

**UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA
FACOLTÀ DI ECONOMIA**



Dipartimento di SCIENZE AZIENDALI

Dottorato in SCIENZE AZIENDALI
(SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE)

**LA PERSONALIZZAZIONE
COLLABORATIVA DELL'OFFERTA.
MODELLI E PROCESSI DI MARKETING
MANAGEMENT**

IL COORDINATORE

Prof. Andrea Lanza


IL DOTTORANDO

Dott.
Gaetano Miceli



IL SUPERVISORE


Prof. Michele Costabile

Indice

Introduzione e ringraziamenti	X
Indice delle figure e delle tabelle	XVI
Capitolo 1 Dalla differenziazione alla personalizzazione dell'offerta	1
1.1 La differenziazione dell'offerta nella teoria economica	2
1.2 La differenziazione dell'offerta nella <i>marketing theory</i>	7
1.3 Le prospettive della <i>market orientation</i> : tra adattamento e creatività	19
1.4 Le nuove frontiere della differenziazione: la personalizzazione	29
Capitolo 2 Modelli di personalizzazione dell'offerta	33
2.1 La <i>mass customization</i> : personalizzazione e modularità	46
2.2 Il <i>one-to-one</i> : personalizzazione e interazione	51
2.3 La <i>customerization</i> e la <i>co-creazione</i> dell'offerta: personalizzazione ed esperienza	56
2.4 L' <i>intimizzazione</i> dell'offerta: personalizzazione e valore simbolico	62
Capitolo 3 Processi di personalizzazione: analisi e profiling	68
3.1 I processi analitici per la personalizzazione: il profiling dei clienti	70
3.2 La segmentazione della domanda di personalizzazione	79
3.3 Un modello concettuale per il profiling dinamico dei clienti	83

3.4 Le evidenze empiriche nelle analisi per la personalizzazione	94
Capitolo 4 La valutazione dei modelli di personalizzazione da parte dei consumatori: evidenze empiriche	105
4.1 L'interazione tra modelli di personalizzazione e brand	106
4.2 L'interazione tra modelli di personalizzazione e tratti della personalità del cliente	109
4.3 Gli obiettivi e il disegno degli studi empirici	112
4.4 I risultati degli studi empirici	119
Capitolo 5 Implicazioni per il management e direzioni per la ricerca futura	132
5.1 Le implicazioni per il management delle strategie di personalizzazione	133
5.2 Gli orizzonti e le sfide per l'innovazione nei processi di personalizzazione	143
5.3 L'evoluzione delle teorie sulla differenziazione: il post-modernismo e il consumatore liquido	148
5.4 Le direzioni per la ricerca futura	152
Bibliografia	154

Introduzione

La personalizzazione collaborativa dell'offerta rappresenta la nuova frontiera dei modelli di differenziazione dell'offerta applicati dalle imprese più innovative. La teoria di marketing e la pratica manageriale mostrano una sostanziale convergenza nell'identificare nel coinvolgimento del cliente sin dal processo di progettazione dell'offerta personalizzata l'aspetto distintivo dei processi di differenziazione più innovativi.

Questo volume descrive i modelli, relativamente recenti, di *personalizzazione dell'offerta*, enfatizzandone i principi teorici e le applicazioni più rilevanti. In particolare, a valle di una prima parte in cui vengono presentate le basi concettuali del fenomeno, il volume presenta i risultati di una serie di applicazioni empiriche riguardanti i processi analitici a supporto della personalizzazione e la valutazione, da parte del consumatore, dei diversi modelli di personalizzazione. Questi ultimi vengono analizzati con riferimento alle potenziali interazioni sia con elementi del marketing mix (la marca) che con tratti della personalità del consumatore (*scelte creative di anticonformismo, propensione alla fantasia*). Le evidenze empiriche presentate permettono di trarre importanti implicazioni per il marketing management, oltre che di definire alcune direzioni per la ricerca futura sul tema.

Nello specifico, il capitolo 1 rappresenta il fondamento teorico sui processi di personalizzazione dell'offerta. Vengono discussi in questo capitolo, infatti, le teorie e i modelli di differenziazione dell'offerta, di cui la personalizzazione rappresenta la frontiera più avanzata. In particolare, vengono presentate le teorie sulla differenziazione nella prospettiva della teoria economica, enfatizzando il contributo fondamentale della teoria sulla *concorrenza monopolistica* (Chamberlin, 1933; Podestà, 1974). Successivamente, vengono esaminati i contributi sulla differenziazione della *teoria di marketing* (Porter, 1980; Valdani, 2000) che hanno sottolineato la rilevanza della definizione di un'offerta distintiva al fine di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. L'evoluzione naturale delle teorie di marketing sulla differenziazione è rintracciabile nell'applicazione paradigmatica della *market orientation* (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990), che ha stimolato la proposta di modelli *adattivi* di differenziazione, votati, cioè, ad adattare l'offerta alle esigenze del cliente. La considerazione del ruolo di guida del mercato dell'impresa è enfatizzata, invece, nei modelli *creativi* di differenziazione (Levitt, 1980), che suggeriscono un ruolo propositivo dell'impresa nella realizzazione di prodotti

differenziati. Il capitolo è chiuso dall'introduzione ai modelli di differenziazione più avanzati e ambiziosi: quelli di *personalizzazione* dell'offerta (Wind e Rangaswamy, 2001). In quest'ultimo paragrafo, vengono evidenziate le principali determinanti della diffusione delle pratiche di personalizzazione, rintracciabili tanto sul lato dell'offerta e del più generale ambiente di marketing (ad esempio, le innovazioni in ambiti produttivi e tecnologici) quanto sul lato della domanda (evoluzione delle preferenze e dei bisogni dei consumatori).

Nel secondo capitolo vengono descritti i principali modelli di personalizzazione dell'offerta, evidenziandone le caratteristiche, i vantaggi e gli svantaggi, oltre ad alcuni casi di applicazione nei diversi contesti di mercato. Dopo aver descritto le condizioni abilitanti la diffusione dei modelli di personalizzazione, nel primo paragrafo viene presentata la *mass customization* (Pine, 1993). La customizzazione di massa deriva dalla *modularizzazione della produzione*. La suddivisione del prodotto in moduli elementari permette, infatti, di ottenere significative economie di scala, senza sacrificare la varietà dell'offerta che viene determinata dalla potenziale combinazione dei moduli. Il cliente sceglie il suo prodotto customizzato nell'ambito di una gamma prefigurata, ma che raggiunge elevati livelli di varietà e di probabilità di incontrare le micro-esigenze dei clienti. Successivamente, viene presentata la personalizzazione *one-to-one* (Peppers, Rogers e Dorf, 1999), che enfatizza il ruolo dell'interazione impresa-cliente e delle componenti di servizio. Nella personalizzazione one-to-one l'oggetto della personalizzazione non è più il prodotto inteso nella sua fisicità, quanto piuttosto gli aspetti intangibili e legati all'interazione tra cliente e impresa. Dalla simultanea enfasi sugli aspetti produttivi (flessibilità produttiva) e di interazione (flessibilità comunicativa) deriva il modello della *customerization* da Wind e Rangaswamy (2001), poi definito *co-creation* da Prahalad e Ramaswamy (2004). Questo modello di personalizzazione corrisponde alle pratiche utilizzate dalle imprese più innovative e presuppone l'offerta di una sostanziale varietà in termini di prodotti (tramite moduli combinabili) e di strumenti di interazione (anche digitali) in grado di sostenere il cliente nella definizione del prodotto personalizzato e di fargli percepire controllo e coinvolgimento nell'intero processo (Bendapudi e Leone, 2003). Infine, viene presentato un modello di personalizzazione dei simboli e dei significati intimi del consumatore: *l'intimization*. L'intimizzazione dell'offerta consiste nell'effettiva manipolazione del prodotto da parte del consumatore attraverso l'apposizione di segni propri (immagini, testi, simboli personali) sul prodotto grazie alla collaborazione dell'impresa. Quest'ultimo modello di personalizzazione permette di eludere i limiti della varietà di prodotto prefigurata dall'impresa e di realizzare, probabilmente, una *reale* personalizzazione del prodotto.

Nel terzo capitolo vengono descritti i processi analitici necessari a progettare e realizzare efficaci strategie di personalizzazione dell'offerta. In particolare, viene enfatizzata la necessità di *profilare* il cliente per supportare decisioni e modelli di personalizzazione rispetto ai contenuti e al tipo di interazione preferita. A tal fine, a valle di una breve rassegna sui contributi concettuali ed empirici sul *profiling* e sulla

segmentazione della domanda di personalizzazione dell'offerta, viene proposto un modello concettuale fondato su cinque macro-dimensioni (valore per il cliente *site-specific* e *content-specific*, *expertise*, orientamento cognitivo, stato della relazione, valore *del* cliente per l'impresa) capaci di descrivere efficacemente la domanda di prodotti personalizzati. Vengono presentati, quindi, i risultati di un'applicazione del modello concettuale di *profiling* concernente i clienti di un portale web. Le evidenze riportate permettono di trarre implicazioni per il management dei processi di personalizzazione on line e di gestione delle relazioni con i clienti, oltre che di definire un processo ideale per applicare il modello in diversi contesti di mercato.

Il quarto capitolo presenta obiettivi, disegno e risultati di due studi empirici finalizzati alla valutazione dei modelli di personalizzazione nella prospettiva dei clienti. Si tratta di originali ricerche che chiariscono il ruolo delle interazioni fra modelli di personalizzazione, *brand* e alcuni tratti della personalità del consumatore. In particolare, i due studi hanno riguardato un comune disegno di *conjoint analysis* concernente la valutazione di *t-shirt* personalizzate in termini di *mass-customization*, *one-to-one personalization* o *intimization*. Il primo studio ha permesso di esplorare come i soggetti valutano i modelli di personalizzazione e di testare l'interazione tra tali modelli, il brand e le *scelte creative di anticonformismo* (Tian, Bearden e Hunter, 2001). Il secondo studio, oltre ad offrire ulteriori opportunità di validazione delle evidenze sull'interazione tra modelli di personalizzazione e brand, si è focalizzato sul ruolo della propensione alla fantasia (Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001) nella valutazione dei modelli di personalizzazione. I risultati supportano l'idea che i processi di *intimization* interagiscono negativamente con i brand di massa, ma positivamente con i tratti della personalità di *scelte creative di anticonformismo* e *propensione alla fantasia*. I due studi forniscono rilevanti implicazioni per il management e la ricerca sulla personalizzazione.

Il quinto e ultimo capitolo mira a sintetizzare i principali risultati delle rassegne e delle ricerche presentate, proponendo implicazioni manageriali e direzioni per la ricerca futura sulla personalizzazione. In particolare, vengono enfatizzate le opportunità e le sfide legate alla personalizzazione realizzata con la collaborazione del cliente, sia in un'ottica di marketing che di gestione dell'innovazione. La personalizzazione collaborativa, infatti, offre stimoli sostanziali ai processi di creazione di valore per il cliente e di sviluppo delle innovazioni in ambienti ibridi, in cui impresa e cliente condividono alcuni momenti della progettazione e realizzazione del prodotto. Viene, inoltre, discussa la direzione evolutiva dei processi di differenziazione nell'ambito della società *postmoderna* (Fabris, 2003), enfatizzando come l'applicazione di approcci basati sulla partecipazione attiva del cliente alla realizzazione di prodotti personalizzati sia coerente con i caratteri tipici del consumatore "liquido" o "camaleontico" (Bauman, 2001; Dubois, 2000). Il volume è chiuso dalla discussione sulle direzioni che la ricerca futura sulla personalizzazione potrà perseguire per offrire nuovi contributi alla conoscenza del fenomeno.

Ringraziamenti

La realizzazione di questo volume è figlia, in primo luogo, dell'incontro con la persona che mi ha stimolato e motivato a seguire la carriera di ricercatore e docente: il professor Michele Costabile. È superfluo dire che se non avessi avuto una guida tanto ispirata e dinamica avrei probabilmente fatto altro nella vita, ma non quello che reputo il mio lavoro ideale. Penso sia doveroso, quindi, rivolgere a lui il mio primo ringraziamento.

Ad aiutare la mia crescita professionale e umana ha poi contribuito in maniera determinante la mia collega e amica Maria Antonietta Raimondo. Non avrei potuto avere partner lavorativa migliore, per la sua umiltà intellettuale, la sua precisione, la sua capacità di mediare le mie caratteristiche di, a volte, eccessivo "attivismo". Spetta a lei il merito di aver fatto nascere la mia passione per i metodi quantitativi applicati al marketing e alla ricerca sul consumatore. Devo a Mari un grande ringraziamento anche per essere stata la prima preziosa *reviewer* di questo volume, che sarebbe stato, senza il suo intervento, assai meno leggibile.

Un doveroso ringraziamento va anche agli altri colleghi con cui ho condiviso progetti di ricerca e, quindi, ore e ore di lavoro e di confronto costruttivo. In Irene Scopelliti, Francesco Ricotta e, più recentemente, Stefania Farace ho trovato persone e colleghi splendidi e sempre presenti nei momenti in cui è stato necessario un consiglio, una dritta, una discussione.

Un grazie collettivo lo rivolgo ai professori e ai colleghi di EGI-Finanza dell'Università della Calabria, che rappresentano il "mio" gruppo; un gruppo cui sono orgoglioso di appartenere. Ringrazio tutti i colleghi e dipendenti del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università della Calabria per la loro collaborazione preziosa e la loro simpatia.

La mia permanenza in Olanda è coincisa con il periodo probabilmente più importante per il mio sviluppo professionale. Oltre a ringraziare tutti i membri del Dipartimento di Marketing della Tilburg University, non posso esimermi dall'esprimere la mia particolare gratitudine a Rik Pieters. Grazie a lui e ai nostri incontri settimanali, a volte *devastanti*, penso di aver imparato un modo di fare ricerca e di rapportarmi agli altri che mi servirà per tutto il resto della mia carriera.

Passando agli affetti non legati alla sfera lavorativa, penso di dover ringraziare per la realizzazione di questo volume tutti gli amici che hanno supportato la mia crescita umana e intellettuale. In ordine sparso, rivolgo un caro ringraziamento a Pasquale, Danilo, Massimo, Giuseppe, Sergio, Carmen, Fabrizio, Carlos, Erdinç e a tutti gli altri che dimentico in questo momento.

La mia riconoscenza va poi ai miei genitori e alle mie sorelle, che mi hanno sempre appoggiato e fatto sentire membro di una famiglia davvero speciale. Non smetterò mai di pensare a quanto sia stato fortunato a crescere e convivere con persone tanto *belle*. Vi voglio bene.

Il mio ultimo ringraziamento va a Francesca che ha reso la mia vita unica, contribuendo in modo fondamentale a renderla serena, gioiosa e promettente. Penso che senza di lei non sarei oggi così sicuro e immensamente felice del percorso che sto

segundo. Alla famiglia Gelido va il mio eterno ringraziamento per avermi accolto come un figlio ed essere diventata la mia seconda famiglia.

A fronte di tante persone da ringraziare, questo volume è dedicato a chi non c'è più, ma che resteranno nella mia memoria e nel mio cuore sempre sorridenti, buoni, delicati. Sarebbe difficile descrivere le emozioni legate a mio cugino Vincenzo e mia zia Rina. Semplicemente, loro sono ora gli angeli che mi seguono e guidano da lassù.

Indice delle figure e delle tabelle

Indice delle figure

Figura 1.1: La concorrenza monopolistica: la realizzazione di profitti nel breve periodo

Figura 1.2: La differenziazione e l'elasticità della domanda al prezzo

Figura 1.3: Le strategie competitive di Porter (1980)

Figura 1.4: Una tipologia di scelte strategiche (Guatri *et al.*, 1999)

Figura 1.5: I processi strategici di marketing

Figura 1.6: La struttura del valore per il cliente (Woodall, 2003)

Figura 1.7: La catena del valore (Porter, 1987)

Figura 1.8: Una rappresentazione della catena mezzi-fini

Figura 1.9: Il modello dei livelli di prodotto di Levitt (1980)

Figura 1.10: Un'applicazione di differenziazione esperienziale

Figura 1.11: La strategia duale: l'applicazione dinamica degli approcci alla differenziazione

Figura 1.12: Le determinanti ambientali dei modelli di personalizzazione

Figura 2.1: I caratteri fondamentali della modularità di prodotto

Figura 2.2: I caratteri fondamentali delle componenti di servizi e interattività

Figura 2.3: L'approccio co-evolutivo alla progettazione dell'offerta (Thomke e von Hippel, 2002)

Figura 2.4: I caratteri fondamentali della partecipazione del cliente alla progettazione del prodotto

Figura 2.5a: Il modello di McCracken sul trasferimento dei significati (1986)

Figura 2.5b: Il ribaltamento del modello di McCracken

Figura 2.6: I caratteri fondamentali dell'integrazione del prodotto con segni del cliente

Figura 2.7: L'applicazione della *mass customization* di Ford

Figura 2.8: L'applicazione della *e-mass customization* di myYahoo!

Figura 2.9: L'applicazione della *one-to-one personalization* di Amazon

Figura 2.10: La tassonomia di Wind e Rangaswamy (2001) sui modelli di personalizzazione

Figura 2.11: L'applicazione della *customerization* di Dell

Figura 2.12: L'applicazione della *co-creation* di Nikeid

Figura 2.13: Un'applicazione del modello di Randall *et al.* (2005) sulle interfacce di personalizzazione

- Figura 2.14: Le interfacce per la personalizzazione di Randall *et al.* (2005) come funzione dell'expertise del cliente
- Figura 2.15: L'applicazione dell'*intimization* di *eshirt.it*
- Figura 2.16: L'applicazione dell'*intimization* di Anya Hindmarch con "be a bag"
- Figura 3.1: Il circolo virtuoso tra *profiling* e personalizzazione (Tasso e Omero, 2002)
- Figura 3.2: Le fonti di dati per il *profiling* dei clienti on line
- Figura 3.3: Gli strumenti per la personalizzazione dell'offerta sulla base del *profiling* dei clienti (Hanson, 2000; Shankar, 2001)
- Figura 3.4: Il sistema di raccomandazioni di Amazon basato sul *collaborative filtering*
- Figura 3.5: L'approccio alla personalizzazione dinamica e interattiva dell'offerta
- Figura 3.6: La gestione della dimensione VALUE nel sito di Alfa Romeo
- Figura 3.7: La gestione della dimensione KNOWLEDGE nel sito di HP
- Figura 3.8: La gestione della dimensione ORIENTATION nel sito di Adidas
- Figura 3.9: Il programma fedeltà di Vodafone a supporto della dimensione REL
- Figura 3.10: Una tassonomia delle relazioni e delle azioni di CRM (Costabile, 2001)
- Figura 3.11: La segmentazione di San Paolo basato sulla dimensione EQUITY
- Figura 3.12: Il processo di *profiling* per la personalizzazione dinamica e interattiva
- Figura 3.13: L'algoritmo organizzativo per l'applicazione del modello di *profiling*
- Figura 4.1a: L'applicazione della teoria del bilanciamento di Heider (1958) al caso in cui gli individui preferiscano i segni personali
- Figura 4.1b: L'applicazione della teoria del bilanciamento di Heider (1958) al caso in cui gli individui preferiscano i segni di marche note
- Figura 4.2: Alcuni esempi di cartoline somministrate ai partecipanti ai due studi
- Figura 4.3: Le medie dei gruppi di cartoline rispetto all'interazione *Intimization x brand* (studio 1)
- Figura 4.4: Le medie dei gruppi di cartoline rispetto all'interazione *Intimization x brand* (studio 2)
- Figura 5.1: La personalizzazione interattiva di Fiat 500
- Figura 5.2: L'applicazione della *co-creation* di Converse
- Figura 5.3: L'applicazione dell'*intimization* di M&M's
- Figura 5.4: Claudia Schiffer con la sua borsa *intimizzata*
- Figura 5.5: L'applicazione dell'*intimization* di Bstripe
- Figura 5.6: La tipologia di Berthon *et al.* (2007) sugli approcci verso i clienti creativi
- Figura 5.7: L'innovazione collaborativa di Pepsi

Indice delle tabelle

- Tabella 2.1: Una classificazione dei modelli di personalizzazione sulla base delle condizioni abilitanti
- Tabella 2.2: Una sintesi dei modelli di personalizzazione
- Tabella 3.1: I due tipi di orientamento cognitivo (Dholakia e Bagozzi, 1999; Wolfenbarger e Gilly, 2001)
- Tabella 3.2: La matrice dei coefficienti fattoriali per il gruppo "utenti t_n "
- Tabella 3.3: I centri finali dei 5 profili ("utenti t_n ")

Tabella 3.4: Azioni di differenziazione e di CRM per i cluster del campione “utenti t_n ”

Tabella 4.1: Attributi e livelli per la definizione delle configurazioni alternative di *t-shirt*

Tabella 4.2: La distribuzione del genere nel campione (studio 1)

Tabella 4.3: Le statistiche descrittive della scala sulle *scelte creative di anticonformismo (CCC)*

Tabella 4.4: I risultati della *conjoint analysis* (studio 1)

Tabella 4.5: I risultati del *modello lineare gerarchico* (studio 1)

Tabella 4.6: I risultati della *conjoint analysis* nei gruppi a bassa e alta *CCC* (studio 1)

Tabella 4.7: La distribuzione del genere nel campione (studio 2)

Tabella 4.8: Le statistiche descrittive della scala della *propensione alla fantasia (CEQ)*

Tabella 4.9: I risultati della *conjoint analysis* (studio 2)

Tabella 4.10: I risultati del *modello lineare gerarchico* (studio 2)

Tabella 4.11: I risultati della *conjoint analysis* nei gruppi a bassa e alta *propensione alla fantasia* (studio 2)

Dalla differenziazione alla personalizzazione dell'offerta

Negli anni Ottanta, la *differenziazione dell'offerta*, ovvero il potenziamento del prodotto con elementi distintivi rispetto ai concorrenti, era considerata dagli studi di strategia (Porter, 1980) un'opzione competitiva alternativa alla leadership di costo e alla focalizzazione. Già allora, tuttavia, era chiaro come tale classificazione distinguesse le opzioni strategiche in senso molto lato. Ognuna delle tre alternative, infatti, richiedeva (e richiede) notevoli sforzi di differenziazione che le dinamiche socio-economiche e tecnologiche degli ultimi due decenni hanno reso ulteriormente rilevanti. La crescita dell'intensità competitiva a cui si assiste a livello globale impone alle imprese lo sviluppo delle capacità di differenziare dinamicamente l'offerta dalle proposte dei *competitor*. La differenziazione dell'offerta, quindi, non è solo un'opzione strategica ineludibile, ma rappresenta ormai un processo continuo che alimenta l'approccio all'innovazione che le imprese adottano per generare e rigenerare il vantaggio competitivo (Valdani, 2000; Verona, 2000).

