acquisita la disponibilità alla condivisione del progetto, il coinvolgimento si è trasformato in relazioni di tipo complesso in cui tutti gli attori sono stati chiamati a interagire insieme per definire valori, obiettivi e regole. Queste attività di stakeholder marketing hanno richiesto tempi differenti in relazione alla natura della rete considerata e alla numerosità degli attori

coinvolti in ciascuna di esse. Il periodo di gestazione di ogni rete, pertanto, ha richiesto da poche settimane (Cagliari Charming Accomodation e Alghero ecoturismo) a quasi due anni (Nughedu Welcome).

Circa l'esplicitazione delle differenze di interessi tra i diversi attori coinvolti i promotori hanno tutti ben chiaro quanto questo aspetto possa essere critico per il successo della rete e, di conseguenza, da subito hanno operato per dialogare apertamente con tutti, tanto che le risposte emerse nelle interviste hanno evidenziato quanto segue:

La scelta organizzativa che abbiamo fatto fin dai primi contatti con chi pensavamo potesse entrare nella rete è per sua natura improntata all'ascolto reciproco, nel senso che abbiamo individuato e proposto dei temi che pensavamo fossero di interesse comune e che poi sono diventati oggetto di discussione quotidiana nell'operatività di ciò che ciascuno di noi fa per la rete.

Ogni input proveniente dagli attori della rete viene sempre ascoltato con attenzione. Anzi, in qualità di proponente e di guida della stessa mi adopero insieme al mio socio per chiedere feedback in maniera continuativa, proprio al fine di consolidare le relazioni, e di venire sempre più incontro alle eventuali richieste e necessità. Ogni socio ha la possibilità di comunicare eventuali criticità e di fare proposte su attività da valutare e realizzare. Ogni commento viene valutato in maniera costruttiva, in quanto aiuta a mettere in luce eventuali punti deboli delle attività, e a programmare attività nuove.

Fin dai primi contatti ci siamo proposti di ascoltare con attenzione gli attori con cui collaborare e a oggi possiamo dire che questa si è rivelata una azione vincente anche per avere come ritorno un approccio meno attendista e più propositivo. In questi anni possiamo affermare che chi vuole fa.

L'ultima caratteristica analizzata riguarda il grado con cui gli stakeholder di ciascuna rete partecipano al processo decisionale o hanno la possibilità di controllarlo. Questo aspetto è stato riscontrato sia nella fase costitutiva che nei periodi di operatività successivi, così da apprezzare la bontà dell'approccio seguito fin dall'inizio. In tutti i casi esaminati si evidenzia la sostanziale unanimità nella condivisione delle decisioni e mai qualcuno è venuto meno dall'impegno di concorrere alla realizzazione di tali scelte. Questo aspetto è altresì indice del grado di responsabilizzazione presente nei partner delle reti considerate tanto che esiste un generale impegno di ciascuno nel comunicare tempestivamente a tutti gli altri decisioni e azioni che vanno ad impattare sulle attività delle reti medesime. In qualche caso esistono delle vere e proprie procedure di controllo periodico volte a verificare la coerenza dei comportamenti di ciascun partner con le linee guida stabilite a priori e

sottoscritte dai partner. Significativo è quanto dichiarato dal rappresentante di una delle associazioni intervistate:

I nostri partner ci aggiornano su ciò che stanno facendo quando abbiamo modo di incontrarci in occasione dei nostri tour oppure quando in fase di progettazione di qualche nuova proposta. In tal caso li contattiamo per concordare i termini dell'accordo e così veniamo a sapere di innovazioni che stanno adottando.

Di norma non ci sono problemi di percezione delle strategie anche se capita che, in qualche caso, sia necessario dedicare del tempo per spiegare certe iniziative. Questo però non mina la fiducia costruita tra gli attori.

4.3. Gli ambiti di coinvolgimento in relazione alla competitività dell'impresa

Per quanto riguarda gli ambiti di coinvolgimento degli stakeholder, le scelte fatte dai promotori delle reti riguardano tutte aree rilevanti per la competitività e lo sviluppo dell'organizzazione promotrice, sia in senso economico che socio-culturale: infatti, nessuno da solo avrebbe potuto conseguire risultati soddisfacenti riguardanti la propria specifica attività e, anzi, l'assenza di collaborazione avrebbe potuto generare una progressiva emarginazione nel proprio mercato di riferimento. Non solo, la prospettiva perseguita è stata quella di confrontarsi e lavorare insieme per allestire prodotti evoluti per mercati diversi e mutevoli, ovvero quella di potersi garantire la sopravvivenza. In particolare, per Alghero Ecoturismo l'ambito che ha generato il coinvolgimento degli attori ha riguardato la possibilità di allestire un'offerta che coniugasse autenticità del territorio, sostenibilità dell'offerta ed educazione sul piano ambientale e dell'uso delle risorse, per Cagliari Charming Accommodation l'ambito di coinvolgimento è stato quello di poter competere nel mercato dell'accoglienza turistica sulla base della possibilità di gestire collegialmente la domanda di viaggiatori per poterla fidelizzare, per Imago Mundi il coinvolgimento ha riguardato l'opportunità di fruizione di beni normalmente esclusi dai circuiti turistici. Mariposas de Sardinia e Pastori in Moto, invece, hanno basato la propria strategia di coinvolgimento di altri attori sulla possibilità di offrire prodotti esperienziali evoluti che da soli non avrebbero potuto allestire. Nughedu Welcome, in quanto progetto che ha coinvolto una comunità a rischio di spopolamento, ha individuato come ambito

di coinvolgimento strategico tutta la popolazione del paese sulla base del presupposto che il fenomeno poteva essere contrastato solo con una offerta che coinvolgesse i cittadini in prima persona da rivolgere a mercati turistici in cerca di autenticità, prodotti a chilometro zero, immersione in luoghi incontaminati sul piano ambientale, sociale e culturale. Infine la rete Mice Sardinia ha individuato i propri stakeholder in funzione della possibilità di ampliare la propria offerta di servizi e i mercati di sbocco delle proprie attività. Se si confrontano questi aspetti con quanto indicato da Caroli (2016) si può osservare che le attività di stakeholder marketing messe in campo dai soggetti promotori tendono ad abbracciare diversi ambiti rilevanti per la competitività della singola organizzazione e «massimizzare il suo contributo allo sviluppo sostenibile» (Caroli, 2016, p. 42).

4.4. Gli strumenti di coinvolgimento

Tra gli strumenti utilizzati per il coinvolgimento iniziale degli stakeholder l'analisi mostra l'uso sia di quelli tradizionali, basati su comunicazione unidirezionale e processi di negoziazione con i singoli attori coinvolti, sia di esperienze di condivisione di informazioni e processi interattivi, sia infine casi di vere e proprie attività di co-progettazione e co-sviluppo. In tutti i casi si può osservare come il soggetto promotore abbia da subito orientato la sua azione di stakeholder marketing verso la condivisione delle informazioni rilevanti riguardanti gli impatti ambientali, sociali e competitivi. Da sottolineare che, secondo un operatore, questo processo di condivisione e integrazione delle conoscenze è un processo ancora in corso in cui i partecipanti percepiscono chiaramente che più si lavora insieme più si stringe l'alleanza tra i diversi attori in uno spirito in cui tutti hanno capito che «si vince solo se si è uniti». A conferma di questo uno degli intervistati ha dichiarato testualmente:

Alcuni attori, più di altri, mettono a disposizione informazioni (es.: bandi o altre opportunità di business), ma certamente è un processo lento e non semplice quello della condivisione, che prevede prima di tutto un cambiamento di mentalità, dall'ambito personale a quello più allargato dell'aggregazione e non tutte le imprese sono pronte allo stesso modo e con la stessa velocità di adeguamento.