La rilevanza assunta dalla differenziazione è stata determinata fondamentalmente dai cambiamenti verificatisi in tre ambiti, tuttora in continua evoluzione. In primo luogo, gli sviluppi tecnologici in ambiti produttivi (Pine, 1993; Cozzi, Di Bernardo e Rullani, 1988; Valdani e Dosi, 1995) e comunicativi (Peppers, Rogers e Dorf, 1999) hanno fornito alle imprese strumenti sempre più sofisticati per potenziare l'offerta e differenziare linee e portafogli di prodotti. L'evoluzione tecnologica, sommata alla progressiva affermazione dell'economia di libero mercato e della *deregulation*, ha stimolato, inoltre, dinamiche competitive sempre più intense (D'Aveni, 1994), forzando le imprese a perseguire la differenziazione in una logica continua anziché discreta. Infine, la domanda, caratterizzata nelle economie opulente da una crescente ricchezza materiale, ha progressivamente manifestato atteggiamenti e comportamenti di consumo multiformi, orientati alla ricerca, in prodotti e marche, di contenuti emozionali e simbolici sempre più eterogenei e distintivi (Baudrillard, 1970; Barile, Busacca e Costabile, 2001). Queste dinamiche hanno stimolato modelli concettuali e manageriali di differenziazione sempre più raffinati, la cui evoluzione, dalle intuizioni originarie di Chamberlin (1933) ai modelli di personalizzazione dell'offerta (Wind e

Rangaswamy, 2001; Simonson, 2005), rappresenta l'oggetto principale del presente capitolo.

In prima istanza, viene discusso il contributo delle teorie di micro-economia ed economia industriale allo sviluppo dei modelli di differenziazione, focalizzando l'attenzione sul superamento delle assunzioni dell'economia neo-classica e sulla progressiva affermazione delle teorie della *concorrenza monopolistica* (Chamberlin, 1933; Hotelling, 1929) e della *differenziazione del prodotto* (Lancaster, 1966). Successivamente, viene presentata la prospettiva della *marketing theory* sulla differenziazione dell'offerta (Hunt, 1991; Day, 1994; Valdani, 1995), che enfatizza la rilevanza strategica della creazione di valore per il cliente in termini competitivi e di sopravvivenza e sviluppo dell'impresa nel lungo periodo. Le teorie di marketing sulla differenziazione hanno proposto l'applicazione paradigmatica della *market orientation* (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990), rispetto alla quale, nel proseguo del capitolo, vengono discussi gli approcci alla differenziazione guidata dal cliente (Gutman, 1982; Costabile, 1996). Tale visione *customer-led* dei modelli di differenziazione viene poi confrontata con l'approccio *market-driving* che si caratterizza per la ricerca sistematica dell'innovazione e della differenziazione guidata dall'impresa e dalle intuizioni creative dell'organizzazione, ovvero dagli avanzamenti scientifici e tecnologici tradotti in offerte commerciali (Levitt, 1980). Il capitolo descrive poi come gli approcci adattivi e creativi alla differenziazione possono essere applicati in modo integrato e dinamico seguendo la logica della *strategia duale* (Abell, 1993; Valdani, 2000). Infine, vengono introdotti i modelli di *personalizzazione dell'offerta*, ritenuti la forma più estrema di differenziazione (Wind e Rangaswamy, 2001). Nello specifico, vengono illustrati gli aspetti tecnologici e relazionali che hanno stimolato la definizione di modelli di personalizzazione sempre più spinti verso la realizzazione di prodotti *unici*, difficilmente imitabili e, quindi, forieri di premium price e superiori margini di profitto per le imprese.

1.1 La differenziazione dell'offerta nella teoria economica

Come noto, la teoria economica di matrice neoclassica non considera l'esistenza di forme di differenziazione dell'offerta. In particolare, i fondamenti teorici neoclassici si basano sulle assunzioni di¹:

- razionalità perfetta degli attori economici;
- omogeneità delle funzioni di risposta;
- perfetta omogeneità e sostituibilità dei prodotti;
- numero molto elevato di acquirenti e venditori;
- imprese mono-prodotto, omogenee dal punto di vista tecnologico.

Tali assunzioni permettono di astrarre e di formalizzare analiticamente due modelli *puri* sulle relazioni tra domanda e offerta: la *concorrenza perfetta* e il

¹ Una lettura "moderna" della differenziazione nella teoria neoclassica è rinvenibile, tra gli altri, in Volpato (1995) e Tirole (1991).

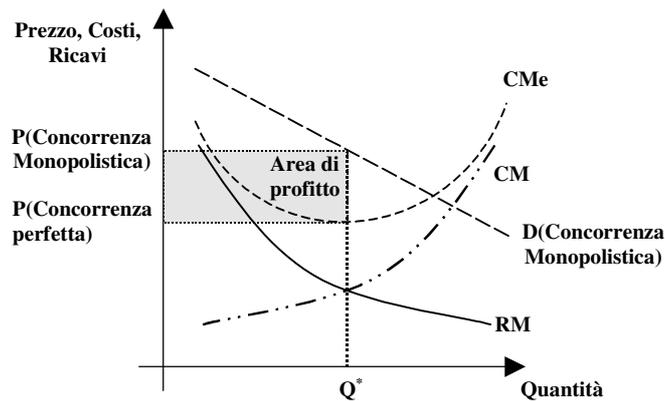
monopolio. La concorrenza perfetta è una forma di mercato che prevede una pluralità di imprese di dimensioni ridotte, con caratteristiche simili, che producono lo stesso bene. È, inoltre, prevista l'assenza sia di barriere all'entrata e all'uscita delle imprese dal settore che di asimmetrie informative. Da queste condizioni deriva che ogni attore detiene una quota di mercato estremamente ridotta che non consente alcuna manovra o influenza sul prezzo del bene. Quest'ultimo è determinato dal confronto della domanda e dell'offerta complessiva ed è, quindi, per ogni impresa, un dato. Se ne deduce che nel modello di concorrenza perfetta le imprese agiscono esclusivamente come *price-taker* e che, quindi, accettano passivamente il prezzo di equilibrio imposto dal mercato. I profitti previsti per le imprese sono nulli, in seguito alla realizzazione dell'equilibrio generale di Walras, che prevede la massimizzazione del benessere dei consumatori (Varian, 2007).

Il monopolio è una forma di mercato che presuppone la presenza di un'unica impresa che serve la totalità della domanda. In condizioni di monopolio esistono rilevanti barriere all'entrata di altre imprese, mentre l'informazione e le scelte produttive sono di esclusivo dominio di un'unica impresa che ha come limite ai suoi comportamenti le sole reazioni dei consumatori. Il monopolista può, quindi, comportarsi da *price-maker* e massimizzare il suo profitto fissando un prezzo che gli consente di vendere la quantità ottimale di prodotti. Inoltre, il monopolista può trarre ulteriori profitti dalla discriminazione dei prezzi che può realizzare in presenza di segmenti di domanda non comunicanti. Le assunzioni riguardanti il monopolio suggeriscono che la quantità prodotta sarà inferiore a quella di equilibrio nella situazione di concorrenza monopolistica. Si parla, in tal senso, di costo sociale del monopolio, che genera una perdita di benessere per i consumatori. Il monopolio è ritenuto, da un punto di vista paretiano, inefficiente dal momento che la differenza tra prezzo e costo marginale esprime un'imperfetta allocazione delle risorse (Volpato, 1995).

I modelli di concorrenza perfetta e monopolio rappresentano dei casi puri di immutata rilevanza teorica. Non di meno, la teoria economica ha riconosciuto da tempo la difficoltà di realizzazione nei mercati reali delle condizioni tipiche di tali modelli. L'eterogeneità di prodotti e consumatori, i vantaggi di costo ottenuti dalle imprese per effetto della specializzazione e delle economie di scala, l'esistenza di vincoli e ostacoli alla libera entrata di nuove imprese in alcuni settori sono solo alcuni dei fenomeni che non possono essere spiegati dalle assunzioni neoclassiche. In particolare, i modelli neoclassici non considerano il fenomeno della *differenziazione*, cioè dell'esistenza di imprese che vendono prodotti con caratteristiche diverse da quelli dei concorrenti e quindi non perfettamente sostituibili (Tirole, 1991).

I primi tentativi di integrare nelle teorie economiche il concetto di differenziazione sono attribuiti a Robinson (1933) e soprattutto a Chamberlin (1933). I due studiosi introdussero, nello stesso periodo, alcuni fondamentali concetti destinati a innovare profondamente lo studio dell'impresa. In particolare, la letteratura di economia industriale e manageriale ha adottato e sviluppato la proposta di Chamberlin sulla *concorrenza monopolistica*, che può essere considerata la progenitrice dei modelli sulla differenziazione dell'offerta, mentre minore attenzione è stata prestata al modello della *concorrenza imperfetta* di Robinson. Quest'ultima convergeva nelle

idee fondamentali con la teoria della concorrenza monopolistica, con cui Chamberlin propone un modello ibrido, basato sulle assunzioni tipiche della concorrenza perfetta, ma che ammette nel breve periodo la presenza di elementi monopolistici dovuti a differenze nei prodotti. La curva di domanda non è più orizzontale, bensì mostra una elasticità negativa al prezzo proporzionale alla differenziazione offerta. Tali condizioni permettono la realizzazione di profitti di breve periodo (figura 1.1) e un allontanamento dalla condizione di concorrenza perfetta. La concorrenza monopolistica, in tal senso, è caratterizzata da elementi di entrambi i modelli puri e prevede, quindi, la possibilità per l'impresa che differenzia la propria offerta di agire sul prezzo come price-maker (Volpato, 1995).



P = prezzo, CMe = costo medio, CM = costo marginale, RM = ricavo marginale, D = domanda, Q^* = quantità ottimale

Figura 1.1 La concorrenza monopolistica: la realizzazione di profitti nel breve periodo

Chamberlin definisce i livelli di analisi che una teoria sulla concorrenza monopolistica deve affrontare: le decisioni sui prezzi, le scelte sui prodotti e i processi di entrata e uscita nel settore (Polo, 1991). In tal modo, Chamberlin identifica nell'impresa un soggetto con rilevanti facoltà di scelta che possono determinare il profitto nel breve periodo.

Sono diversi gli aspetti innovativi nella teoria di Chamberlin. Uno è senza dubbio legato al passaggio dall'assunzione di omogeneità dei beni al riconoscimento di prodotti differenziati. Podestà (1974) attribuisce a Chamberlin l'introduzione del concetto di *sostituibilità* tra prodotti rispetto a un unico bisogno. Mentre nel modello di concorrenza perfetta le imprese vendono prodotti omogenei che gli acquirenti considerano come perfetti sostituti l'uno dell'altro, in regime di concorrenza monopolistica le imprese propongono al mercato un prodotto differenziato abbastanza diverso da essere distinto dagli acquirenti rispetto ai prodotti concorrenti. Inoltre,

Chamberlin riconosce che, nell'ambito dei settori non monopolistici, tra gli estremi della concorrenza perfetta – in cui l'influenza reciproca tra imprese è nulla – e dell'oligopolio – in cui le poche aziende operanti sul mercato si influenzano reciprocamente in modo significativo – esiste una situazione intermedia in cui esistono *gruppi di imprese* che producono beni simili e che risultano interconnesse da un punto di vista decisionale (Polo, 1991).

Con riferimento all'influenza tra imprese, è importante segnalare il contributo di Hotelling (1929), il quale, coerentemente alle teorie di Chamberlin, propone che i prodotti possano essere differenziati da quelli delle imprese concorrenti da un punto di vista *spaziale*. Nell'ambito dei cosiddetti *address models*, Hotelling suggerisce che il consumatore acquisterà un certo prodotto dall'impresa che gli permette di minimizzare il costo di acquisizione, composto dal prezzo e dai costi di trasporto. In tal senso, Hotelling suggerisce che i prodotti possano essere differenziati sulla base della localizzazione dei punti di vendita, definendo, *ante litteram*, la distribuzione quale leva di differenziazione. Lo stesso Hotelling ha preconizzato già nel 1929 che il suo modello fosse applicabile, oltre che alle differenze spaziali, all'analisi di prodotti eterogenei da un punto di vista qualitativo: “*Invece di venditori di un identico prodotto separati geograficamente avremmo potuto considerare due venditori di sidro posti l'uno di fianco all'altro, l'uno offrendo un prodotto più dolce di quello offerto dall'altro*” (Hotelling, 1929, p. 54).

Nonostante la rilevanza dei contributi di Chamberlin e Hotelling per lo sviluppo dei modelli di differenziazione, è opportuno notare come le relative teorie poggino ancora su alcune assunzioni tipiche dell'economia neoclassica. Sebbene presenti forti elementi di discontinuità, infatti, la teoria della concorrenza monopolistica prevede comunque la tendenza verso un equilibrio di lungo periodo in cui i profitti vengono annullati grazie all'assunzione di libera entrata e uscita dal settore. I modelli di Chamberlin e Hotelling difettano, inoltre, nella proposta di una definizione del grado di similarità e sostituibilità dei prodotti.

La concettualizzazione di un modello effettivamente capace di descrivere differenze qualitative tra prodotti richiede di andare oltre l'approccio neoclassico alla definizione dell'utilità derivabile da un prodotto, considerato tautologicamente nient'altro che un bene. Il superamento di questa visione è dovuto a Lancaster (1966), il quale ha proposto l'approccio all'analisi delle *caratteristiche del prodotto*. Lancaster considera il prodotto come un insieme di attributi da cui il consumatore trae utilità. In tal senso, viene ipotizzata l'esistenza di una matrice “caratteristiche x prodotti” che permette di analizzare le proprietà intrinseche e potenzialmente differenzianti dei prodotti. Inoltre, tale matrice rappresenta lo strumento naturale per definire formalmente i concetti di similarità e sostituibilità tra prodotti.

Il contributo di Lancaster ha stimolato l'ulteriore distinzione tra modelli di *differenziazione verticale* e *differenziazione orizzontale* (Tirole, 1991). I modelli di differenziazione verticale assumono un ordinamento unanime tra i consumatori dei prodotti sulla base delle superiori performance in termini di singole caratteristiche. La differenziazione verticale, quindi, illustra diversità qualitative tra prodotti riconosciute dalla generalità dei consumatori. L'elemento qualificante di questi modelli è

rappresentato dall'esistenza di prodotti eterogenei, che supera definitivamente l'assunzione neoclassica di omogeneità.

Se i modelli di differenziazione verticale si focalizzano sull'eterogeneità dei prodotti, i modelli di differenziazione orizzontale introducono nella teoria economica il concetto di eterogeneità della domanda (Polo, 1991). In tali modelli, infatti, si assume che i consumatori mostrino funzioni di risposta differenziate alle caratteristiche dei prodotti. In particolare, i consumatori associano ad ogni caratteristica un *peso di importanza*; tali pesi concorrono, insieme alle valutazioni qualitative sulle caratteristiche, a definire un ordinamento soggettivo (e non più unanime tra i consumatori) dei prodotti. Di conseguenza, i consumatori reagiranno in modo eterogeneo di fronte a prodotti diversi in termini di caratteristiche. Nelle formalizzazioni analitiche tipiche dei modelli orizzontali di differenziazione è comune definire, nella prospettiva del consumatore, la distanza dal punto ideale per ogni caratteristica.

Ulteriori stimoli dalla teoria economica per lo sviluppo dei modelli concettuali sulla differenziazione fanno riferimento al *bundling*, ovvero l'offerta di diversi prodotti in un unico pacchetto (Schmalensee, 1984). Tale approccio concerne, quindi, il caso in cui l'impresa offre più prodotti, segnalando opportunità di differenziazione rispetto alla combinazione di più elementi dell'offerta (Adams e Yellen, 1976). I prodotti aggregati in un unico pacchetto non devono essere sostituiti bensì complementari o al più indipendenti nel consumo. Le politiche di bundling possono essere classificate in *pure* (se i prodotti vengono offerti solo nella configurazione aggregata) o *miste* (se i prodotti vengono offerti sia singolarmente che in forma aggregata).

Adottando una tale politica, un monopolista può ottenere un surplus di profitto aumentando il prezzo del prodotto A e mantenendo inalterato il prezzo del *bundle* (che sarà quindi inferiore alla somma dei prezzi dei singoli prodotti) che contiene anche il prodotto A. Questo risultato è determinato dal comportamento dei consumatori con forte preferenza per il prodotto A, che, di fronte all'alternativa di acquistare il prodotto a un prezzo più alto, scelgono di acquistare il pacchetto, generando extra-profitti che superano le perdite determinate dai consumatori con preferenze intermedie per il prodotto A (Tirole, 1991). È evidente che le politiche di bundling sono legate alle opportunità di manovra del prezzo e in particolare di discriminazione di quest'ultimo tra gruppi di consumatori con preferenze eterogenee rispetto ai prodotti offerti. Le direzioni proposte dagli studi economici sul bundling hanno poi stimolato modelli concettuali più sofisticati sulla relazione tra differenziazione e prezzo (Tellis, 1986).

Parallelamente agli sviluppi della teoria economica, dalla seconda metà del XX secolo, e almeno in parte stimolandone revisioni e avanzamenti, è emerso un corpus di studi e ricerche sulla differenziazione identificato come *marketing theory* (Hunt, 1991; Day, 1994). Si tratta di modelli concettuali e analitici evolutisi fino a diventare un vero e proprio paradigma scientifico basato sullo studio del consumatore e del valore ricercato nei prodotti quale riferimento per la definizione delle scelte di differenziazione.