Questo aspetto riguardante l'interazione e la necessità di conoscenza condivisa è emerso in tutte le interviste. Altri intervistati, in proposito hanno affermato:

La realtà in cui operiamo richiede che si sviluppino rapporti fiduciosi tra i partner della rete. Questo significa che nell'azione di coinvolgimento lo strumento chiave per acquisire la disponibilità di quanti reputiamo fondamentali per il nostro progetto sia quello della continua condivisione delle informazioni rilevanti su qualsiasi aspetto possa interessare la rete, nonché l'interazione e il dialogo continuo, soprattutto nel sollecitare e nell'ascoltare il punto di vista di ciascuno. Grazie a questi strumenti è stato possibile acquisire la fiducia di chi ora è dentro la rete e, in questo modo, riusciamo, almeno per specifici progetti, a dare luogo a forme di co-progettazione.

La condivisione delle informazioni è alla base della costruzione di qualsiasi rete, tanto più qui in Sardegna dove vige il luogo comune secondo cui non riusciamo a fare cose insieme. Questo porta certamente ad avere un alto livello di attenzione nei confronti di chi coinvolgiamo ma nello stesso tempo non abbiamo alternativa.

Per noi il dialogo continuo è fondamentale. Questo avviene quotidianamente in modo informale e in forme più strutturate quando si tratta di informazioni che devono arrivare a tutti nello stesso modo e nello stesso tempo. Per tutto questo le tecnologie ci sono di grande supporto.

4.5. Le modalità di coinvolgimento

Nei casi esaminati la condivisione delle risorse ha carattere prevalentemente strategico. Questo vale sia per le risorse operand (strutture ricettive, di ristorazione, uffici e spazi di lavoro, strumenti di comunicazione, ecc.), che operant rispetto alle quali si può affermare che l'integrazione è molto ampia nel senso che «il clima di reciproca fiducia è tale che nessuno si sente controllore dell'altro», come è stato affermato dalla portavoce della Rete Ecoturismo Alghero. La visione strategica emerge anche nelle parole utilizzate dagli intervistati:

Dare l'esempio è determinante. In un mondo dove tutti parlano, immaginano mondi possibili, per me è fondamentale parlare con i fatti. Questo spiazza le persone che sono state abituate a fare promesse e a questi comportamenti si sono assuefatti. Al contrario per me e per tutti noi conta fare e dimostrare che quel che facciamo coincide con quel che diciamo. Questo vale sia nell'ambito della rete che nei rapporti che abbiamo con i nostri clienti. Non a caso tutte le attività operano nella diffusione dei valori e dei comportamenti eco-sostenibili e di rispetto della natura quale prassi quotidiana. Nelle nostre attività socio-economiche facciamo anche didattica e, in particolare, educazione ambientale, quale elemento fondamentale della nostra missione.

L'esempio di chi governa è fondamentale per creare un clima di fiducia e correttezza. Nel nostro caso specifico credo sia proprio un pilastro del buon funzionamento della rete.

Avere dato l'esempio per dimostrare che l'azione di coinvolgimento era reale e di valore strategico è servito per abbattere alcune barriere tanto che si è innescato un processo virtuoso e coloro che abbiamo coinvolto si sono resi disponibili nel condividere con noi le informazioni utili per veicolare meglio la nostra proposta di valore. Ciò ha permesso anche a noi di comprendere meglio la realtà nella quale operiamo. Abbiamo portato dentro il progetto un insieme di saperi e relazioni costruite prima e durante la vita dello stesso. Certo non basta perché ora avvertiamo la necessità di crescere e strutturare meglio tutti questi rapporti, anche al fine di aumentare le ricadute per il ruolo di cerniera che svolgiamo tra domanda e offerta di tanti attori locali, alcuni profit e altri totalmente non profit.

Infine, va rilevato che nei sistemi di collaborazione a cui partecipano anche attori pubblici, questi hanno fatto la loro parte condividendo prevalentemente risorse operand (materiali e finanziarie), anche se in due casi è stato chiaramente esplicitato una partecipazione di idee e conoscenze specifiche (risorse operant).

Le modalità operative con cui i soggetti promotori dialogano con gli stakeholder sono molteplici, informali e formali, anche se i primi sono prevalenti, efficaci e immediati. Sul piano informale gli strumenti di comunicazione principali sono il telefono, gruppi whatsapp e incontri individuali. Sul piano formale si prediligono assemblee periodiche, incontri ad hoc e le email, sia per convocare gli incontri che per condividere notizie e informazioni di comune interesse. Per alcuni dei rispondenti si considera una importante forma di dialogo anche quella che si manifesta negli incontri formativi.

Ciò che emerge, in sintesi, è che il dialogo è multidimensionale, diadico e complesso, sia offline che online: le relazioni di tipo diadico sono soprattutto di tipo informale mentre quelle complesse sono più formali (incontri, assemblee, email). Sul piano delle tecnologie impiegate per il coinvolgimento attivo il telefono e i gruppi whatsapp primeggiano sugli altri ma in tutti è chiara la consapevolezza che questi strumenti non elidono l'utilità, l'efficacia e l'importanza di un dialogo *face-to-face*, individuale e collettivo. In qualche caso sono stati istituiti veri e propri incontri ad hoc per favorire la conoscenza reciproca e sviluppare la coesione interna: in un caso l'iniziativa ha preso il nome di «AperitivInRete», incontri informali su base territoriale che permettano un livello di comunicazione ed interazione tra i soci, nuovo e interattivo.

4.6. Le capacità di marketing utilizzate per il coinvolgimento degli stakeholder

Hillebrand *et al.* (2015) hanno individuato tre capacità fondamentali per porre in essere attività di stakeholder marketing: quella di pensare in modo sistemico, in modo paradossale e in modo democratico.

Agli intervistati è stato quindi chiesto di esprimersi circa il ruolo degli stakeholder coinvolti nelle attività di marketing e, più in generale, nelle attività di creazione del valore. La totalità degli intervistati ha sottolineato che tutti devono svolgere un ruolo attivo e propositivo ma non sempre questo è facile e possibile: infatti, benché ci sia adesione circa l'idea di operare come soggetti proattivi del sistema, non tutti hanno le capacità per essere propositivi, il che richiede un percorso di apprendimento che educhi ciascuno degli stakeholder ad essere più propositivi e non solo reattivi.

Particolarmente sviluppata è la capacità dei soggetti promotori di adottare il pensiero paradossale: unanime è la sensibilità volta a individuare ed evitare le possibili cause di conflitti tra gli stakeholder coinvolti. Questa attenzione si manifesta con la ricerca di un costante e continuo dialogo con tutti gli stakeholder volto a far emergere possibili tensioni ed esigenze specifiche. In taluni casi questa attenzione si sviluppa secondo modalità frequenti e informali (Alghero Ecoturismo, Cagliari Charming Accommodation, Mariposas de Sardinia, Pastori in Moto), in altre in modo più formale e con tempistiche meno frequenti (Imago Mundi, Nughedu Welcome e Rete Mice).

Per quanto riguarda la terza tipologia di capacità si è chiesto agli intervistati di esprimersi circa il grado di inclusione e trasparenza dei diversi stakeholder nei processi decisionali e, sotto questo profilo, sono emerse considerazioni estremamente positive. L'opinione è unanime: in tutti i casi si è instaurato un ottimo clima di fiducia reciproca che poi si sostanzia nella partecipazione convinta alle diverse iniziative progettate insieme. Significative, anche a tale proposito, risultano le seguenti affermazioni:

A livello face to face possiamo affermare che vi è fiducia e trasparenza reciproca tra noi e gli attori che partecipano ai nostri itinerari e/o progetti.

Le condizioni sono sempre chiare. Possiamo dire che al momento la fiducia è ciò che ci tiene insieme, soprattutto perché non abbiamo contratti ulteriori che impegnino le parti.

In generale possiamo dire che il comportamento delle imprese affiliate è improntato alla correttezza, trasparenza e fiducia tra i Soci e tra i Soci e l'Organo Comune che realizza il programma di rete.