1.2 La differenziazione dell'offerta nella *marketing theory*

La *marketing theory* ha trattato la differenziazione lungo diverse direttrici di ricerca. È interessante notare, infatti, che i modelli concettuali proposti negli studi di marketing hanno innanzitutto investito l'interpretazione e l'integrazione delle teorie economiche nella prospettiva del marketing. Successivamente, è emerso un insieme di contributi sul ruolo *strategico* della differenziazione per l'ottenimento di un vantaggio competitivo, evidenziando i legami tra la differenziazione e gli altri processi strategici di marketing (segmentazione e posizionamento). Infine, la teoria di marketing ha offerto una serie di modelli finalizzati all'identificazione dei *driver* (tangibili, intangibili e simbolici) della differenziazione e delle modalità operative tramite cui è possibile realizzare un'offerta differenziata. I successivi paragrafi descrivono i contributi di marketing relativi a tali aree di ricerca.

1.2.1 I contributi di marketing sulla differenziazione nella prospettiva economica

Il superamento delle assunzioni neoclassiche nell'ambito della teoria economica, grazie ai contributi di Chamberlin, Hotelling e Lancaster, ha offerto alcune importanti direzioni di ricerca per il dibattito sulla differenziazione nelle discipline manageriali. I contributi della teoria economica sulla differenziazione sui quali si è incentrato tale dibattito riguardano, in particolare:

- la relazione tra la differenziazione e il concetto di *sostituibilità*;
- la differenziazione quale strumento per allontanarsi dalla concorrenza di *prezzo*;
- la visione del prodotto quale *combinazione di caratteristiche*.

In prima istanza, la differenziazione viene collegata al concetto di *sostituibilità* (Podestà, 1974). Un prodotto che viene considerato dai consumatori come perfetto sostituto di altri prodotti disponibili non esprime alcun livello di differenziazione. Bain (1956) indica che, in questo caso, il prezzo influenzerà significativamente le scelte dei consumatori come risultato di un'elevata *elasticità incrociata*. Ciò significa che piccole variazioni di prezzo del prodotto A avranno rilevanti effetti sulla quantità domandata del prodotto sostituto B. In tal senso, la differenziazione viene interpretata come un fenomeno inversamente correlato alla sostituibilità percepita tra prodotti in competizione per il soddisfacimento dei bisogni.

In secondo luogo, le teorie in esame segnalano come la differenziazione sia interpretabile come *un'alternativa alla concorrenza basata sul prezzo* (Volpato, 1995) e che la proposizione di prodotti differenziati permette di allontanarsi da condizioni di equilibrio caratterizzate da profitti nulli. In particolare, la differenziazione permette all'impresa la transizione da curve di domanda perfettamente elastiche al prezzo a curve di domanda caratterizzate da una sensibilità a variazioni del prezzo ridotta, fino al limite dell'*anelasticità* (Smith, 1956). Queste considerazioni contribuiscono ad assegnare alla differenziazione un ruolo propulsivo in ogni iniziativa imprenditoriale gestita nel libero mercato. La realizzazione di

profitti e di valore per l'impresa non può prescindere dalla definizione di un'offerta differenziata, capace di allontanare l'impresa da condizioni di equilibrio competitivo e di giochi a profitto nullo (figura 1.2).

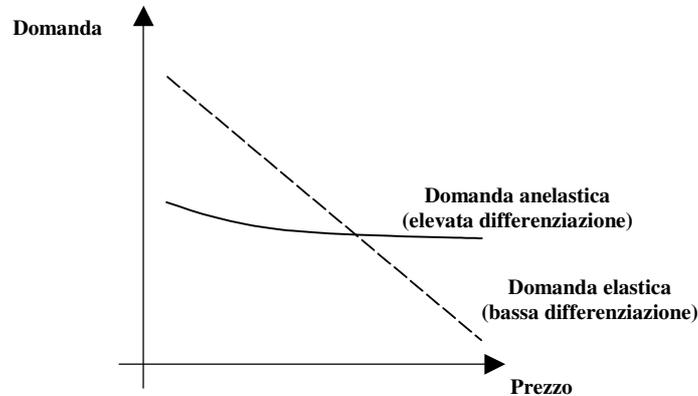


Figura 1.2 La differenziazione e l'elasticità della domanda al prezzo

Infine, dalla teoria economica emerge la considerazione del prodotto come *summa* di caratteristiche elementari (Lancaster, 1966), su cui è possibile agire a fini di differenziazione dell'offerta. Il superamento della concezione olistica e indifferenziata del prodotto permette di enfatizzarne gli attributi fondamentali che l'impresa può potenziare o integrare per definire un'offerta differenziata. In questo ambito, risultano rilevanti le direzioni proposte dai modelli di differenziazione verticale e orizzontale, che contribuiscono a delineare condizioni di *eterogeneità* tanto nell'offerta (che può caratterizzarsi per differenziali di performance sugli attributi del prodotto) quanto nella domanda (che può mostrare, nell'ambito di specifici gruppi, sensibilità diversa agli attributi del prodotto).

I concetti discussi dalla teoria economica hanno, di fatto, offerto le basi concettuali ai primi contributi della teoria di marketing sul tema della differenziazione. Dagli anni Quaranta, e con crescente attenzione, si è sviluppato sulle principali riviste scientifiche di marketing (e.g., *Journal of Marketing*) un rilevante dibattito sulla differenziazione e sulla necessità di approfondire i dettami della letteratura economica. Tra i primi interventi in questa direzione, vanno ricordati gli studi di Hawkins (1940) e Dean (1950).

Hawkins ha proposto una rilettura critica delle posizioni chamberliane nella prospettiva del marketing, enfatizzandone il carattere innovativo, ma anche i potenziali limiti per lo studio delle dinamiche di mercato. L'autore mette in luce il ruolo della teoria della concorrenza monopolistica nell'identificare posizioni di vantaggio per le imprese capaci di proporre prodotti differenziati, soprattutto con riferimento alle opportunità di manovre di prezzo svincolate da elementi strutturali.

Allo stesso tempo, Hawkins evidenzia come l'applicazione delle indicazioni di Chamberlin per la massimizzazione del profitto (fissare un prezzo che eguagli il costo marginale) risulti difficilmente realizzabile e poco usata nella pratica manageriale di quel periodo. In particolare, la mancata conoscenza delle curve di domanda della clientela (che, invero, rappresenta un limite imputabile a diverse teorie di matrice economica), le anticipazioni dei venditori sulle manovre future dei concorrenti e la presenza di elementi ulteriormente distorsivi delle condizioni di equilibrio (come i prodotti di marca) rendono, secondo Hawkins (1940), la teoria della concorrenza monopolistica di limitata applicazione.

Il contributo di Chamberlin alla teoria di marketing è, in realtà, rintracciabile a un livello più astratto di quello puramente applicativo descritto da Hawkins. Nello specifico, la teoria della concorrenza monopolistica ha avuto un ruolo da "apripista" in termini di consapevolezza delle opportunità di differenziazione e delle connesse possibilità di manovra dei prezzi. Dean (1950) si è focalizzato proprio su quest'ultimo aspetto, enfatizzando il legame tra gestione della *linea di prodotto* differenziata e politiche di prezzo. L'autore descrive gli aspetti critici del pricing di un'offerta integrata di prodotti, illustrandone i legami con la struttura dei costi di un'impresa, ma anche con il valore differenziale dell'offerta in termini di qualità, quantità e design. Inoltre, Dean trae dalla teoria economica i concetti di elasticità incrociata e di sensibilità differenziata al prezzo per manifestare la rilevanza, a fini di pricing, delle analisi competitive e di valore percepito dai consumatori. Il contributo di Dean offre, quindi, preliminari direzioni sulle relazioni tra costi, prezzi e differenziazione e sulla necessità di integrare approcci ai costi, alla domanda e alla concorrenza nelle politiche di pricing di prodotti differenziati (Costabile, 1992).

Un ulteriore rilevante intervento sulla differenziazione, successivo a quelli di Hawkins e Dean, è stato proposto da Black (1951), che ha integrato il concetto di *prodotto* derivato dalla tradizione economica, segnalando la necessità di includere le componenti intangibili. Nella prospettiva di Black, i servizi possono essere oggetto di differenziazione quanto i beni e la definizione di prodotto esclusivamente basata su elementi tangibili limita significativamente le teorie di marketing sulla differenziazione. L'autore evidenzia la necessità di un cambiamento nella teoria sul valore per il cliente che definisca l'offerta come un aggregato di componenti tangibili e di servizio, passibile di differenziazione a tutti i livelli.

Successivamente, Smith (1956) ha interpretato la differenziazione come un modello di concorrenza imperfetta generato dalle imprese attraverso pubblicità e promozione del prodotto. Nella posizione dell'autore sono ancora evidenti i retaggi della tradizione economica che considerano i prodotti come omogenei e le tecnologie come liberamente appropriabili; in questa prospettiva, la differenziazione può essere realizzata in modo *artificiale* tramite strumenti di comunicazione (cfr. Dickson e Ginter, 1987). Smith, infatti, collega la differenziazione al processo di *modifica della funzione di domanda* attraverso azioni sul mix di comunicazione, più che su elementi distintivi di prodotto, nell'ambito di processi definiti di *pseudo-differenziazione*. Smith è anche involontario promotore di un evidente equivoco concettuale che per anni ha caratterizzato la teoria di marketing sulla differenziazione. Smith, infatti, considera *differenziazione* e *segmentazione* come processi *alternativi*, che le imprese

possono adottare quali strategie di marketing. La segmentazione è considerata dall'autore come un approccio *disaggregativo* volto a generare una situazione di concorrenza imperfetta grazie alla focalizzazione sulle esigenze degli specifici cluster di consumatori. La differenziazione di prodotto, invece, è interpretata da Smith come un processo indirizzato all'intero mercato, anch'esso mirato a modificare la funzione di domanda, stavolta secondo un approccio *aggregativo*.

Rispetto a questo punto, Dickson e Ginter (1987) hanno segnalato che la confusione generata sui processi di segmentazione e differenziazione risiede in due principali aspetti. In primo luogo, Smith limita la differenziazione alla comunicazione, mentre associa i miglioramenti di prodotto alla sola segmentazione. Un secondo aspetto ambiguo riguarda la considerazione della differenziazione con riferimento a una *singola* funzione di domanda, piuttosto che riconoscere l'eterogeneità delle preferenze dei segmenti. Il superamento di questi due limiti permette di considerare la differenziazione e la segmentazione come due processi non alternativi, bensì quali due strategie di marketing da coordinare e applicare congiuntamente (Dickson e Ginter, 1987). Nella prospettiva degli autori, il marketing mix da proporre a ogni segmento deve essere differenziato rispetto alle caratteristiche e alle esigenze dello specifico gruppo di potenziali clienti, oltre che alle proposte dei concorrenti.

1.2.2 La differenziazione come strategia di marketing

Nella *marketing theory*, la differenziazione è intesa principalmente come il processo strategico attraverso cui viene realizzata e comunicata un'offerta *differente*, nelle percezioni del mercato obiettivo, da quella dei *competitor*. In questa prospettiva, la differenziazione è stata proposta come *strategia competitiva* finalizzata al raggiungimento di un *vantaggio competitivo* rispetto ai concorrenti. Un'impresa detiene un vantaggio competitivo se, con riferimento ai propri obiettivi, ha le capacità di superare i *competitors*. In particolare, Porter (1980) ha proposto che la differenziazione dell'offerta è una strategia volta al perseguimento di un vantaggio competitivo attraverso la definizione di un prodotto *unico* in termini di caratteristiche, tecnologie, brand, design o altre dimensioni. Nella prospettiva porteriana, la differenziazione è una strategia tendenzialmente alternativa alla strategia di *leadership di costo*, consistente nel raggiungimento di economie di scala ed esperienza e, quindi, di un sistema produttivo così efficiente da permettere di ottenere un vantaggio competitivo in termini di prezzi più bassi dei concorrenti. Nella sua proposta concettuale iniziale, Porter considera differenziazione e leadership di costo come strategie indirizzate all'intero mercato, ignorando eventuali differenziazioni a livello di singoli segmenti. Da questo punto di vista, Porter aderisce alla posizione di Smith indicando nella *focalizzazione* la strategia competitiva indirizzata a uno specifico segmento e assumendo, di fatto, una sorta di rivalità tra strategie di differenziazione e di segmentazione (vedi figura 1.3).

Lo stesso Porter evidenzia che le strategie competitive possono essere applicate congiuntamente e non considerate come alternative; l'autore enfatizza, tuttavia, che l'applicazione efficace delle strategie competitive richiede un impegno e una

dedizione “totale” e che approcci ibridi potrebbero risultare in posizioni competitive ambigue e deboli, definite da Porter “*stuck in the middle*”.

I successivi studi sulle strategie di marketing hanno contribuito a superare la separazione concettuale e applicativa tra differenziazione e segmentazione. Come visto in precedenza, Dickson e Ginter (1987), infatti, hanno evidenziato che la decisione di proporre un prodotto differenziato può riguardare tanto l'intero mercato, quanto un particolare segmento di domanda.

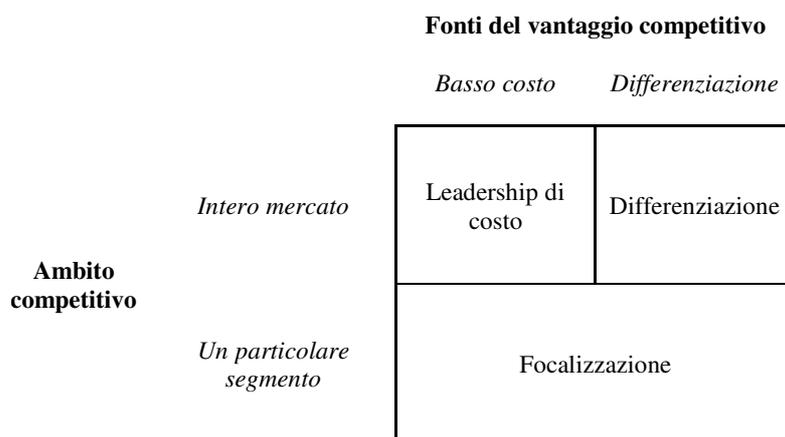


Figura 1.3 Le strategie competitive di Porter (1980)

Nell'ambito della loro proposta concettuale, gli autori sottolineano come la presunta rivalità strategica tra differenziazione e segmentazione sia stata oggetto di posizioni contrastanti anche sui principali manuali di marketing degli anni Settanta e Ottanta. Riassumendo e interpretando criticamente i precedenti contributi, Dickson e Ginter (1987) non ravvisano alcuna ragione apparente secondo cui un'offerta differenziata non possa essere proposta, alternativamente, a tutto il mercato oppure a uno o più segmenti. In questa prospettiva, le decisioni di differenziazione sono intimamente legate, piuttosto che alternative, ai processi di *segmentazione della domanda*, di *targeting* e di *posizionamento dell'offerta* (Valdani, 1995; Guatri, Vicari e Fiocca, 1999). Guatri *et al.* (1999) identificano quattro alternative strategiche che combinano le decisioni di segmentazione e differenziazione (figura 1.4).

Gli autori identificano l'applicazione congiunta di segmentazione e differenziazione nel caso si perseguano obiettivi di elevata differenziazione e ci si voglia indirizzare a tutto il mercato (Mazzoni, 1995). La definizione dell'intero mercato come obiettivo dell'impresa viene ritenuta implicitamente legata a un approccio alla segmentazione della domanda. Grandi imprese, come *Procter&Gamble*, *Kellogg* e *Perfetti* riescono a destinare un'offerta differenziata a diversi segmenti di mercato nell'ambito di processi di differenziazione selettiva. Il

marketing di nicchia descrive invece la proposta di un'offerta significativamente differenziata, ma concentrata su un particolare segmento. La scelta strategica di marketing di nicchia è tipica delle piccole imprese che investono le loro risorse, in modo esclusivo, verso il soddisfacimento di una fascia di mercato ristretto (Mattiacci, 2000). Guatri *et al.* (1999) descrivono, inoltre, i casi di differenziazione limitata coincidenti con il *marketing indifferenziato*, diretto all'intero mercato senza considerarne l'eterogeneità di risposta e motivazioni; e con il *marketing concentrato*, caratterizzato da un approccio focalizzato su un singolo segmento servito tramite un prodotto standard.

		Grado di differenziazione	
		<i>Basso</i>	<i>Alto</i>
Clienti obiettivo	<i>Tutto il mercato</i>	Marketing indifferenziato	Differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato
	<i>Un solo segmento</i>	Marketing concentrato	Marketing di nicchia

Figura 1.4 Una tipologia di scelte strategiche (Guatri *et al.*, 1999)

Oltre alle riconosciute sinergie tra processi di differenziazione e segmentazione, la teoria di marketing ha enfatizzato le più generali relazioni tra i processi strategici di marketing, definendo una ideale sequenza di decisioni finalizzate al raggiungimento di un vantaggio nei confronti dei concorrenti nel soddisfacimento dei bisogni del mercato obiettivo. Le fasi di marketing strategico, infatti, prevedono, a valle di opportuni processi analitici sul mercato e la concorrenza, la definizione di segmenti di domanda, caratterizzati da omogeneità interna e disomogeneità esterna rispetto alle motivazioni d'acquisto, ovvero a caratteristiche comportamentali, socio-demografiche, psicografiche, ecc. Le analisi di segmentazione presuppongono una visione dei consumatori dissimili rispetto a variabili di classificazione rilevanti e caratterizzati da funzioni di risposta eterogenee agli stimoli di marketing.

Successivamente alle analisi e all'individuazione dei segmenti di consumatori, saranno intraprese le attività di *targeting*, ovvero di definizione del o dei segmenti obiettivo. Il *targeting* fa riferimento alla scelta dei gruppi di clienti che l'insieme di risorse dell'impresa può soddisfare più coerentemente. Le decisioni di *targeting* rappresentano, quindi, il momento strategico di confronto tra domanda e offerta

dell'impresa volte all'identificazione delle parti di mercato rispetto a cui il sistema imprenditoriale, inteso come insieme di risorse e competenze, detiene potenzialità di vantaggio competitivo (Grant, 1994). Le scelte di targeting dovrebbero essere idealmente guidate, oltre che dalla congruenza tra caratteristiche dei segmenti e risorse aziendali, da requisiti di:

- *accessibilità*: i segmenti target devono essere accessibili all'impresa, in termini competitivi, legislativi, fisici, mediatici;
- *azionabilità manageriale*: i segmenti target devono detenere caratteristiche tali da consentire al management di attivare processi decisionali di marketing non vincolati da barriere strutturali;
- *misurabilità*: è necessario avere l'opportunità di misurare i segmenti in termini dimensionali, economici – attuali e prospettici – e motivazionali;
- *pressione competitiva*: è rilevante valutare il livello di competizione attuale e prospettico, in termini di concentrazione, barriere all'entrata, fattori critici di successo.

Una volta identificati i segmenti target, la definizione dell'offerta dell'impresa riguarda, da un punto di vista strategico, le decisioni di posizionamento, intese quali scelte che consentono di “*occupare una posizione distinta e apprezzata nelle menti dei clienti obiettivo*” (Kotler, 2002). Distinzione e apprezzamento richiamano la duplice natura del posizionamento: *percettiva*, dal momento che mira ad essere realizzato nella mente dei consumatori, e, quindi, rispetto ai processi percettivi e cognitivi di questi ultimi; *competitiva*, perché un posizionamento efficace mira a occupare un particolare spazio rispetto alle collocazioni dei concorrenti (Ries e Trout, 1984).