Trasparenza e reciprocità sono alla base delle relazioni e facilitano i processi di collaborazione. Non solo ma c'è tanta voglia di crescere, di imparare, di mettersi in gioco e di questo sono particolarmente fiera.

Fiducia e reciprocità sono alla base del gruppo. Ciò non significa che non ci siano dei lati umani che talvolta possono anche portare a posizioni opposte rispetto a una soluzione. Il vantaggio però sta nella volontà di voler trovare una soluzione comunque condivisa.

Sinceramente avrei difficoltà a lavorare in un contesto relazionale in cui non c'è trasparenza. Siamo talmente convinti di questo valore che prima di accogliere altri membri all'interno vogliamo essere sicuri del fatto che si condividano gli stessi valori, non solo quello dell'ecosostenibilità ambientale ma anche relazionale e organizzativa.

4.7. Le performance conseguite e la disponibilità alla condivisione delle risorse

L'azione di stakeholder marketing volta a costruire reti di collaborazione in ambito turistico è stata valutata chiedendo agli intervistati di esprimersi circa l'identificazione degli stakeholder con la rete, l'orgoglio di sentirsi parte di queste iniziative e la percezione di comportamenti considerati equi.

Sul piano dell'identificazione i rispondenti hanno espresso pareri divergenti: in alcuni casi il senso di appartenenza è molto sentito (Alghero Ecoturismo, Cagliari Charming Accommodation e Nughedu Welcome), in altre meno sia perché si tratta di reti giovani e gli stakeholder coinvolti hanno già una loro storia autonoma consolidata per cui pur partecipando alla rete in modo attivo non la considerano ancora come un soggetto nel quale identificarsi pienamente. Sul piano invece della reputazione delle reti e dell'equità percepita nei comportamenti verso i diversi stakeholder le performance sono ottime e nessuno immagina di interrompere la collaborazione.

Analogamente esiste unanime volontà di continuare a lavorare insieme ed anzi c'è chi teme che questa collaborazione possa interrompersi (Nughedu Welcome), proprio per i benefici percepiti dalla rete che si è creata.

5. L'impatto delle attività di stakeholder marketing sui processi di generazione del valore

Circa l'impatto delle attività di coinvolgimento degli stakeholder nei processi di co-creazione di valore è stato osservato che mentre la co-creazione è difficile da osservare empiricamente, il coinvolgimento degli attori lo è, quindi è più facile da progettare e gestire (Storbacka *et al.*, 2016). Si può pertanto affermare che il fine ultimo delle attività di stakeholder marketing è quello di favorire processi di generazione del valore misurabili attraverso diversi indicatori, di cui certamente il primo è costituito dal grado di soddisfazione percepito da parte dei promotori delle reti e degli altri stakeholder coinvolti. Sotto questo profilo le esperienze vissute dagli intervistati, sia quelle più datate che quelle recenti, vengono considerate soddisfacenti, sia in termini di operatività della rete che di risultati negli ambiti per cui la collaborazione è stata pensata e realizzata.

La soddisfazione percepita è stata elevata con riferimento agli aspetti strategici quali la dimensione di mercato (acquisizione clienti, espansione dei mercati di sbocco, maggiore capacità competitiva), la coesione interna e la crescita della stessa rete di collaborazione, nonché nel miglioramento complessivo delle conoscenze e delle competenze dei singoli stakeholder coinvolti. In un caso l'intervistato ha sottolineato che le prenotazioni sono cresciute per tutti i partner della rete, sono aumentati i pacchetti venduti e nel triennio 2015-2018 il fatturato medio della rete è cresciuto annualmente di circa il 10% (Cagliari Charming Accommodation). In un altro caso (Nughedu Welcome) la nascita del progetto ha fatto sì che la destinazione interessata potesse finalmente registrare un numero positivo nelle statistiche su arrivi e presenze (da zero a 700 in un anno).

In sei casi su sette gli intervistati hanno sottolineato l'attenzione e la cura della crescita culturale e professionale dei partner. Questo ha trovato realizzazione attraverso forme diverse di attività formative che coinvolgono sia i singoli partner chiamati ciascuno a mettere a disposizione degli altri le proprie conoscenze e competenze, sia invitando soggetti esterni particolarmente competenti in determinate materie. Chi ancora non è arrivato a questo livello percepisce tale mancanza come una fase necessaria del proprio percorso evolutivo. L'importanza della crescita e del miglioramento delle competenze è considerata da taluni come la base fondamentale per ulteriori progetti e innovazioni.

In tutti i casi è rilevabile una forte sete di conoscenza, il che rappresenta sicuramente un elemento importante che è di buon auspicio circa il prosieguo delle rispettive attività.

6. Discussione e considerazioni conclusive

L'obiettivo del presente studio era quello di comprendere le modalità adottate per promuovere il coinvolgimento degli stakeholder all'interno di network di offerte turistiche e valutare quanto queste attività siano state percepite come efficaci per attivare processi di co-creazione di valore. Per realizzare il lavoro, assumendo come base la letteratura in tema di stakeholder marketing, è stato predisposto un apposito framework e, in base a questo, un protocollo di intervista per acquisire, attraverso il racconto libero e non strutturato, informazioni utili circa le modalità di coinvolgimento dei diversi attori nella fase iniziale di progettazione e costituzione delle reti. Sul piano metodologico sia il framework che il protocollo si sono rivelati efficaci per acquisire utili elementi di valutazione. Sul piano teorico l'indagine ha evidenziato come i criteri con cui il soggetto promotore della rete ha individuato gli stakeholder da coinvolgere, nonché gli ambiti di coinvolgimento, gli strumenti e le modalità impiegate per tale attività, unitamente alla tipologia di relazioni instaurate e alle capacità impiegate sono risultati di estremo valore per comprendere le performance percepite e l'impatto sui processi di co-creazione di valore.

Sul piano delle implicazioni manageriali si può osservare che le pratiche di stakeholder marketing hanno fornito le seguenti indicazioni:

a. Le relazioni utilizzate per l'engagement sono state prevalentemente di tipo diadico nelle realtà più complesse e strutturate (es: Imago Mundi-Monumenti Aperti, Sardinia Mice Network) mentre nelle realtà più informali emerge maggiormente (anche se non esclusivamente) la natura complessa di tali relazioni.

b. È sempre risultata determinante l'azione di stakeholder marketing svolta dal soggetto attivatore che guida e governa il processo di coinvolgimento degli stakeholder e di strutturazione del sistema di relazioni nell'ottica della soddisfazione di tutti gli interessi coinvolti. Diadicità e complessità delle relazioni, pertanto, coesistono e il grado di presenza di ciascuna di esse dipende dalle circostanze, non potendosi configurare a priori un modello ideale. Di converso, invece, essi rappresentano due estremi di cui avere consapevolezza all'interno delle proposte progettuali di costruzione di sistemi collaborativi per capire *hic et nunc* come e quando agire per sviluppare le prime o impegnarsi invece per implementare le seconde.

c. Relativamente al sempre possibile conflitto tra interessi dei diversi stakeholder coinvolti le interviste hanno dato conto di realtà caratterizzate dall'uso di un pensiero sistemico, paradossale e democratico,

piuttosto che di tipo reattivo, logico e centralizzato. Nelle realtà intervistate c'è un impegno costante per far emergere in modo esplicito eventuali differenze di vedute, possibili contrasti di interesse e questo ha generato la soluzione dei pochi problemi emersi. Solo in un caso è accaduto che rispetto al progetto iniziale alcuni attori della rete abbiano deciso, dopo un successivo chiarimento (che evidenzia una esplicitazione tardiva di interessi divergenti), di uscire dalla rete, a beneficio però di quanti sono rimasti che hanno invece trovato utile l'occasione per consolidare i propri rapporti e definire modalità più strutturate di accesso alla rete e di monitoraggio e valutazione delle proprie attività. Sotto questo profilo, in tutti i casi è emerso come la capacità del soggetto promotore nel far emergere le eventuali differenze di interessi rispetto all'obiettivo della rete abbia determinato importanti risultati anche in termini di apprendimento per ciascuno degli attori, sia nella direzione di conoscersi l'uno con l'altro, sia in quella di capire che il risultato del sistema era più facilmente raggiungibile se ciascuno rinunciava alla massimizzazione del proprio.