Le scelte di differenziazione rappresentano, in questo processo, il *trait d'union* tra le decisioni strategiche riguardanti il legame tra domanda e offerta dell'impresa e le decisioni *operative*, finalizzate a definire il *marketing mix* capace di esprimere delle *differenze* significative e distintive rispetto ai concorrenti. Coerentemente con queste considerazioni, la teoria di marketing considera quali elementi qualificanti un'efficace differenziazione dell'offerta (Valdani, 1995):

- la *percezione* delle differenze proposte da parte del mercato obiettivo: i consumatori target devono effettivamente identificare le caratteristiche differenzianti l'offerta dell'impresa;
- la *rilevanza* delle differenze proposte per il mercato obiettivo: le caratteristiche differenzianti l'offerta dell'impresa devono essere importanti nella prospettiva dei consumatori target;
- la *distintività* dell'offerta dell'impresa: le caratteristiche differenzianti devono creare distinzione rispetto alle offerte concorrenti;
- la *sostenibilità* della differenziazione: le caratteristiche differenzianti devono risultare di difficile imitabilità da parte dei concorrenti per consentire una differenziazione sistematica e non sporadica.

Il processo strategico descritto (Day, 1990; Webster, 1994; Collesei, 2006) è sintetizzato nella figura 1.5. Alla luce delle considerazioni fatte, le scelte di

differenziazione dell'offerta derivano dalle decisioni riguardanti i consumatori ai quali indirizzare l'offerta dell'impresa e le modalità secondo cui quest'ultima aspira ad essere percepita dal target rispetto ai concorrenti. I risultati attesi del processo strategico qui descritto consistono, coerentemente con le direzioni di matrice economica, nella disponibilità dei consumatori a pagare un *premium price* per poter fruire di un prodotto differenziato. Tale obiettivo coincide, infatti, con lo spostamento della curva di domanda verso posizioni di insensibilità al prezzo dovute all'ottenimento, da parte dei consumatori, di vantaggi proporzionali o superiori alla percezione di sacrificio monetario sostenuto (Podestà, 1974; Valdani, 1995).



Figura 1.5 I processi strategici di marketing

In termini più generali, la differenziazione mira ad agire positivamente sia sul prezzo di riserva ammesso dai consumatori, sia sulle *quantità* domandate, sulla base delle maggiori preferenze sviluppate rispetto alle alternative di mercato. In tal senso, la differenziazione si propone come strategia finalizzata ad influenzare positivamente le due fondamentali leve del *revenue model* di ogni impresa: il prezzo e le quantità (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005).

1.2.3 I driver e i modelli operativi di differenziazione

Gli ultimi decenni, caratterizzati da intensa competizione, estrema dinamicità tecnologica, crescente libertà d'azione per le imprese a livello globale ed evoluzione delle aspettative dei consumatori, hanno visto un progressivo affermarsi delle strategie di differenziazione come approcci manageriali *obbligati* per il perseguimento degli obiettivi dell'impresa (D'Aveni, 1994; Vargo e Lusch, 2004; Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). L'evoluzione del mercato verso forme di competizione più spinte e del comportamento dei consumatori divenuti più esigenti e informati (Wathieu *et al.*, 2002), ha creato le condizioni per premiare le imprese

capaci di proporre offerte fortemente differenziate rispetto a benefici rilevanti per i consumatori.

A fronte di tale evoluzione, gli studi di marketing hanno indicato *nella creazione di valore per il cliente* (Costabile, 1996) l'obiettivo fondamentale della differenziazione. Il valore per il cliente emerge dal confronto tra i *benefici* ricevuti da un determinato prodotto e i *sacrifici* (monetari e non) necessari per ottenere e fruire di tali benefici (Zeithaml, 1988). Tale percezione influenza la propensione del consumatore ad acquistare (Grewal, Monroe e Krishnan, 1998), nonché le intenzioni di riacquisto (Patterson e Spreng, 1997). Secondo questa prospettiva, la generazione di valore per il cliente dovrebbe rappresentare l'obiettivo fondamentale delle strategie di differenziazione volte a realizzare preferenze più solide e diffuse e sviluppare una maggiore disponibilità a pagare da parte dei consumatori.

Recentemente, alcuni lavori di rassegna (Woodall, 2003; Raimondo e Miceli, 2005) hanno sintetizzato efficacemente le principali dimensioni di benefici e sacrifici, indicando, quindi, le aree di potenziale interesse per le strategie di differenziazione. Applicando le direzioni teoriche proposte da Bagozzi (1984), Woodall (2003) definisce un modello concettuale del valore (definito *Net Value for the Customer – Net VC*) che prevede una struttura gerarchica molto raffinata. Nella proposta di Woodall, il valore può essere creato attraverso la generazione di maggiori benefici, a loro volta valutabili da un punto di vista operativo (nella forma di attributi di prodotto o di risultati); ovvero, nella forma di minori sacrifici, distinti in monetari e non monetari. Dalla rassegna della letteratura, Woodall trae indicazioni per una rappresentazione analitica del concetto di valore per il cliente, riportata nella figura 1.6.

Attraverso una revisione critica dei tentativi di misurazione del valore per il cliente, Raimondo e Miceli (2005) propongono, invece, un *framework* generale finalizzato alla valutazione quantitativa delle leve di valore. In coerenza con Woodall, gli autori offrono direzioni preliminari per la misurazione *formativa* del valore, inteso quale costrutto aggregato derivante dalla sedimentazione di diverse forme di benefici (funzionali, sociali, emozionali, contestuali) e sacrifici (monetari, sforzo, rischio percepito).

I contributi di Zeithaml, Woodall e di Raimondo e Miceli offrono indicazioni sulla concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente adottando una prospettiva non immediatamente operativa, ma individuando nelle dimensioni più astratte e generali dei benefici/sacrifici il livello di analisi. Utilizzando la prospettiva della *catena mezzi-fini* (Gutman, 1982), i benefici/sacrifici possono essere proposti al consumatore attraverso adeguati *attributi dell'offerta*. Questi ultimi rappresentano le dimensioni più concrete del valore per il cliente, rispetto alle quali è possibile attivare processi operativi di marketing per la realizzazione di un'offerta differenziata (Busacca, 1990; Fiocca, 1990).

Da un punto di vista delle caratteristiche dell'offerta, gli studi di marketing propongono diversi modelli applicativi sulla differenziazione. Il contributo di Levy (1959) e i successivi studi sul consumo di *simboli* (e.g., Mick, 1986; Barile, Busacca e Costabile, 2001) hanno stimolato la distinzione tra *differenziazione sulle caratteristiche del prodotto* e *differenziazione simbolica* (Grandinetti, 2008).

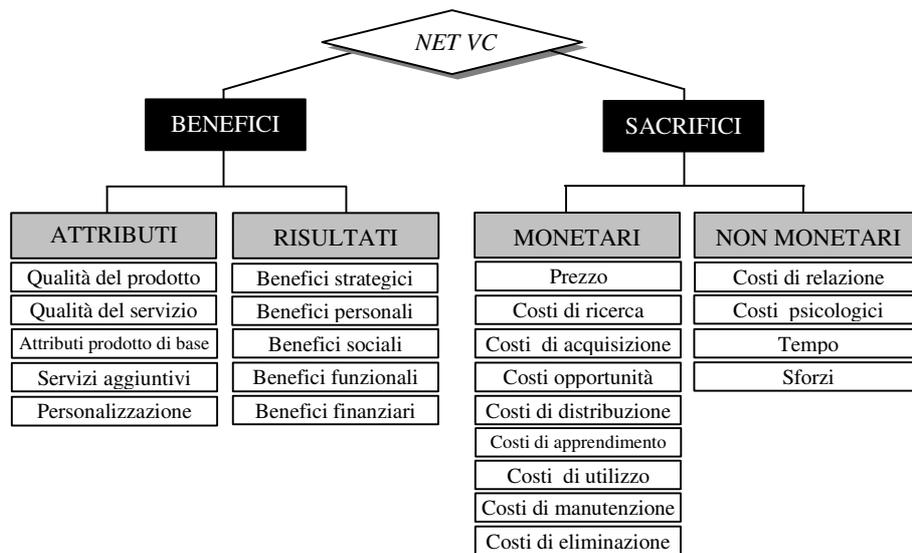


Figura 1.6 La struttura del valore per il cliente (Woodall, 2003)

Nel primo caso, la differenziazione riguarda attributi tangibili del prodotto che permettono la realizzazione dei modelli verticali proposti dagli studi di matrice economica. Nel secondo caso, la differenziazione concerne aspetti intangibili dell'offerta legati alla proposta e alla fruizione di contenuti simbolici, attivando un processo che gli economisti definivano, in termini dispregiativi, di *pseudo-differenziazione*. La crescente ricerca di distinzione e di affermazione della propria identità (Baudrillard, 1970; Snyder, 1992), da cui hanno avuto origine comportamenti di consumo caratterizzati da forte individualismo, ha contribuito a ridurre la capacità differenziante degli attributi funzionali dell'offerta a beneficio di quelli *simbolici* ed *emozionali-esperienziali* rinvenibili sia in singoli prodotti che in nuove combinazioni dell'offerta (Pine e Gilmore, 1999). Il potere evocativo che gli oggetti di consumo esercitano sui consumatori comporta la tendenza al consumo, oltre che di aspetti tangibili e funzionali, di simboli e segni espressivi della propria identità e delle proprie aspirazioni (Belk, 1988; Codeluppi, 1992; Grandinetti, 2008).

Il consumo di simboli e la conseguente affermazione di processi di differenziazione simbolica implicano soprattutto l'adozione di adeguate politiche di *marca* (Keller, 1993; Busacca, 1994), volte a enfatizzare il potenziale differenziante del brand rispetto alle sue funzioni di *identificazione*, *garanzia*, *comunicazione* e *fiduciaria* (Guatri, Vicari e Fiocca, 1999). Lo sviluppo della marca quale simbolo sintetico per la comunicazione di una serie di associazioni cognitive permette di trasmettere al consumatore valore simbolico spesso difficilmente imitabile.

Kotler (2002) riassume le diverse forme di differenziazione sulla base dell'oggetto di distinzione rispetto ai concorrenti:

- *differenziazione del prodotto (in senso stretto)*: fa riferimento alla differenziazione delle *componenti fisiche* dell'offerta e in particolar modo alle specifiche *caratteristiche tangibili*, alle *prestazioni*, alla *conformità*, alla *durabilità*, all'*affidabilità*, alla *riparabilità* e allo *stile* del prodotto;
- *differenziazione dei servizi*: riguarda gli aspetti intangibili dell'offerta, con particolare riferimento alla *consegna*, l'*installazione*, l'*addestramento*, la *consulenza*, la *riparazione* e i *servizi diversi* a supporto della differenziazione;
- *differenziazione del personale*: concerne le capacità e le caratteristiche del personale dell'impresa, con riferimento a *competenze*, *cortesia*, *credibilità*, *affidabilità*, *prontezza e comunicazione*;
- *differenziazione dell'immagine*: riguarda la differenziazione simbolica dell'offerta attivata mediante azioni sulla *marca e il logo*, i *mezzi di comunicazione*, l'*atmosfera dei punti di vendita*, l'organizzazione di *eventi*.

Questa classificazione riflette, implicitamente, la prospettiva del paradigma delle 4 P (McCarthy, 1960), secondo cui le indicazioni strategiche in termini di segmentazione, posizionamento e differenziazione vengono poi tradotte operativamente attraverso le politiche di marketing riguardanti le aree del *prodotto*, del *prezzo*, della *comunicazione* e della *distribuzione*. La gestione del prodotto, infatti, fa riferimento alle decisioni sugli aspetti funzionali dell'offerta (e.g., attributi tangibili del prodotto, servizi), ma anche sugli elementi simbolici trasmessi tramite la marca e la confezione (Kotler, 2002). Il prezzo, che le teorie di marketing derivanti dai dettami della teoria economica e le prime rappresentazioni porteriane ponevano come mera funzione della capacità di differenziazione dell'impresa, detiene indipendenti proprietà differenzianti insite tanto nella comunicazione implicita della qualità del prodotto, quanto nella possibilità di differenziazione dell'offerta in termini di economicità proposta al consumatore (Costabile, 1992; Busacca, Costabile e Ancarani, 2004). La comunicazione rappresenta la leva di marketing deputata alla realizzazione di contenuti simbolici differenzianti e alla trasmissione al consumatore dei segnali rappresentativi della differenziazione dell'offerta (Guatri, Vicari e Fiocca, 1999; Grandinetti, 2008). Infine, le decisioni di distribuzione, e in particolare quelle legate ai punti di vendita dei prodotti, rappresentano leve di marketing mix per la differenziazione in termini di aggregazione di offerte eterogenee e di servizi commerciali, fino alle recenti evoluzioni dettate dai *concept store* e della definizione di categorie merceologiche *sintagmatiche* (Castaldo, 2005; Castaldo e Bertozzi, 2000).

L'emersione e la successiva diffusione del *marketing esperienziale* (Hirschman e Holbrook, 1982; Pine e Gilmore, 1999; Addis, 2005) hanno, inoltre, fornito direzioni concettuali e operative per la differenziazione dell'offerta rispetto all'intera esperienza di acquisto e consumo. Nel loro fondamentale articolo del 1982, Hirschman e Holbrook segnalano l'opportunità di coinvolgere il consumatore nell'esperienza di consumo facendo leva sul consumo edonistico basato su *emozioni*, *fantasie e divertimento*. Gli studi di marketing esperienziale sostengono che il

consumo dovrebbe evocare un forte coinvolgimento emotivo del consumatore nell'esperienza, facendo leva su significativi elementi di interazione interpersonale. Il consumatore dovrebbe essere coinvolto fino alla partecipazione attiva nel processo di consumo e di realizzazione dell'offerta (Prahalad e Ramaswamy, 2004) attraverso interfacce interattive e dinamiche, volte a evidenziare contenuti emozionali tali da rendere unica l'esperienza vissuta (Addis, 2005). Secondo Pine e Gilmore (1999), la differenziazione dell'offerta può seguire traiettorie esperienziali per ottenere ulteriori margini di manovra sul prezzo derivanti dalla proposta di extra-valore al consumatore.

Identificato nella creazione di valore l'obiettivo fondamentale della differenziazione, Porter (1987) ha proposto il modello della *catena del valore* quale strumento operativo volto a individuare le aree interne all'impresa critiche per il perseguimento di un vantaggio competitivo. La catena del valore (figura 1.7) identifica le attività dell'impresa la cui gestione efficace permette di presidiare i processi organizzativi aziendali per la generazione di differenziazione e quindi di valore per il cliente.



Figura 1.7 La catena del valore (Porter, 1987)

Il modello distingue attività *primarie*, che determinano le potenzialità dell'impresa in termini di vantaggio competitivo, e le attività di *supporto* a quelle primarie. I driver della differenziazione consistono, quindi, nelle attività primarie di (Grant, 1994):

- *logistica in entrata*: attività degli acquisti delle materie e delle risorse, di gestione del magazzino, che devono essere caratterizzate da elevata qualità e affidabilità dei componenti e dei materiali;
- *attività operative*: attività di produzione – in senso stretto – dell'offerta dell'impresa, i cui obiettivi riguardano la rapidità, la flessibilità, la capacità di adeguamento, l'assenza di difetti dei processi produttivi;
- *logistica in uscita*: attività di gestione della distribuzione dei prodotti finiti, volti alla rapidità di consegna e all'efficienza nella gestione degli ordini e delle scorte;

- *marketing e vendite*: attività di commercializzazione, comunicazione e forza di vendita, orientate al miglioramento della reputazione aziendale e della marca, allo stimolo della domanda, alla persuasione e informazione pubblicitaria;
- *servizi al cliente*: attività riguardanti il supporto post-vendita sia ai rivenditori che al cliente finale tramite assistenza, formazione, disponibilità e tempestività delle riparazioni e delle consulenze.

La differenziazione dell'offerta dipende dall'identificazione, nell'ambito delle attività primarie, dei fattori determinanti l'unicità dell'offerta, oltre che delle potenziali sinergie attivabili tra le varie aree operative.

Le attività di supporto mirano a facilitare la gestione delle attività primarie e delle interdipendenze tra queste esistenti. In particolare, tali attività sono relative a:

- *infrastrutture dell'impresa*;
- *gestione delle risorse umane*;
- *tecnologie*;
- *approvvigionamenti*,

e possono contribuire indirettamente alla generazione di valore supportando i legami tra attività primarie relativi a costi, investimenti e sinergie.

1.3 Le prospettive della market orientation: tra adattamento e creatività

Il dibattito concettuale sulla differenziazione è stato recentemente arricchito dai contributi sulla *market orientation* (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990). L'orientamento al mercato è stato ricondotto alla stessa essenza del concetto di marketing, che, a valle di una rassegna su alcuni contributi storici, Kohli e Jaworski (1990) definiscono rispetto a tre fondamentali aspetti:

- il focus sul *cliente*;
- il *coordinamento* tra il marketing e tutte le aree funzionali dell'impresa;
- la *profittabilità* quale obiettivo aziendale, contrapposto all'obiettivo delle vendite.

Secondo gli studi sul tema, la *market orientation* rappresenta l'approccio deputato alla realizzazione del concetto di marketing nel sistema imprenditoriale. Kohli e Jaworski (1990) definiscono l'orientamento al mercato enfatizzando “*la generazione in tutta l'organizzazione delle conoscenze riguardanti gli attuali e i futuri bisogni dei clienti, la diffusione di tali conoscenze in tutte le funzioni aziendali e la capacità di tutta l'impresa di rispondere a tali esigenze* (p. 6)”. Gli autori mettono in forte risalto la rilevanza delle attività di raccolta, elaborazione e reazione rispetto ai dati sui clienti, proponendo un ruolo fondamentale della *marketing intelligence* per la realizzazione efficace dell'orientamento al mercato. Inoltre, viene evidenziata la necessità che le informazioni non restino di sola competenza della funzione marketing, ma siano diffuse e utilizzate da tutte le aree generatrici di valore. Kohli e

Jaworski propongono come determinanti dell'orientamento al mercato fattori concernenti la cultura del *top management*, le dinamiche inter-funzionali e l'organizzazione aziendale.

L'applicazione efficace della *market orientation* richiede, infatti, l'impegno incondizionato dei *top manager*, oltre alla riduzione di qualsiasi ambiguità di comunicazione con il *middle management* e alla capacità di persuadere i manager delle altre aree funzionali a seguire l'approccio al mercato. La riduzione del conflitto e la presenza di sinergie e connessioni inter-funzionali sono, infatti, considerate antecedenti fondamentali dell'orientamento al mercato. Secondo gli autori, la tendenza al cambiamento, e quindi la propensione al rischio del *top management*, sono fattori fondamentali per il passaggio da un approccio alle vendite a un orientamento al cliente. Infine, la presenza di ricompense basate sul soddisfacimento dei clienti e l'assenza di eccessiva formalizzazione e centralizzazione dell'organizzazione aziendale rappresentano fattori che supportano l'adozione dell'orientamento al mercato.

Narver e Slater (1990) legano il concetto di *market orientation*, oltre che al focus sul cliente e alla necessità di coordinamento inter-funzionale e all'orientamento alla concorrenza, integrando l'approccio al mercato con la considerazione della necessaria distintività rispetto ai *competitor*. Sebbene la loro applicazione empirica soffra di diversi limiti metodologici, agli autori va ascritto uno dei primi tentativi di valutazione dell'influenza della *market orientation* sulla performance aziendale. Una recente *meta-analysis* su tale effetto (Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005) ha sostanzialmente avvalorato l'ipotesi che l'orientamento al mercato sia positivamente correlata con indicatori di performance globali (profitti, quote di mercato, vendite) e con misure riferite ai clienti (qualità percepita, lealtà, soddisfazione), alla capacità d'innovazione (innovatività delle soluzioni, performance dei nuovi prodotti) e ai dipendenti (riduzione conflitto, *job satisfaction*, ecc.). È interessante notare che la stima di un meta-modello causale ha mostrato che l'effetto della *market orientation* sulla performance sia parzialmente mediato dalla capacità di innovazione.

Proprio quest'ultimo risultato segnala il legame tra *market orientation* e differenziazione. L'applicazione paradigmatica dell'orientamento al mercato consiste, infatti, nella definizione dell'offerta sulla base delle esigenze dei clienti (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). Da questo punto di vista, la differenziazione *market-oriented* considera l'ascolto del mercato come momento analitico preliminare alle decisioni di differenziazione. In realtà, esistono diversi contributi (e.g., Levitt, 1980; Christensen, 1997) che assegnano all'impresa il ruolo di *anticipatrice* dei bisogni del cliente, il quale spesso non è consapevole o non è in grado di comunicare l'emergenza di nuovi bisogni (Cozzi, Di Bernardo e Rullani, 1988; Busacca, 1990; Simonson, 2005). Secondo questa prospettiva, è possibile differenziare la propria offerta e soddisfare il mercato attuando processi creativi di innovazione e di educazione del cliente.

Alla luce di tali considerazioni, è possibile identificare due approcci archetipi alla differenziazione dell'offerta orientata al mercato: i modelli *adattivi* e i modelli *creativi*. I seguenti paragrafi descrivono questi due modelli, enfatizzando successivamente alcune direzioni innovative sulla differenziazione, fino a presentare

un modello di *strategia duale* (Abell, 1993; Valdani, 2000) quale *meta-modello* di indirizzo delle strategie dinamiche di differenziazione.

1.3.1 I modelli adattivi di differenziazione

L'approccio adattivo alla differenziazione prevede un processo *customer-led*: il cliente guida e indirizza l'impresa nella definizione del profilo ideale di prodotto. Tale processo presuppone l'analisi dell'eterogeneità della domanda, volta ad identificare segmenti di mercato, ossia gruppi di consumatori interessati a una particolare combinazione di elementi dell'offerta, tangibili ed intangibili, coerente con uno specifico insieme di preferenze e di motivazioni sottese all'acquisto.

La logica che guida questo approccio è di tipo *pull*, in quanto il processo di marketing management è orientato a raccogliere informazioni approfondite sulle motivazioni del cliente (Costabile, 1996); la disponibilità di queste informazioni è strumentale alle possibilità di successo sul mercato obiettivo, raggiungibile mediante offerte distinte da quelle concorrenti solo se "tirate" dagli stessi clienti.

Il modello concettuale di riferimento per rappresentare i sistemi valoriale, motivante e percettivo del consumatore è la *catena mezzi-fini* (Gutman, 1982; Reynolds e Gutman, 1984; Reynolds e Gutman, 2001). L'architettura teorica del modello prevede, nelle applicazioni di marketing, la rappresentazione gerarchica di una serie di relazioni che si sviluppano nella *black-box* del consumatore. Una marca o un prodotto – relativamente all'universo osservato – vengono scelti in quanto espressivi di un set di *attributi*, di natura *tangibile e/o intangibile*. La marca/prodotto rappresenta, quindi, il *mezzo* per ottenere il *fine* definito da un insieme di caratteristiche legate alla fisicità del prodotto, ovvero relative a componenti di servizio. Gli attributi ricercati, a loro volta, vengono considerati come la chiave di accesso a una serie di benefici, che tendono a stratificarsi nel sistema motivante del consumatore. I benefici connessi agli attributi possono avere natura *funzionale*, sintomatici della ricerca di soddisfazione di bisogni espliciti e direttamente riconducibili alle funzioni primarie del prodotto. Ancora, è possibile identificare benefici di matrice *psico-sociale*, che il consumatore si aspetta di ottenere dall'acquisto e dal consumo della marca/prodotto in termini di appagamento dell'ego e di considerazione sociale. Secondo il modello della catena mezzi-fini, i comportamenti definiti da questa serie di legami causali sono governati in ultima istanza dal sistema *valoriale*, ovvero dall'insieme di valori *strumentali e terminali* (Schwartz, 1992) che guidano e giustificano le azioni degli individui. Mentre i valori strumentali fanno riferimento a condotte apprezzate dal gruppo sociale di riferimento, i valori terminali rappresentano i fini ultimi a cui tendono gli individui (Rokeach, 1973). La struttura concettuale della catena mezzi-fini è descritta graficamente nella figura 1.8.

La ricostruzione della catena mezzi-fini, che risulta fondamentale a fini della differenziazione adattiva, è perseguibile tramite l'applicazione di tecniche di ricerca qualitativa come il *laddering* (Reynolds e Gutman, 1984; Reynolds e Gutman, 2001), nell'ambito di interviste in profondità personali o di gruppo.

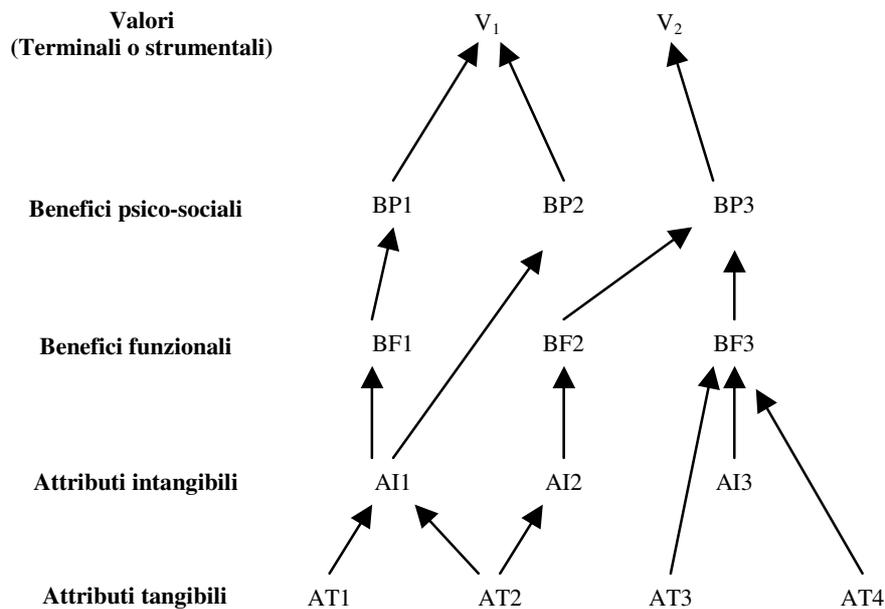


Figura 1.8 Una rappresentazione della catena mezzi-fini

La procedura basata sul laddering prevede due fasi distinte: l'individuazione degli attributi salienti dei prodotti o delle marche oggetto di indagine e la ricostruzione (o "risalita") delle associazioni tra tali caratteristiche, i benefici e i valori. Quest'ultima attività può avvenire sia nella fase di raccolta dei dati, quindi durante la conduzione dell'intervista, che nella fase di analisi dei risultati. In particolare, tale approccio prevede che i soggetti intervistati siano indotti, inizialmente, a verbalizzare i concetti che utilizzano per valutare/differenziare i prodotti o le marche e, successivamente, gli esiti/vantaggi che ne derivano, esplicitando i collegamenti che formano il loro network cognitivo. Infine, alle risposte verbali ottenute a livello individuale si applica un insieme di procedure analitiche che le combina in una mappa di struttura cognitiva aggregata, simile a quella presentata nella figura 1.8.

La differenziazione adattiva dell'offerta prende le mosse dall'analisi della strumentalità del prodotto, posto che lo stesso sia un mezzo per conseguire, attraverso la catena mezzi-fini, valori di ordine superiore (e.g., morali, etici, religiosi - Schwartz, 1992). Un approccio *customer-led* alla differenziazione prevede, quindi, il presidio sostanziale del sistema motivante dei consumatori e la concentrazione degli sforzi di differenziazione nella direzione di soddisfarne le esigenze esplicite o implicite. I relativi investimenti si concretizzano in offerte differenziate sul piano tecnico e su quello simbolico, al fine di rinforzare, nella percezione dei consumatori, la

strumentalità del prodotto quale mezzo per ottenere attributi e benefici, e quindi, per raggiungere o consolidare i propri valori di fondo (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005).

Una tale conduzione delle politiche di marketing conduce allo sviluppo di una notevole sensibilità alle dinamiche evolutive della domanda, soprattutto in termini di profondità delle conoscenze del proprio mercato obiettivo. Generalmente, però, l'innovazione tecnologica e di marketing fatica a trovare sbocco in uno schema meramente reattivo, che affida il ruolo di guida della differenziazione solo ai consumatori. Questi ultimi, spesso, non detengono conoscenze e immaginazione tali da offrire indicazioni che vadano oltre lo *status quo* (Christensen, 1997), denotando, inoltre, difficoltà nell'esplicitare bisogni latenti o comunque troppo intimi per essere esplicitati in una intervista qualitativa (Troilo, 2001). Questo limite di fondo ha stimolato la proposta di modelli creativi di differenziazione.

1.3.2 I modelli creativi di differenziazione

L'approccio creativo alla differenziazione prende le mosse da alcuni articoli di Theodore Levitt pubblicati sulla Harvard Business Review (Levitt, 1980; 1981), in cui l'autore ha espresso l'opportunità di andare oltre i limiti dettati – in termini di differenziazione – dai segnali di mercato, perseguendo la generazione di un livello potenziale del sistema d'offerta che aggiunga valore ai clienti varcando i confini dell'immaginario "attuale". Levitt (1981) segnala che i clienti "*non hanno coscienza di ciò che hanno fino a quando non lo hanno* (p. 97)". Di conseguenza, l'impresa deve mantenere un ruolo di guida della differenziazione ed educare il mercato all'uso e al consumo dei nuovi prodotti. In particolare, l'autore enfatizza la rilevanza delle componenti intangibili a fini di differenziazione, evidenziando che, in termini astratti, il concetto di *commodity* non esiste, dal momento che *tutto può essere differenziato*. Secondo l'autore, il potenziamento delle componenti di servizio può rendere differenziate anche merci primarie (e.g., metalli, plastica, denaro), sebbene il livello generico di tali materie sia standardizzato.

Nel suo storico articolo del 1980, Levitt propone il modello sui *livelli di prodotto* per descrivere operativamente come la differenziazione possa essere applicata su qualsiasi tipo di offerta. Nella formulazione originaria, Levitt identifica quattro livelli di prodotto (vedi figura 1.9):

- *il livello generico;*
- *il livello atteso;*
- *il livello ampliato;*
- *il livello potenziale.*

Il *prodotto generico* – definito in termini quasi dispregiativi "*thing*" – rappresenta una configurazione di base, utile solo all' "*ammissione al tavolo di gioco*", che di per sé non consente alcuna affermazione commerciale se non tra i *price-sensitive*. Il *prodotto atteso* incorpora i primi aspetti di una differenziazione che si muove ancora su livelli *igienici*. Questo livello include, infatti, quelle componenti destinate a confermare le aspettative basilari dei consumatori sulla base di integrazioni di servizi

connessi alla fruizione del prodotto (e.g., condizioni di consegna, *versioning* su qualità e prezzi, servizio al cliente).

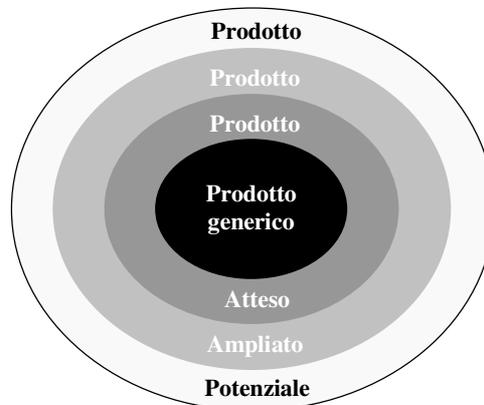


Figura 1.9 Il modello dei livelli di prodotto di Levitt (1980)

La configurazione che prevede una prima attuazione di una strategia *market-driving* di differenziazione è quella che Levitt definisce *prodotto aumentato*, con cui si sposta in avanti la deriva attesa, “deliziando” i consumatori (Rust e Oliver, 2000) e istruendoli sui vantaggi proposti dal sistema d’offerta innovativo con cui si guida la domanda lungo il cammino dell’evoluzione dei bisogni. L’affermazione decisiva del carattere creativo della differenziazione è contenuta nell’ultimo livello proposto da Levitt. Il *prodotto potenziale* incorpora innovazioni incrementali, ma anche radicali – in linea con la definizione schumpeteriana di imprenditore –, con cui si esplorano alternative che possono arrivare a cambiare le abitudini di utilizzo di un prodotto. Il livello di prodotto potenziale rappresenta, quindi, la configurazione che esprime pienamente il ruolo di guida dell’impresa tramite la proposta e la diffusione di cambiamenti tecnologici, nuovi modi d’uso, combinazioni innovative di prodotti, ma anche processi interni capaci di innovare significativamente le fasi produttive e comunicative della differenziazione dell’impresa. In sintesi, il livello potenziale esprime l’applicazione di ciò che Levitt definisce *marketing imagination*.

La figura 1.9 ripropone il modello di Levitt, ricorrendo a cerchi concentrici per enfatizzare la complementarità tra i caratteri che permettono di manifestare, in termini incrementali rispetto ai livelli precedenti, la distintività dell’offerta rispetto ai concorrenti. In tal senso, il management può intervenire aggiungendo caratteristiche tecniche o simboli all’offerta, prima ancora che i consumatori ne dimostrino in modo esplicito e puntuale l’esigenza. Tanto più il potenziamento anticipa i concorrenti, dimostrandosi di effettiva utilità per i consumatori, tanto maggiore sarà il successo della differenziazione. Il posizionamento sui livelli più esterni del modello può essere

interpretato quale indicatore dell'ampiezza delle opportunità di differenziazione, rispetto ai quali emergono però anche maggiori rischi di insuccesso. In altre parole, sui livelli esterni è più semplice formulare proposte di differenziazione originali, quindi intrinsecamente creative; è altresì più elevato il rischio che tale differenziazione non sia rilevante per i consumatori e/o sostenibile per l'impresa, o ancora, che la scarsa conoscenza della catena mezzi-fini non consenta di renderla percepibile dal mercato.

Christensen (1997; Christensen e Raynor, 2003) ha enfaticamente definito “*distruttivo*” l'approccio creativo alla differenziazione, sostenendo che innovazioni radicali possono generare performance superiori per le imprese che adottano un approccio *market-driving*. L'autore sottolinea l'esistenza di un *dilemma* per le imprese orientate all'innovazione generato dall'ascolto passivo dei clienti attuali e dalla mancata esplorazione di opportunità “distruttive” nelle aree di attuale “non-consumo” e di mercati potenziali da creare proattivamente.

La guida della domanda attraverso le nuove frontiere del consumo comporta evidentemente rischi non sottovalutabili. Il dibattito sulla bontà delle strategie di innovazione sistematica *versus* imitazione non fornisce elementi chiari a favore della creatività come chiave manageriale per il successo competitivo, proprio perché spesso i costi di gestione della nuova idea di prodotto, oltre agli investimenti nell'educazione dei consumatori, non assicurano profitti proporzionali, soprattutto in ambienti *frictionless* come quelli digitali. Inoltre, potrebbero generarsi degli *effetti tunnel* (Valdani, 2000), a causa della scarsa attitudine a percepire le dinamiche espresse dalla domanda.

1.3.3 L'approccio esperienziale alla differenziazione

La sistematica spinta verso l'alto delle aspettative della domanda ha stimolato il marketing management all'esplorazione di ulteriori vettori di potenziamento del valore per il cliente, quindi di differenze competitive sostenibili. Come evidenziato nel paragrafo 1.2, una delle direzioni più rilevanti che si è affermata negli ultimi anni riguarda l'enfasi associata alle *esperienze di consumo* quali oggetti della differenziazione (Hirschman e Holbrook, 1982; Addis, 2005). Interpretando le esperienze di acquisto e di consumo quali momenti cruciali dei processi d'interazione, la differenziazione mira a esaltare le percezioni di valore del consumatore, oltre i confini stabiliti dai modelli analizzati in precedenza.

La considerazione del contesto di consumo e del flusso di operazioni effettuate dal consumatore quali variabili incidenti sui processi motivazionali e valutativi rappresenta, concettualmente, la modalità deputata ad ampliare le dimensioni fondanti del valore. Accanto ai benefici di natura funzionale – tendenzialmente basati su elementi razionali – e a quelli di matrice psico-sociale – che constano soprattutto di aspetti simbolici – è possibile ipotizzare l'opportunità di innescare nuove leve del valore, di carattere ibrido: i benefici esperienziali (Raimondo e Miceli, 2005).

La crescente opulenza e il camaleontismo della domanda (Barile, Busacca e Costabile, 2001) impongono un approccio alla differenziazione basato su un sistema di offerta integrato da simboli e da leve di natura *emozionale*. L'opportunità di

rendere fruibili flussi di emozioni può generare, potenzialmente, la sedimentazione di veri e propri sentimenti affettivi positivi verso l'impresa, rendendo unico il sistema d'offerta. L'oggetto da differenziare non è più il prodotto, ma l'intera esperienza d'acquisto e di consumo (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999), con l'obiettivo di generare affetti positivi e coinvolgimento emotivo nel cliente. L'approccio *esperienziale* può prevedere una maggiore enfasi su tre aspetti fondamentali: la sintesi di beni e servizi diversi in offerte integrate, capaci di generare benefici "totali" maggiori rispetto al valore ottenibile dalla somma dei singoli elementi (*total customer experience*); la creazione di *touch-point* multipli tra cliente e impresa, capaci di generare benefici contestuali e situazionali; e il potenziamento emozionale dell'offerta attraverso processi di interazione tra clienti e sistemi d'offerta arricchiti di elementi a forte carica affettiva (Addis, 2005). In tal senso, è corretto parlare di *approccio esperienziale alla differenziazione*.

La differenziazione esperienziale verte, in particolare, sulla costruzione di un sistema d'offerta coerente con particolari occasioni e rituali di consumo espressi dai consumatori (Castaldo e Bertozzi, 2000). La soddisfazione dei bisogni può essere perseguita tramite l'insieme di beni e servizi interconnessi negli schemi cognitivi del consumatore, il quale tende ad associare tali stringhe di consumo esulando da logiche *paradigmatiche*, bensì utilizzando modalità *sintagmatiche*. Mentre le logiche di aggregazione dell'offerta *paradigmatiche* considerano le caratteristiche tecniche dei prodotti, le direzioni *sintagmatiche* suggeriscono di combinare oggetti di consumo in coerenza con un *sintagma*, ovvero un concetto derivato dalla prospettiva con cui il consumatore associa prodotti anche tecnicamente molto eterogenei tra loro (Castaldo e Bertozzi, 2000). La figura 1.10 schematizza il risultato di due differenti approcci alla gestione dell'aggregazione dei prodotti (*paradigmatico vs. sintagmatico*).

Nel primo caso – lettura orizzontale della figura, vengono rappresentati sistemi di offerta assimilabili da un punto di vista *paradigmatico*, ovvero rispetto a proprietà e attributi tecnici. Nel secondo caso – lettura verticale della figura –, invece, i medesimi prodotti sono ricombinati nella prospettiva di stili e rituali di consumo.

Le direzioni della differenziazione sono dettate dalla riconfigurazione del concetto stesso di prodotto, non più legato a regole e convenzioni di appartenenza (per cui, ad esempio, Valleverde è una marca che rientra nella categoria del prodotto scarpe, che a sua volta fa parte dalla macro-categoria del vestiario), ma a combinazioni che lo associano ad altri beni e servizi in funzione di occasioni di consumo, rituali, meta-oggetti (Rook, 1985; Solomon e Buchanan, 1991). Le sintassi procedurali – i rituali di consumo – applicate dal consumatore esprimono idealmente delle costruzioni di panieri di prodotti tendenzialmente uniche, in ragione di elementi emozionali ed esperienziali.

La gamma e/o il pacchetto di prodotti da offrire può, quindi, diventare strumento di differenziazione nella misura in cui la definizione dell'intera offerta incontra le sue associazioni mentali del consumatore. La differenziazione secondo l'approccio esperienziale permette di generare valore per il cliente tramite un sistema combinato, in una logica sinergica: l'insieme fornisce un'utilità superiore alla somma dei singoli oggetti di consumo (Castaldo e Bertozzi, 2000).