d. Circa la partecipazione al processo decisionale le interviste hanno evidenziato una prevalente predilezione per un approccio democratico istituendo meccanismi di diffusione delle informazioni e partecipazione alle decisioni i più trasparenti possibile. Questo riscontro è più evidente nelle realtà in cui le relazioni sono di tipo complesso mentre lo sono meno in quelle dove prevalgono le relazioni di tipo diadico. Questo si spiega proprio col fatto che la responsabilità è in capo al soggetto guida che promuove e gestisce le diverse relazioni con gli attori e con ciascuno di essi intrattiene un rapporto chiaro e trasparente.

e. In termini di impatto delle attività di stakeholder marketing sui processi di co-creazione di valore si deve sottolineare come, nonostante i limiti ancora presenti nei processi di consolidamento di questi sistemi collaborativi, le modalità di coinvolgimento adottate dal management per costruire un ecosistema efficace ed efficiente abbia generato risultati positivi sia in termini di performance economica che in quella, particolarmente sottolineata dagli intervistati, di coesione interna (dimensione sociale) e di volontà di migliorarsi reciprocamente (dimensione cognitiva) (Mena e Chabowski, 2015).

In conclusione si può dire che sul piano teorico questo lavoro da un lato arricchisce la letteratura di marketing turistico concentrando l'attenzione sulle modalità di coinvolgimento dei diversi stakeholder e, dall'altro lato, costituisce una base molto utile per ulteriori ricerche in cui provare a costruire un sistema di rilevazione che permetta di passare da una analisi qualitativa ad una quantitativa.

Tra i limiti si sottolinea la natura contingente dei casi trattati che seppure tra loro molto diversi sono espressione di un medesimo contesto territoriale, il che richiederebbe anche altre verifiche in altri contesti per validare la bontà del framework proposto. Questo peraltro può rappresentare anche uno spazio di approfondimento per ulteriori ricerche volte a comprendere meglio i meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder nell'ottica della prospettiva dello stakeholder marketing.

[Data di ricevimento: 01/05/2019]

[Data di accettazione: 06/09/2019]

Riferimenti bibliografici

- AYUSO S., ÁNGEL RODRÍGUEZ M., GARCÍA-CASTRO R., ÁNGEL ARIÑO M. (2011). Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? *Industrial Management & Data Systems*, vol. 111, n. 9, pp. 1399-1417.
- BAGOZZI R.P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 32-39.
- BALLANTYNE D., VAREY R.J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 335-348.
- BARILE S. (2000). *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*. Salerno: Arnia.
- BARILE S. (2009). *Management sistemico vitale*. Torino: Giappichelli.
- BARILE S., SAVIANO M.L. (2013). An introduction to a value co-creation model. Viability, syntropy and resonance in dyadic interaction. *Syntropy*, vol. 2, pp. 69-89.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012). *Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale*. XXIV Convegno annuale di Sinergie, *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*. 18-19 ottobre 2012, Università del Salento (Lecce).
- BHATTACHARYA C.B. (2010). Introduction to the special section on stakeholder marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 29, Spring, pp. 1-3.
- BHATTACHARYA C.B., KORSCHUN D. (2008). Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 27, n. 1, pp. 113-116.
- CAROLI M.G. (2016). *L'innovazione delle relazioni attraverso l'evoluzione dello stakeholder engagement*. In Caroli M.G. (a cura di), *L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto Ceriis sull'innovazione sociale*. Milano: Franco Angeli, pp. 37-43.
- DAY G.S., WENSLEY R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 79-89.