	Categoria sintagmatica: serata a teatro	Categoria sintagmatica: avventura	Categoria sintagmatica: pomeriggio con amici
Categoria paradigmatica: scarpe	Scarpe da sera	Scarpe da trekking	Sneakers
Categoria paradigmatica: abbigliamento maschile	Giacca elegante	Giacca a vento	Giacca in jeans
Categoria paradigmatica: spettacoli d'intrattenimento	Commedia Teatrale	Documentario	Partita di calcio

Figura 1.10 Un'applicazione di differenziazione esperienziale

Come intuibile, l'implicazione manageriale più rilevante di tale approccio alla differenziazione consiste nella sperimentazione di politiche di bundling e/o di assortimento capaci di soddisfare segmenti di domanda identificati sulla base di similarità nella "antropologia dei consumi". Nella prospettiva della differenziazione esperienziale, il *category management* diventa area critica nella gestione della gamma secondo l'approccio sintagmatico sia in termini di analisi e definizione dei link associativi che di flessibilità produttiva e organizzativa. L'organizzazione dell'assortimento nel format tipico dei *concept store* rappresenta un esempio emblematico della diffusione dell'approccio esperienziale alla differenziazione nella prospettiva dell'impresa commerciale.

1.3.4 L'approccio duale alla differenziazione

Gli approcci alla differenziazione illustrati sinora non sono necessariamente alternativi. Le imprese che innovano con maggiore efficacia, infatti, combinano approcci adattivi e creativi, ricorrendo alla sperimentazione di politiche innovative di differenziazione sulla base del modello esperienziale. Al riguardo, alcuni autori definiscono *strategia duale* quella attuata dalle imprese che applicano congiuntamente più modelli strategici operando sulla realtà del presente e, al tempo stesso, progettando le future politiche aziendali (Abell, 1993; Hamel e Prahalad, 1994; Valdani, 2000). La strategia duale può essere adottata anche nella prospettiva dinamica della differenziazione. L'eterogeneità dei benefici ricercati, delle competenze e delle attitudini innovative dei consumatori giunge, infatti, a determinare la necessità di *differenziare gli approcci alla differenziazione*.

La logica della strategia duale prevede che l'impresa sia guidata nella differenziazione da consumatori esperti e innovativi, selezionando le soluzioni più efficaci da proporre, in un secondo momento, a segmenti di consumatori meno competenti e innovativi. La figura 1.11 esemplifica la dinamica dell'integrazione tra i diversi approcci alla differenziazione nella prospettiva della strategia duale: progettazione e sperimentazione del futuro e gestione del presente. La realizzazione

ottimale di tale strategia prevede che l'impresa, in una prima fase, progetti il futuro presidiando le catene mezzi-fini dei clienti più innovativi e sperimentando con loro nuove combinazioni di attributi e di prodotti.



Figura 1.11 La strategia duale: l'applicazione dinamica degli approcci alla differenziazione

Tali consumatori, definiti dalla letteratura di marketing "*lead user*" (von Hippel, 1986), sperimentano e forniscono valutazioni preliminari e suggerimenti che, in una logica co-evolutiva (Valdani, 2000), sono fondamentali per sviluppare la differenziazione creativa. La stessa impresa si assumerà poi il rischio di "gestire il presente" guidando tutto il mercato all'adozione delle innovazioni sviluppate (Christensen, 2006). In questa seconda fase, quindi, l'impresa adotterà un approccio *market-driving*, verificando, successivamente, possibili sviluppi legati alle dimensioni esperienziali della differenziazione (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005).

È opportuno osservare che le innovazioni proposte e sperimentate con i *lead user* sono in prevalenza connotate da potenziamenti tecnologici – nel caso di prodotti *hi-tech* e di *lead user* esperti sotto il profilo tecnico – o delle componenti simboliche ed emozionali dell'offerta – nel caso di prodotti *hi-touch* e di *lead user* innovativi sotto il profilo estetico, degli stili di vita e delle relazioni sociali in senso lato. Si tratta, in ogni caso, di potenziamenti dell'offerta volti a differenziare non solo il prodotto, in termini funzionali e simbolici, quanto la più generale *esperienza di consumo* (Prahalad e Ramaswamy, 2004). In contesti ipercompetitivi e caratterizzati da

orizzonti tecnologici in continua ridefinizione (D'Aveni, 1994) la cura e lo sviluppo delle relazioni con la *customer base* diventano armi strategiche obbligate per poter intraprendere percorsi interattivi e caratterizzati da comunicazione intensa. L'alimentazione di tali risorse relazionali permette di creare meccanismi capaci di spingere l'ascolto del mercato ad un livello profondo e di gestire le obbligatorie sinergie con la R&D: l'affermazione di un'impresa che differenzia proattivamente la propria offerta dipende dal fondamentale crocevia tra l'esaltazione delle risorse e l'orientamento al cliente (Valdani, 2000). Grazie alla gestione oculata delle risorse di conoscenza e di fiducia l'impresa può concretamente educare il mercato all'adozione delle soluzioni ai bisogni – anche emergenti – progettate con i clienti più innovativi ed esperti (lead user), costruendo le basi per il sistema d'offerta del futuro. In tal senso, gli spunti per la differenziazione provenienti da piattaforme di contenuti generati da consumatori utenti (si pensi al fenomeno del web 2.0 - Tapscott e Williams, 2006; O'Reilly, 2007) e dalla interazione tra imprese e clienti a fini di innovazione collaborativa (Prandelli e Verona, 2006a) offrono direzioni fondamentali per la progettazione della differenziazione attuale e futura.

L'integrazione dinamica dei differenti approcci alla differenziazione e l'efficienza con cui le imprese concretamente potenziano la loro offerta distinguendosi dalla concorrenza hanno subito nell'ultimo ventennio radicali trasformazioni grazie allo sviluppo delle tecnologie. Tali sviluppi hanno permesso l'affermazione di modelli di differenziazione *estremi* che mirano verso la definizione di prodotti *personalizzati* e unici. La differenziazione, quindi, tende verso connotazioni che esulano dal concetto di segmento, ma che perseguono la definizione dell'offerta in coerenza con i *desiderata* di *micro-cluster* e, addirittura, di singoli clienti. Le direzioni evolutive dei modelli di differenziazione mirano, infatti, irreversibilmente verso la *personalizzazione dell'offerta*.

1.4 Le nuove frontiere della differenziazione: la personalizzazione

Le forme più evolute di differenziazione dell'offerta esprimono in modo radicale gli approcci adattivi e creativi, integrandoli con pratiche di collaborazione e co-evoluzione tra clienti e imprese. In particolare, l'obiettivo dei modelli di differenziazione tende verso gli estremi – fino a pochi anni fa immaginabili solo a livelli artigianali – dei prodotti definiti sulla base delle indicazioni dei singoli clienti, realizzando offerte personalizzate su ampia scala.

La *personalizzazione* consiste nella definizione dell'offerta secondo le specifiche esigenze del singolo cliente, approssimando in modo significativo il suo prodotto ideale (Pine, 1993; Valdani e Dosi, 1995; Simonson, 2005). Sulla frontiera rappresentata dalla personalizzazione dell'offerta, le dinamiche competitive sono in continua evoluzione, a ragione della diffusione di tecnologie flessibili di produzione e digitali di comunicazione, capaci di espandere il potenziale di varietà offerto dalle imprese e le opportunità di interazione con i clienti (Di Bernardo, Rullani e Vaccà, 1986; Cozzi, Di Bernardo e Rullani, 1988; Wind e Rangaswamy, 2001; Miceli,

Ricotta e Costabile, 2007). La diffusione dei modelli di personalizzazione, in forme differenziate e sempre più complesse, deriva dai cambiamenti intervenuti nell'ambiente tecnologico, nella domanda e nella competizione tra imprese (figura 1.12).

Da un punto di vista tecnologico, gli sviluppi concernenti i *sistemi produttivi* (Grando, Gallinaro e Massaroni, 2001) hanno permesso un graduale superamento delle formule orientate alla standardizzazione dei prodotti e dei processi, finalizzate all'ottenimento di sostanziali economie di scala cui, però, fanno da contraltare significativi limiti in termini di differenziazione dell'offerta. Il diffondersi di approcci strutturati e scientifici alla produzione di beni e servizi, anche attraverso il massiccio ricorso a processi di *meccanizzazione*, ha spinto le imprese verso l'applicazione di modelli di *produzione flessibile* (Womack, Jones e Roos, 1990) basati sulla *modularizzazione* dei componenti elementari di prodotti e sulla possibilità di combinare singoli moduli nell'ambito di processi *made-to-order* (Grando, Gallinaro e Massaroni, 2001).

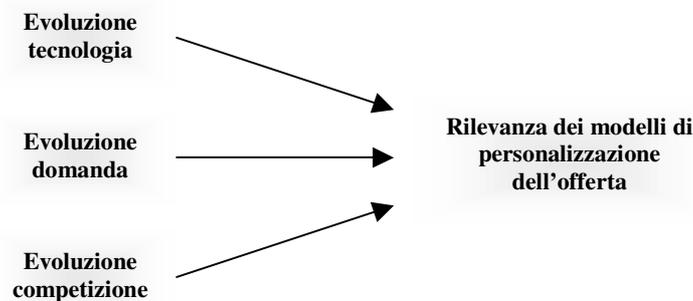


Figura 1.12 Le determinanti ambientali dei modelli di personalizzazione

Le innovazioni nel campo produttivo hanno comportato il superamento del paradigma tradizionale che prevedeva produzione di massa, grande *corporation* e consumatore passivo e massificato, per cedere il passo a sistemi di produzione flessibile, organizzazioni economiche in forma di network, maggiore soggettività ed interattività del consumatore (Pine, 1993). Queste trasformazioni rappresentano una prima premessa logica per lo sviluppo della personalizzazione dell'offerta da parte delle imprese, perseguibile tramite la proposta di una enorme *varietà di prodotti*. La possibilità di estendere la gamma di prodotti verso livelli estremi, senza sacrificare eccessivamente gli obiettivi di efficienza produttiva, infatti, ha offerto alle imprese il primo presupposto operativo per la diffusione dei modelli di personalizzazione. Il potenziale di flessibilità produttiva permette di rispondere in modo adeguato a esigenze molto eterogenee della domanda, sviluppando capacità di risposta alla domanda di varietà.

Gli sviluppi tecnologici hanno, inoltre, riguardato gli aspetti comunicativi. La diffusione delle reti digitali, e di Internet in particolare, ha permesso l'ampliamento delle opportunità di contatto tra imprese e clienti, sia in termini numerici che qualitativi (Wind e Mahajan, 2001). Le opportunità fisiche di contatto e di interazione sono oggi ampliate dai sistemi di comunicazione digitali e virtuali (e.g., siti, forum, video-telefoni), che permettono di anticipare il momento di contatto tra impresa e cliente nell'ambito dello sviluppo della differenziazione (Thomke e von Hippel, 2002). Tali opportunità permettono una migliore conoscenza dei bisogni e delle motivazioni del cliente, oltre alla possibilità di coinvolgerlo in modo sostanziale nei processi di definizione dell'offerta (Bendapudi e Leone, 2003).

La maggiore sofisticazione del consumatore ha attivato la ricerca di nuovi elementi per la generazione di vantaggi competitivi che vengono individuati proprio nella personalizzazione dell'offerta. Le condizioni di frammentazione del mercato esprimono, con forza crescente, richieste di prodotti di elevata qualità, a basso costo e personalizzati rispetto alle esigenze di micro-segmenti o di singoli utenti. La crescente ricchezza materiale, soprattutto nei paesi economicamente sviluppati, la maggiore cultura e diffusione dei saperi, la conseguente ricerca di distinzione (Bourdieu, 1986) e di identità (Maffesoli, 1993; Cova, 2003) generano comportamenti di consumo caratterizzati da alto grado di individualismo e finalizzati alla soddisfazione del bisogno di unicità (Snyder, 1992).

Queste tendenze nei comportamenti di consumo sono espresse dalla richiesta di prodotti tendenzialmente unici e capaci di comunicare al gruppo di riferimento elementi distintivi della propria personalità e identità sociale. Nella prospettiva dell'impresa, ciò corrisponde alla domanda di prodotti sempre più differenziati, fino all'estremo della personalizzazione (Wind e Mahajan, 2001).

Gli sviluppi riguardanti la domanda e la tecnologia hanno stimolato dinamiche competitive sempre più intense sotto il profilo della compressione temporale e degli sforzi economici e organizzativi necessari per l'innovazione e la differenziazione. Agli effetti delle condizioni macro-economiche e politiche che hanno stimolato l'affermazione di un'economia globale in cui i confini competitivi territoriali tendono a sfumare rapidamente, si sono aggiunti, infatti, significativi fenomeni di *convergenza* tra settori (Wind e Mahajan, 2002; Ancarani e Shankar, 2003; Ancarani e Costabile, 2007). In particolare, l'affermazione delle tecnologie digitali ha generato nuovi business (e.g., *infomediazione*) e ha eliso le barriere tra settori; imprese inizialmente molto "distanti" in termini competitivi risultano ora concorrenti in business convergenti (si pensi alla convergenza tra la formazione e il divertimento nel cosiddetto *edutainment*). Questi fenomeni hanno ulteriormente ampliato la portata della concorrenza in molti business, stimolando la ricerca di sofisticati driver del vantaggio competitivo.

Le forti pressioni generate dalle tre determinanti sopra citate hanno contribuito all'adozione sempre più diffusa di modelli di differenziazione molto evoluti. I contesti caratterizzati da competizione dinamica e clienti esigenti e competenti hanno visto una progressiva spinta tecnologica e manageriale orientata alla realizzazione dei modelli organizzativi e produttivi capaci di proporre configurazioni di valore estremamente articolate e distintive. Tali modelli, che propongono in varie forme la

personalizzazione dell'offerta, offrono ai clienti il soddisfacimento di bisogni di unicità e distinzione. Inoltre, gli approcci alla personalizzazione dell'offerta più evoluti prevedono un maggiore coinvolgimento del cliente nel processo di definizione del prodotto e offrono all'impresa l'opportunità di esplorare percorsi innovativi per il perseguimento del vantaggio competitivo in contesti dinamici e pervasivi. Come accennato in precedenza, l'interazione tra cliente e impresa nella realizzazione del prodotto personalizzato, ovvero tra clienti, nell'ambito della costruzione e alimentazione di contenuti gestiti direttamente dagli utenti di una piattaforma digitale, costituiscono dei *driver* naturali per la definizione dell'innovazione e della differenziazione future (Prandelli e Verona, 2006a).

I modelli di personalizzazione rappresentano, quindi, la risposta manageriale più avanzata alle sfide proposte dall'evoluzione di tecnologie, domanda e competizione. Nei successivi capitoli saranno descritti i diversi modelli di personalizzazione e verranno presentate evidenze empiriche sui processi analitici necessari all'adozione di tali modelli. Inoltre, saranno proposti e discussi i risultati di alcuni studi finalizzati ad analizzare le valutazioni dei diversi approcci alla personalizzazione dell'offerta da parte dei consumatori.

Modelli di personalizzazione dell'offerta*

I modelli di personalizzazione dell'offerta rappresentano, come anticipato nel capitolo 1, la nuova frontiera della differenziazione (Murthy e Sarkar, 2003). L'adozione dei modelli di personalizzazione è in continua crescita, anche in modo trasversale a diversi settori di attività, rappresentando la risposta manageriale alle sfide dettate dall'evoluzione tecnologica, competitiva e delle aspettative della domanda. L'obiettivo di sviluppare preferenze e un maggior grado di accettazione dei *premium price* da parte dei clienti richiede un approccio dinamico alla differenziazione, che sfocia – in un numero sempre più rilevante di contesti – nei modelli di personalizzazione dell'offerta.

In questo capitolo, viene proposta una rassegna delle diverse forme di personalizzazione dell'offerta sviluppate negli ultimi due decenni grazie all'incontro di modelli manageriali sempre più evoluti e di opportunità tecnologiche straordinarie sia sotto il profilo produttivo che comunicativo.

In prima istanza, vengono discussi quattro *condizioni abilitanti* che hanno consentito o stimolato l'adozione di modelli di personalizzazione sempre più evoluti: la *modularità* di prodotto, le componenti di *servizio e interazione*, la *partecipazione del cliente* alla progettazione dell'offerta e le opportunità di *integrare il prodotto con segni del cliente*. L'emergere di tali condizioni ha gradualmente permesso o stimolato l'adozione di modelli di personalizzazione sempre più ricchi e tendenti verso l'estremo del prodotto *unico* da proporre, comunque, su larga scala. Ognuna delle condizioni abilitanti discusse riguarda caratteristiche dell'offerta determinate da innovazioni tecnologiche, che risultano di fondamentale importanza per la realizzazione di prodotti personalizzati in diversi contesti.

* Questo capitolo è stato scritto da Gaetano “Nino” Miceli e Stefania Farace, research assistant presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università della Calabria. Sebbene tale capitolo sia frutto del lavoro congiunto di entrambi gli autori, in sede di stesura finale sono attribuibili a Gaetano “Nino” Miceli l'introduzione, i paragrafi 2.3 e 2.4; a Stefania Farace i paragrafi 2.1 e 2.2.

Sulla base delle quattro condizioni abilitanti sopra enunciate verranno, quindi, classificati e discussi i modelli di personalizzazione più diffusi – *mass customization*, *one-to-one personalization*, *customerization*, *co-creation* e *intimization*, enfatizzandone i caratteri fondamentali, i business nei quali è più frequente riscontrarne l'applicazione e le opportunità manageriali che ne derivano.

La prima condizione abilitante i modelli di personalizzazione è la *modularità di prodotto*, che ha generato un'esplosione della varietà dell'offerta. Questa condizione si concretizza con il superamento della produzione di massa e della standardizzazione del prodotto affermatesi nei primi decenni del XX secolo. Nel sistema di produzione di massa, consistente nella realizzazione su larga scala di prodotti standardizzati (Pine, 1993), il management è proteso verso il perseguimento di obiettivi di efficienza operativa. Tali obiettivi possono essere raggiunti grazie all'ottenimento di significative economie di scala che permettono la proposta di prezzi accessibili al mercato di massa (Grant, 1994; Guatri, Vicari e Fiocca, 1999). La divisione del lavoro, la specializzazione delle macchine, l'organizzazione gerarchica e la rigidità del processo produttivo sono i fattori che hanno contribuito ad affermare il paradigma industriale quale soluzione predominante e consolidata per diversi decenni.

L'emergere di preferenze eterogenee, che ha caratterizzato innanzitutto il mercato nordamericano a partire dai primi anni Sessanta, ha sollevato la necessità di rivedere le caratteristiche del sistema produttivo passando dal paradigma industriale "fordista" (Di Bernardo e Rullani, 1990) a una logica orientata a una maggiore sensibilità per le richieste manifestate dal mercato. Rispetto alle *operations* dell'impresa, l'approccio al mercato ha stimolato la definizione di sistemi produttivi slegati dalla rigidità tipica del paradigma industriale e capaci di consentire la realizzazione di prodotti differenziati su larga scala.

Il processo che ha maggiormente contribuito alla perdita di rigidità è la *modularizzazione* dei processi produttivi (Womack, Jones e Roos, 1990; Grando, Gallinaro e Massaroni, 2001). Alcuni prodotti possono essere suddivisi in *moduli* elementari su cui è possibile applicare processi di produzione standardizzati, ottenendo, quindi, rilevanti economie di scala. Allo stesso tempo, i moduli vengono realizzati in un numero di varianti (e.g., di colore, formato) molto alto, tale da rendere la varietà dell'offerta potenziale estremamente significativa attraverso i processi di combinazione dei singoli elementi (Pine, 1993; Lancaster, 1990). Questo approccio ha consentito di ottenere una notevole *flessibilità* dei processi produttivi funzionali alla differenziazione dell'offerta. La diffusione degli approcci tipici della *lean production* integrati in programmi di *qualità totale* dei processi produttivi ha rappresentato, quindi, un indispensabile passaggio verso le strategie di personalizzazione dell'offerta.