- EISENHARDT K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FABRIS G. (2009). Societing. *Il marketing nella società postmoderna*, II edizione. Milano: Egea.
- FREEMAN R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- GARRIGA E. (2009). Cooperation in stakeholder networks: Firms' «tertius iungens» role. *Journal of Business Ethics*, vol. 90, pp. 623-637.
- GOLINELLI G.M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa: Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*. Padova: Cedam.
- GOLINELLI G.M. (2010). *Viable Systems Approach (Vsa). Governing Business Dynamics*. Padova: Cedam.
- GYRD-JONES R.I., KORNUM N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 9, pp. 1484-1493.
- GUMMESSON E. (1999). *Total Relationship Marketing. Rethinking management: From 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- GUMMESSON E. (2008). Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, pp. 15-17.
- HILLEBRAND B., DRIESSEN P.H., KOLL O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 4, pp. 411-428.
- HULT G.T.M., MENA J.A., FERRELL O.C., FERRELL L. (2011). Stakeholder marketing: A definition and conceptual framework. *Ams Review*, vol. 1, pp. 44-65.
- KOTLER P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 46-54.
- KOSKELA-HUOTARI K., VARGO S.L. (2016). Institutions as resource context. *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 26, n. 2, pp. 163-178.
- KRIPPENDORFF K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: Sage publications.
- KULL A.J., MENA J.A., KORSCHUN D. (2016). A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 12, pp. 5553-5560.
- LACZNAK G.R., MURPHY P.E. (2012). Stakeholder theory and marketing: Moving from a firm-centric to a societal perspective. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 31, n. 2, pp. 284-292.
- LEWIS M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 760-776.
- LINE N.D., WANG Y. (2017). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 6, n. 1, pp. 84-93.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.

- LUSCH R.F., WEBSTER F.E. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, vol. 31, pp. 129-134.
- MAGLIO P.P., VARGO S.L., CASWELL N., SPOHRER J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-business Management*, vol. 7, n. 4, pp. 395-406.
- MENA J.A., CHABOWSKI B.R. (2015). The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 4, pp. 429-452.
- MERZ M.A., HE Y., VARGO S.L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 37, n. 3, pp. 328-344.
- NAPOLITANO M.R., RIVIEZZO A., GAROFANO A. (2018). *Heritage Marketing. Come aprire lo scrigno e trovare un tesoro*. Napoli: Editoriale Scientifica, Collana Economia, Impresa e Società. Vie mediterranee.
- NEVILLE B., MENGUC B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, vol. 66, pp. 377-391.
- NORMANN R. (2002). *Ridisegnare l'impresa: quando la mappa cambia il paesaggio*. Milano: Etas.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1995). *Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore*. Milano: Etas.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2010). *Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze*. In Pencarelli T. (a cura di), *Lecture di economia a management delle organizzazioni turistiche*. Trieste: Edizioni Goliardiche.
- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 562-578.
- PORTER M. (1985). *Il vantaggio competitivo*. Milano: Edizioni di comunità.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, vol. 78, n. 1, pp. 79-90.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Consumer*. Boston: Harvard Business School Press.
- RITTER T., GEMÜNDE H.G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 745-755.
- SMITH W.K., LEWIS M.W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, vol. 36, pp. 381-403.
- SPOHRER J., MAGLIO P.P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production & Operations Management*, vol. 17, n. 3, pp. 238-246.
- SPOHRER J., MAGLIO P.P., BAILEY J., GRUHL D. (2007). Towards a science of service systems. *Computer*, vol. 40, n. 1, pp. 71-77.

- STORBACKA K., BRODIE R.J., BÖHMANN T., MAGLIO P.P., NENONEN S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 8, pp. 3008-3017.
- TSANG E.W. (2014). Generalizing from research findings: The merits of case studies. *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, n. 4, pp. 369-383.
- 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.
- WESTENHOLZ A. (1993). Paradoxical thinking and change in the frames of reference. *Organization Studies*, vol. 14, pp. 37-58.