L'adozione di processi flessibili di produzione attraverso il ricorso alla meccanizzazione è stato determinato dall'applicazione di metodologie che sfruttano la circolazione e l'uso dell'informazione, fattore rimasto a lungo escluso nel corso delle fasi di industrializzazione sperimentate nei decenni passati (Grando, 2000). La graduale introduzione dei *computer* nei processi di produzione flessibili ha permesso la gestione automatica della funzione di memorizzazione ed elaborazione dei dati. Le

macchine automatiche sono infatti in grado di realizzare la trasformazione di materiali secondo processi diversificati attraverso un programma guida che ne costituisce il codice (Di Bernardo e Rullani, 1990). Inoltre, l'uso di *reti telematiche* a supporto della comunicazione e del trasferimento di sapere codificato e memorizzato dai computer ha consentito la connessione tra differenti nodi di elaborazione delle informazioni sulla produzione in luoghi e tempi non vincolati. Microelettronica e telematica, quindi, contribuiscono ad abbassare il costo unitario dell'informazione e rendono al tempo stesso possibile ed economico trasferire informazioni complesse come i codici e gli algoritmi di produzione (Grando, 2001). Le possibilità offerte da un nuovo, più potente ed estensivo sfruttamento delle conoscenze scientifiche e tecnologiche, associate all'elettronica e all'informatica, hanno innescato una profonda trasformazione nell'organizzazione della produzione, sintetizzabile in due macro effetti:

- da un lato, la macchina acquisisce la capacità di gestire in via autonoma e senza il ricorso all'intervento dell'uomo operazioni complesse, a condizione che queste rientrino nell'ambito di un campo di variabilità codificato a priori;
- dall'altro, le macchine iniziano a lavorare in rete, sfruttando sistemi di connessione che vengono di volta in volta stabiliti secondo le necessità; il campo di scelta per "l'approvvigionamento delle capacità" utili al ciclo produttivo, per questa via, si espande a dismisura.

La tecnologia dell'informazione ha consentito alle macchine di assumere caratteristiche di maggiore versatilità, ottenendo quale risultato ultimo una superiore flessibilità produttiva e permettendo il raggiungimento di un potenziale di varietà e variabilità dell'offerta enorme (Gallinaro, 2001). Da tale condizione discende la concreta possibilità di soddisfare bisogni della domanda eterogenei e multiformi. I produttori di automobili o di elettrodomestici, ad esempio, rispondono spesso alle esigenze della propria domanda assemblando tra loro sottoinsiemi comuni e standardizzati di componenti per generare un'ampia varietà di prodotti.

In sintesi, la flessibilità che molte imprese possono conseguire attraverso l'adozione del nuovo paradigma produttivo prevede (Gallinaro, 2001; Grando, Gallinaro e Massaroni, 2001):

- *l'adozione di processi di modularizzazione del prodotto*, offrendo, quindi, un'ampia gamma di prodotti grazie alla combinazione di moduli e componenti standard, realizzati conseguendo significative economie di scala. La modularità può riguardare sia la fase della progettazione che quella dell'assemblaggio;
- *la standardizzazione del prodotto intermedio*, "ritardando" la differenziazione del prodotto fino alla fase di combinazione dei moduli e fabbricando in serie i componenti elementari e semilavorati;
- *il ricorso a impianti di produzione flessibile*, consentendo di variare facilmente le caratteristiche tecnico-funzionali del prodotto, pur mantenendo un'elevata produttività grazie alla possibilità di programmare e automatizzare il processo tecnico produttivo.

La figura 2.1 sintetizza i caratteri fondamentali della condizione abilitante della modularità di prodotto e identifica le implicazioni di tale leva sui modelli di personalizzazione.

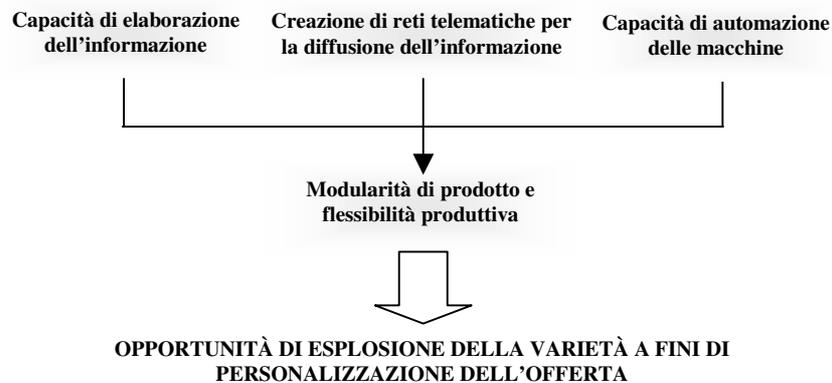


Figura 2.1 I caratteri fondamentali della modularità di prodotto

L'opportunità di ampliare significativamente la varietà dell'offerta, dunque, permette di proporre al cliente una gamma di prodotti enorme, capace di soddisfare esigenze multiformi ed eterogenee. In effetti, le implicazioni derivanti dalla modularità di prodotto e dai processi di produzione flessibile vanno ben oltre il mero *versioning* che ha caratterizzato le prime risposte delle imprese alle richieste di prodotti differenziati. La modularità di prodotto permette, nell'ambito di processi *made-to-order*, di rispondere a richieste del cliente anche molto specifiche grazie ai processi di combinazione dei moduli. Dalla proposta di un numero ridotto di versioni di prodotto, si va, quindi, verso la presentazione di un'offerta di moduli elementari combinabili in un numero estremamente elevato di varianti.

La seconda condizione abilitante è rappresentata dalle componenti di *servizio e interazione dell'offerta*. Questi due aspetti fanno riferimento alle componenti intangibili attraverso cui è possibile potenziare l'offerta in termini differenziali. La crescente dematerializzazione dei prodotti e la maggiore enfasi sulle componenti di conoscenza e informazione nella definizione dell'offerta (Volpato, 1995; Troilo, 2001) hanno ampliato notevolmente le opportunità di differenziazione. La letteratura di *service marketing* (e.g., Boulding *et al.*, 1993; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996) ha evidenziato come tra le caratteristiche peculiari dei servizi, rispetto ai beni, vadano ricompresi i caratteri di unicità e interazione personale in ogni singola fruizione. La componente umana nell'erogazione dei servizi rende questi ultimi tendenzialmente non replicabili e spesso genera offerte intrinsecamente personalizzate. Le componenti di servizio rappresentano una quota crescente delle

attività economiche dei paesi avanzati e integrano sempre più spesso la *value proposition* delle imprese industriali (Kotler, 2002).

In un recente e influente articolo, Vargo e Lusch (2004) hanno enfaticamente sancito il passaggio dal classico paradigma di marketing, definito nella prospettiva della produzione di beni, a una nuova logica dominante orientata alla produzione di servizi. Nello specifico, Vargo e Lusch indicano otto premesse fondamentali della transizione verso un marketing *service-centered*:

- l'unità di scambio fondamentale nelle relazioni di mercato è rappresentata dalle *competenze specialistiche* e dalla *conoscenza*;
- nonostante la focalizzazione sulle imprese industriali e sui beni abbiano distolto l'attenzione da esso, lo *scambio di servizi tra persone* rappresenta l'unità di analisi fondamentale del marketing;
- i beni sono dei *mezzi* per ottenere delle componenti di servizio, che rappresentano gli aspetti fondamentali nei sistemi d'offerta;
- la *conoscenza* rappresenta la fondamentale fonte di vantaggio competitivo;
- *tutti i settori rappresentano business di servizi*;
- il cliente deve essere interpretato come un potenziale *co-produttore* dell'offerta;
- le imprese devono proporre *valore* ai clienti, non prodotti;
- la visione *service-centered* si caratterizza per orientamento al cliente e alle relazioni di lungo periodo.

Gli elementi che caratterizzano la prospettiva basata sulle componenti di servizio sono intimamente legati, come sostenuto dagli stessi Vargo e Lusch (2004), alla crescente attenzione alla gestione delle relazioni con i clienti in una prospettiva di lungo periodo (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Gronroos, 1995). La gestione delle relazioni con i clienti, infatti, richiede la raccolta sistematica di informazioni su di essi e la proposizione di valore finalizzato a generare fedeltà comportamentale e attitudinale nella *customer base* (Costabile, 2001). Le interazioni cliente-impresa nell'ambito di relazioni di lungo periodo generano informazione e conoscenza sistematica che permettono di alimentare un sistema di offerta integrato e personalizzato rispetto alle esigenze manifestate dai clienti. Questi ultimi traggono dall'approccio relazionale valore incrementale grazie alle economie cognitive generate dalla riduzione del rischio percepito, tipica delle relazioni continuative e non aleatorie. Inoltre, il cliente ottiene, nell'ambito di relazioni con imprese *customer-oriented*, attenzioni superiori e offerte di servizi personalizzati, volte al mantenimento e all'alimentazione del rapporto continuativo.

La gestione della complessità del contesto competitivo e di mercato implica la necessità di disporre di un numero maggiore di relazioni e conoscenze che supportino le strategie di differenziazione dell'impresa (Costabile, 2001). Poiché conoscenze e relazioni vengono prodotte essenzialmente attraverso processi comunicativi, il governo della transizione verso sistemi produttivi basati su componenti "soft" di servizio e di interazione diventa leva critica per il successo imprenditoriale.

L'affermazione e la diffusione delle tecnologie dell'*informazione e della comunicazione* (ICT – *Information and Communication Technologies*), peraltro,

hanno alimentato un processo di potenziamento dell'offerta basato sulle leve immateriali del valore, abilitando l'impresa, tra l'altro, all'utilizzo di molteplici sistemi di contatto con i clienti (Achrol e Kotler, 1999).

I principali effetti dell'uso delle ICT concernono il potenziale ampliamento dell'offerta legato alla proposta di *informazione* e *conoscenza* strutturate, caratteri fondamentali dell'economia dematerializzata. Ancora, l'adozione di strumenti di contatto flessibili (e.g., siti web, e-mail, forum, sms, mms) permette all'impresa di comunicare con i clienti attraverso mezzi dinamici e interattivi e di raccogliere, quindi, informazioni fondamentali sulle esigenze, sulle aspettative e sulle valutazioni della domanda (Wind e Rangaswamy, 2001; Prandelli e Verona, 2006b). Inoltre, le componenti *digitali* dell'offerta, che si estrinsecano in siti web, comunità virtuali e più in generale negli strumenti di comunicazione *Internet-based*, offrono l'opportunità di veicolare contenuti e supporto immateriali a valore aggiunto e in modo interattivo. Le forme più evolute di strumenti digitali permettono di accrescere la proposta di valore dell'impresa anche in forma *esperienziale* (Addis, 2005), facendo leva sulle caratteristiche di Internet che enfatizzano lo *stato di flusso* (Hoffman e Novak, 1996) tipico di chi compie azioni attraverso interfacce dinamiche e coinvolgenti.

Lo sviluppo di ambienti di scambio *multi-channel* (Balasubramanian, Raghunathan e Mahajan, 2005), basati cioè sulla presenza di canali di contatto multipli tra impresa e cliente, genera un patrimonio di informazioni e conoscenze potenzialmente enorme, che può essere utilizzato a fini di differenziazione facendo leva sulla rimozione di vincoli spaziali e temporali. I contatti con i clienti sono possibili in diversi punti, attraverso strumenti differenti e senza i limiti spazio-temporali tipici dell'economia "materiale". In tal senso, l'offerta dell'impresa può essere differenziata in termini "contestuali", tramite l'offerta di valore in situazioni diverse (Ricotta e Miceli, 2004). Ciò significa che la personalizzazione dell'offerta può giovare degli effetti positivi derivanti dalla gestione delle variabili *situazionali*, segnalate da Belk (1975) come potenti determinanti delle percezioni e dei comportamenti dei consumatori. La diffusione di politiche *multichannel*, quindi permette una fruizione dell'offerta delle imprese fino agli estremi del marketing *ubiquo*, prefigurato da Watson *et al.* (2002). La figura 2.2 sintetizza i caratteri fondamentali delle componenti di servizio e interattività che possono generare opportunità per le strategie di personalizzazione dell'offerta.

Gli sviluppi relativi alle leve intangibili dell'offerta generano un potenziale notevole per la personalizzazione. Le opportunità legate alle interazioni personali, al potenziamento delle relazioni con i clienti, alle componenti digitali e alle politiche multi-canale permettono di ampliare gli ambiti della personalizzazione verso contenuti e processi immateriali e, quindi, difficilmente replicabili. Quest'ultima caratteristica è implicitamente legata all'unicità dell'offerta.

La terza condizione abilitante, strettamente connessa con la precedente, è rappresentata dalla *partecipazione del cliente alla progettazione dell'offerta*. Le opportunità di accrescere la vicinanza e i contatti tra clienti e imprese, stimulate dalle pratiche di gestione delle relazioni con i clienti e dall'uso delle ICT, permettono di

coinvolgere il cliente nella definizione del suo prodotto personalizzato sin dalle primissime fasi della progettazione.



Figura 2.2 I caratteri fondamentali delle componenti di servizio e interattività

Tale situazione crea un potenziale parallelismo tra proposte di personalizzazione e le pratiche di co-definizione dei prodotti, molto comuni in ambiti *business-to-business*, oltre che rispetto alla fruizione di alcuni servizi (e.g., affitti di case, lezioni di danza) in cui il cliente gioca un ruolo estremamente attivo nell'esperienza di consumo (Kelley, Donnelly e Skinner, 1990; Bendapudi e Leone, 2003). L'intensa interazione possibile tra cliente e impresa, anche in ambiti *business-to-consumer* e su larga scala, permette di ricreare condizioni di acquisto e consumo simili a quelle appena descritte.

Combinando le opportunità di contatto cliente-impresa dettate dalle ICT e la crescente richiesta di coinvolgimento e partecipazione degli individui nella definizione del proprio prodotto, il ruolo del cliente tende a essere sempre più attivo. Thomke e von Hippel (2002) hanno illustrato questo cambiamento (vedi figura 2.3), chiarendo che, attraverso l'uso delle nuove tecnologie, è possibile spostare l'interfaccia tra cliente e impresa dal mero momento di acquisto alle fasi di progettazione, investendo il cliente del ruolo di "ingegnere di prodotto". Secondo gli autori, l'adozione degli strumenti digitali permette di collaborare con il cliente sin dalle fasi di design dell'offerta, ottenendone feedback e coinvolgendolo nella definizione del "suo" prodotto. Coerentemente con tale visione, Sharma e Sheth (2004) enfatizzano come i processi di *reverse marketing*, comuni nelle relazioni *business-to-business*, possono diffondersi anche nei mercati di consumo grazie alle interfacce di nuova generazione.

Questo tipo di approccio permette al cliente di percepire un maggiore controllo nelle attività in esame. Bendapudi e Leone (2003) evidenziano che il coinvolgimento del cliente nel processo di design del prodotto consente di aumentare il valore

percepito attraverso i meccanismi psicologici generati dal divertimento, dal senso di appagamento derivante dal “costruire” il prodotto e dalla percezione di auto-efficacia e di controllo.

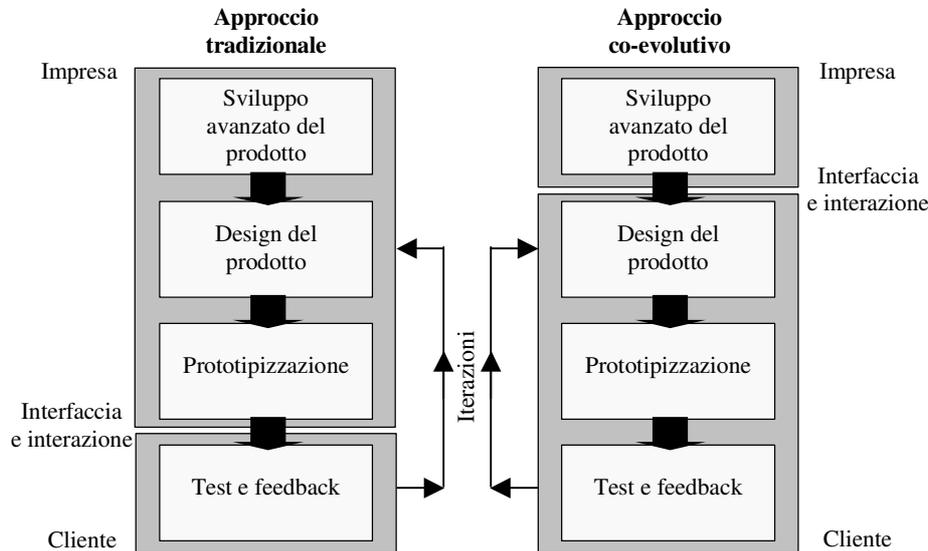


Figura 2.3 L'approccio co-evolutivo alla progettazione dell'offerta (Thomke e von Hippel, 2002)

Sebbene gli autori segnalino la necessità di monitorare l'attribuzione che il cliente associa a conseguenze positive e negative della co-produzione, appare evidente, dalla loro analisi, che il coinvolgimento nelle fasi di progettazione del prodotto possa generare delle conseguenze psicologiche positive e accrescere il valore esperienziale del processo di acquisto e consumo.

Prahalad e Ramaswamy (2004) sostengono che la partecipazione del cliente nella definizione del prodotto produce esperienze uniche e inimitabili, allontanando l'acquisto e il consumo, qualsiasi ne sia l'oggetto, dalle condizioni tipiche delle *commodity*.

Nella prospettiva dell'impresa, la partecipazione del cliente al processo di definizione dell'offerta apre la strada a nuove e peculiari leve del valore, ma pone anche una serie di sfide operative per rendere efficace l'interazione. Secondo diversi contributi sul tema (e.g., Wind e Rangaswamy, 2001; Wind e Mahajan, 2002), infatti, l'impresa dovrebbe svolgere un ruolo di facilitatore della realizzazione dei *desiderata* del cliente, proponendo interfacce interattive e occasioni di confronto. In questa direzione, Simonson (2005) sottolinea come molti clienti interessati a offerte customizzate possano mostrare dei limiti nella comunicazione degli effettivi bisogni

da soddisfare, rendendo particolarmente critica la fase di scambio di informazioni tra cliente e impresa a fini di personalizzazione dell'offerta. L'autore evidenzia come le preferenze dei clienti possano essere stabili o instabili, ben sviluppate o poco sviluppate; inoltre, tale condizione si incrocia con le conoscenze dei clienti, significative o limitate, rispetto ai contenuti ricercati. In tal senso, le opportunità per l'impresa consistono nella proposta di processi di interazione coerenti con il livello di consapevolezza delle esigenze e delle capacità del cliente. Solo in questo modo, il cliente percepirà un livello di *fit* tra partecipazione nel processo di design e offerta personalizzata tale da influenzare positivamente la valutazione dell'intera esperienza di acquisto e consumo. Le interfacce di comunicazione (e.g., siti web, punti di vendita, call-center) devono essere adattate, quindi, in funzione dell'*expertise* dei clienti e della consapevolezza dei loro bisogni, oltre che della complessità del prodotto e degli attributi dell'offerta (Mittal e Sawhney, 2001; Alba e Hutchinson, 1987).

È rilevante notare che la partecipazione del cliente alle attività di sviluppo permette di ottenere dei potenziali segnali per la differenziazione futura, in particolar modo attraverso l'ascolto dei clienti più esperti e innovativi che attivano processi di co-progettazione dell'offerta (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). L'impresa, quindi, può sperimentare direzioni di sviluppo di nuove idee, nell'ambito di attività di co-progettazione, che potranno successivamente essere estese al mercato di massa, realizzando una paradigmatica applicazione delle strategie duali (cfr. capitolo 1).

La diffusione delle pratiche di partecipazione del cliente al processo di definizione dell'offerta deriva da una maggiore diffusione dei saperi, che, soprattutto attraverso i canali digitali, genera un'accresciuta conoscenza e consapevolezza di processi e contenuti. Da questo punto di vista, i fenomeni di co-progettazione rappresentano uno degli strumenti di *customer empowerment* (Wathieu *et al.*, 2002), ossia di aumento del potere del cliente nelle relazioni di mercato, grazie alla diffusione dell'informazione e dei fenomeni di *peer reviewing*, sempre più comuni sul web (Prandelli e Verona, 2006b). In tal senso, il cliente percepisce i processi di co-progettazione come attività che aumentano il proprio potere e le proprie responsabilità nelle relazioni con l'impresa, alimentando, quindi, la percezione di valore e il coinvolgimento.

La figura 2.4 sintetizza i caratteri fondamentali della partecipazione del cliente nella progettazione del prodotto, indicandone le opportunità per i processi di personalizzazione dell'offerta. Il coinvolgimento del cliente nei processi di personalizzazione permette, quindi, di alimentare percezioni positive legate al controllo, all'auto-efficacia e al valore esperienziale offerto dal sentirsi "ingegneri" del proprio prodotto.

La quarta condizione abilitante i modelli di personalizzazione risiede nelle opportunità di *integrare il prodotto con segni del cliente*. In diversi contesti di consumo, i consumatori manipolano o addirittura creano prodotti secondo proprie inclinazioni e aspirazioni (si pensi allo *scrapbooking* per la creazione di album dei ricordi assemblati e decorati in modo creativo). Ancora, si pensi al valore intimo che i consumatori assegnano alle collezioni (Belk, 1988; Holbrook, 2005). Con riferimento

ad altri contesti di consumo, i clienti possono ottenere dei prodotti che integrino propri segni e simboli grazie a opere su commissione, come avviene per i ritratti, ma anche per opere di artigianato realizzate su piccola scala.



Figura 2.4 I caratteri fondamentali della partecipazione del cliente alla progettazione del prodotto

Di recente, tuttavia, le aziende hanno avuto l'opportunità di proporre l'integrazione dei prodotti con segni del cliente su larga scala, grazie agli sviluppi nel campo delle ICT e alla digitalizzazione delle informazioni. Questi ultimi permettono la trasmissione di segni dal cliente all'impresa (e.g., foto digitali) che, nell'ambito di processi *made-to-order*, può offrire un prodotto integrato a target di consumatori molto creativi che desiderano affermare la loro identità personale. È, infatti, sempre più rilevante la domanda di prodotti destinati ad alimentare il *self-concept*, inteso come la percezione che un individuo ha di se stesso, che è in grado di influenzare le scelte di acquisto e i processi di consumo (Sirgy, 1982; Siri, 2001). Beni e servizi, infatti, sono veicoli di valori e significati e, spesso, vengono acquistati e consumati per il loro valore simbolico, oltre che per la loro utilità pratica (Levy, 1959; Solomon e Buchanan, 1991). I significati simbolici degli oggetti di consumo generano valore per i consumatori sia per il ruolo rilevante che i prodotti svolgono nella creazione di un senso di identità personale sia per il loro potere comunicativo. Come proposto da Belk (1988), il consumo e il possesso di beni e servizi partecipano alla definizione del *self concept*, in quanto essi contribuiscono ad ampliare l'identità del consumatore dando luogo ad un'estensione del concetto di sé: l'*extended self*. I consumatori più propensi a manifestare il proprio sé attraverso pratiche di consumo apprezzano l'opportunità di integrare i prodotti con i propri segni; questi ultimi rappresentano segnali lanciati ai gruppi di riferimento o di appartenenza per comunicare i propri valori, ideali e aspirazioni di posizionamento sociale.

Da questo punto di vista, l'integrazione dei prodotti attraverso segni del cliente permette di rovesciare il noto modello di McCracken (1986) sul trasferimento di significati culturali. Secondo l'autore, il significato culturale che risiede negli oggetti di consumo ha origine nel "mondo culturalmente costituito", ossia nell'ambiente circostante che rappresenta il vissuto quotidiano degli individui modellato dalle credenze e dai valori della loro cultura.

Nella teoria di McCracken, il significato culturale muove all'inizio dal mondo culturalmente costituito verso gli oggetti di consumo, attraverso il sistema pubblicitario (sforzi di marketing volti a rendere riconoscibili e a valorizzare i prodotti) e il sistema moda (segnalazioni di opinion leader, designer, testimonial), e successivamente si trasferisce dagli oggetti di consumo nella vita dei consumatori attraverso alcuni particolari tipi di rituali (Rook, 1985), quali quelli di possesso, di scambio, di cura personale e di spoliazione (figura 2.5a).

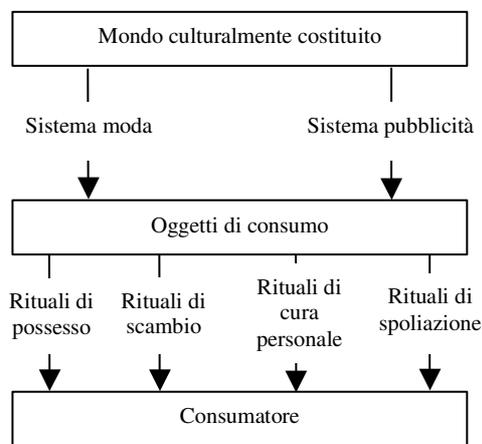


Figura 2.5a Il modello di McCracken sul trasferimento dei significati (1986)

Attraverso le pratiche di integrazione dei prodotti, i consumatori possono ribaltare la sequenza di comunicazione descritta da McCracken e trasferire i significati personali ai prodotti e da questi all'ambiente sociale (figura 2.5b). Assumendo che il consumatore derivi inizialmente dal mondo culturalmente costituito alcuni input per integrare il prodotto con propri segni (t_0), successivamente i significati muovono dal consumatore individuale agli oggetti e alle attività di consumo (t_1) e, da questi, vengono trasferiti al mondo culturalmente costituito attraverso forme di comunicazione interpersonale ed esposizione visiva.

Nella nuova sequenza proposta, il consumatore svolge un ruolo attivo nella creazione dei significati e nel loro passaggio da individuo a oggetto di consumo. Le opportunità di integrare i prodotti con segni propri offrono ai consumatori il ruolo di

generare significati, anziché subirli ricevendoli dall'esterno, e di comunicarli in modo attivo.

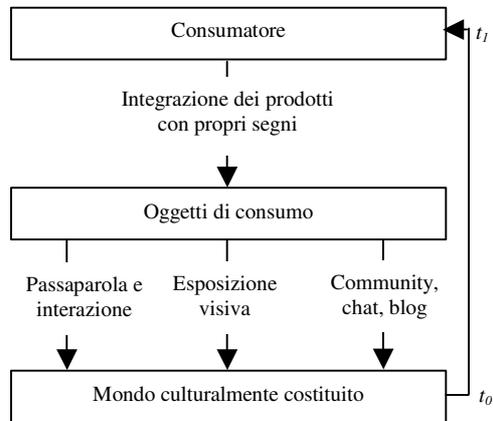


Figura 2.5b Il ribaltamento del modello di McCracken

L'apposizione di propri segni e simboli sul prodotto rende il cliente particolarmente legato all'oggetto, che esprime, potenzialmente, significati intimi e integrati, fino a equiparare il ruolo del brand (Keller, 1993; Wind e Rangaswamy, 2001). Secondo Holt (1995), che ha proposto una visione più ampia delle pratiche di integrazione, tali fenomeni possono manifestarsi attraverso processi di *assimilazione*, ossia acquisizione di competenza sull'oggetto e sul contesto di consumo; di *partecipazione* alla produzione dell'oggetto o dell'esperienza di consumo; e di *personalizzazione* mediante l'aggiunta di elementi idiosincratici che consentono di affermare l'individualità della relazione con l'oggetto.

L'aggiunta di elementi assolutamente personali, e quindi unici, permette la realizzazione di un prodotto *intimamente personalizzato*, che permette di soddisfare pienamente i bisogni di *unicità* (Snyder e Fromkin, 1980; Lynn e Harris, 1997; Tian, Bearden e Hunter, 2001). I prodotti integrati personalmente, infatti, rappresentano dei mezzi naturali per perseguire il bisogno psicobiologico di distinguersi dagli altri e comunicare un posizionamento unico nel gruppo di riferimento o di appartenenza.

La figura 2.6 sintetizza i caratteri fondamentali dell'integrazione del prodotto con segni del cliente, indicandone le opportunità per i processi di personalizzazione dell'offerta. Appare evidente che l'opportunità di inserire nel prodotto segni e simboli personali offre al cliente un extra-valore in termini di coerenza tra oggetto e il sé, oltre che il pieno soddisfacimento del bisogno di unicità. L'integrazione di prodotti consumati socialmente, inoltre, consente la comunicazione agli altri della propria distintività.



Figura 2.6 I caratteri fondamentali dell'integrazione del prodotto con segni del cliente

Le quattro condizioni abilitanti sinora descritte possono essere combinate per classificare i principali modelli di personalizzazione. Tali leve, infatti, non sono alternative, ma possono essere combinate nell'ambito di processi integrati di personalizzazione. La classificazione proposta, riportata nella tabella 2.1, intende descrivere i modelli di personalizzazione discussi nella letteratura di marketing e applicati dalle imprese più innovative: la *mass customization*, la *one-to-one personalization*, la *customerization*, la *co-creation* e l'*intimization*. Tali modelli saranno approfonditi nei successivi paragrafi.

Tabella 2.1 Una classificazione dei modelli di personalizzazione sulla base delle condizioni abilitanti

Modelli di personalizzazione	Condizioni abilitanti			
	Modularità di prodotto	Componenti di servizio e interazione	Partecipazione del cliente	Integrazione del prodotto con segni del cliente
Mass customization	ALTA	DA BASSA A MODERATA	BASSA	BASSA
One-to-one personalization	BASSA	ALTA	MODERATA	BASSA
Customerization	ALTA	ALTA	MODERATA	BASSA
Co-creation	ALTA	ALTA	ALTA	BASSA
Intimization	DA BASSA A MODERATA	ALTA	ALTA	ALTA

È importante notare che la classificazione proposta non mira a definire rigidamente i modelli di personalizzazione, ma a indicarne i caratteri fondamentali. In particolare, alcuni modelli sono descritti dalla classificazione nella loro forma *pura*.

In realtà, negli attuali contesti di mercato le imprese continuano a sperimentare forme di personalizzazione ibride basate sulla combinazione di più modelli. Nei paragrafi che seguono, pertanto, i modelli proposti nella tabella 2.1 verranno descritti con l'obiettivo di richiamare la letteratura sul tema, chiarendone alcune aree ambigue e identificando i diversi tipi di personalizzazione sulla base delle quattro condizioni che ne abilitano la realizzazione.

Per ciascun modello verranno illustrate le principali caratteristiche e le applicazioni più note, segnalando i principali contributi offerti dalla ricerca di marketing alla loro definizione e al loro sviluppo. In particolare, il paragrafo 2.1 descrive la *mass customization*, che rappresenta il primo tentativo di operazionalizzazione della personalizzazione dell'offerta; il paragrafo 2.2 presenta l'approccio tipico del *one-to-one* marketing applicato alla personalizzazione delle componenti intangibili e di interazione; il paragrafo 2.3 concerne due approcci molto simili, la *customerization* e la *co-creation*, proposti recentemente come modelli avanzati di personalizzazione; infine, il paragrafo 2.4 introduce un modello innovativo e sempre più diffuso di personalizzazione, l'*intimization*, basato essenzialmente sull'integrazione dell'offerta tramite segni e simboli personali del cliente.

2.1 La *mass customization*: personalizzazione e modularità

Il termine "*mass customization*" è stato utilizzato per la prima volta in "*Future Perfect*" da Stan Davis (1987), il quale ha sostenuto che attraverso sistemi di produzione flessibili fosse possibile realizzare beni e servizi personalizzati a prezzi ragionevoli. La *mass customization* può essere considerata la prima forma di personalizzazione proposta al mercato. Pine (1993), cui viene riconosciuto il merito di aver reso popolari i concetti basilari di questo modello di personalizzazione, ha successivamente definito la *mass customization* come la capacità dell'impresa di proporre prodotti definiti sulla base delle esigenze dei clienti, su larga scala e a prezzi equilibrati.

Rispetto alle quattro condizioni abilitanti, la *mass customization*, nella sua forma pura, è caratterizzata dall'applicazione molto spinta, nell'ambito di processi produttivi flessibili, della modularità di prodotto. Come evidenziato in precedenza, l'applicazione delle pratiche di modularità permette al consumatore di scegliere il suo prodotto ideale tra le diverse varianti derivanti dall'assemblaggio dei moduli elementari, ovvero sulla base di configurazioni di prodotto pre-costruite. In realtà, la *mass customization* ha rappresentato per diversi settori il modello di personalizzazione. Di conseguenza, in molti studi successivi, si descrivono approcci alla personalizzazione del prodotto più sofisticati, usando comunque la comune etichetta di *mass customization* (e.g., Gilmore e Pine, 1997). In questa sede, come detto, la *mass customization* viene descritta come forma di personalizzazione orientata alla proposizione di un'enorme varietà di prodotto ottenuta per mezzo di processi produttivi flessibili. Secondo alcuni autori, le aziende che sostituiscono un

sistema basato sulla *mass production* con uno basato sulla *mass customization* realizzano un vantaggio competitivo significativo (Kotha, 1995; Valdani e Dosi, 1995).

Nell'applicazione dei modelli di *mass customization*, le altre leve abilitanti sono, in genere, meno rilevanti. Wind e Rangaswamy (2001) definiscono la *mass customization* come un approccio alla personalizzazione dell'offerta basato su elevati livelli di flessibilità produttiva e limitati livelli di flessibilità comunicativa. Uno degli aspetti fondamentali della *mass customization* è, infatti, la proposizione di una varietà di prodotti molto elevata, ma pur sempre pre-codificata e definita entro limiti sanciti dal modello produttivo dell'impresa (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). Il ruolo del consumatore è quindi limitato alla fase di scelta entro la varietà prefigurata dall'impresa; quest'ultima può presentare la sua offerta al cliente nella forma di moduli elementari da assemblare, ovvero di versioni predefinite che rendano il processo di scelta del consumatore meno gravoso (Randall, Terwiesch e Ulrich, 2005).

Nelle prime esperienze di applicazione della *mass customization*, l'oggetto della personalizzazione è stato rappresentato da componenti tangibili del prodotto (e.g., il tessuto e il colore di un jeans), idealmente definiti nella forma di moduli da produrre in serie e combinare nell'ambito di processi *made-to-order*. In questa direzione, il settore automobilistico ha adottato i modelli produttivi flessibili e l'approccio tipico della *mass customization* per presentare una varietà di prodotto imponente ai suoi clienti. Un gran numero di imprese del settore, dal pioniere *Renault* a *Ford*, consente ai propri clienti di scegliere la versione, gli allestimenti, il motore e il modello desiderato e di confrontare versioni con caratteristiche diverse (figura 2.7).

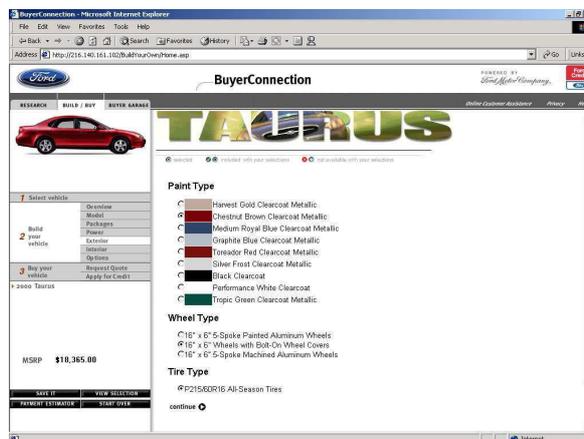


Figura 2.7 L'applicazione della *mass customization* di Ford

Un esempio analogo è rappresentato dal settore dei mobili da arredamento; *Scavolini*, combinando moduli di arredamento per cucine, propone ai propri clienti una enorme varietà di offerta partendo da versioni base che è possibile adattare entro la variabilità prefigurata dal sistema produttivo. Un altro caso molto noto di applicazione della mass customization fa riferimento alla *National Bicycle Industrial Company* (NBIC), che permette la customizzazione della bicicletta basata sulla definizione di moduli elementari attraverso sistemi molto sofisticati di analisi delle caratteristiche ergonomiche di ogni cliente (Kotha, 1995). Il caso della NBIC offre, in realtà, un primo esempio delle applicazioni ibride dei modelli di personalizzazione. Le caratteristiche tipiche della modularità di prodotto sono, in questo caso, potenziate da strumenti di comunicazione e interazione molto avanzati, che suggeriscono livelli più elevati delle componenti di servizio e interazione rispetto all'applicazione pura della mass customization.

Lo sviluppo delle ICT ha stimolato l'applicazione dei principi "produttivi" della mass customization alle componenti digitali e intangibili. Si pensi, ad esempio, all'opportunità di prefigurare un'enorme varietà di moduli digitali da combinare su richiesta dell'utente nell'ambito di pagine web personalizzate. *Yahoo!* utilizza da tempo questo approccio, integrato da ulteriori leve di comunicazione e interazione, per proporre con *myYahoo!* l'opportunità di personalizzare la propria home-page (figura 2.8).

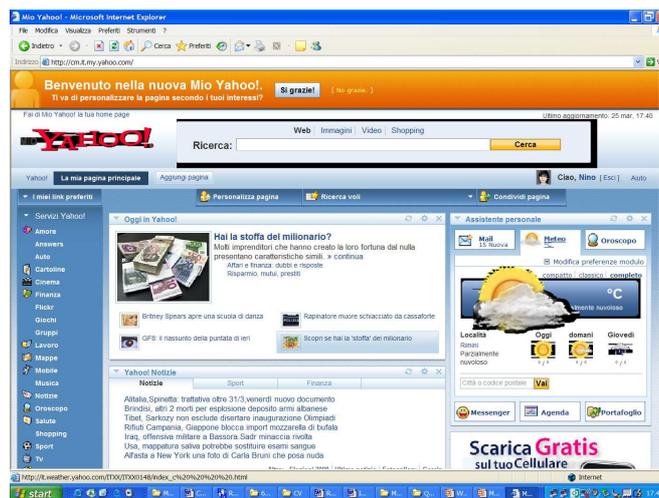


Figura 2.8 L'applicazione della *e-mass customization* di *myYahoo!*

Inoltre, applicando il medesimo modello di riferimento, viene permessa la creazione di un *avatar*, da visualizzare durante le sessioni d'uso del servizio di posta elettronica, combinando vari moduli digitali predefiniti. In tal senso, è stato evidenziato come i principi della mass customization siano adattabili efficacemente a

politiche di *e-mass customization* (Grenci e Watts, 2007). È evidente che l'uso di interfacce interattive nell'ambito di processi di *e-mass customization* comporta un uso più spinto delle componenti di servizio e interazione che rendono, quindi, questa forma di personalizzazione un ibrido rispetto alla classificazione proposta nella tabella 2.1.

2.1.1 Gli studi sulla *mass customization*

Come visto, la *mass customization* permette di ottenere prodotti personalizzati a prezzi accessibili alla massa dei clienti, pur presentando il rischio di generare confusione e disorientamento e, conseguentemente, di ridurre, piuttosto che aumentare, l'utilità percepita (Dellaert e Stremersch, 2005), soprattutto per i consumatori meno esperti. Da questo punto di vista, Huffman e Kahn (1998), parafrasando la definizione di *mass customization*, hanno enfatizzato il rischio di *mass confusion* derivante dalla proposta di un'enorme varietà di alternative d'offerta non accompagnata da adeguati processi di guida e semplificazione per i clienti meno motivati e/o abili nell'interpretare la complessità.

Alcuni studi hanno presentato risultati di disegni di ricerca sulla valutazione della *mass customization* da parte dei consumatori. Dellaert e Stremersch (2005) hanno manipolato, nell'ambito di uno disegno sperimentale sul campo, il livello di complessità della *mass customization* riguardante l'offerta di personal computer. I due autori hanno dimostrato che la maggiore complessità – misurata come numero di moduli previsti – agisce positivamente sul livello di utilità percepita, ma tale effetto è moderato dall'expertise dei clienti. Per i clienti più esperti, la complessità genera maggiore utilità, mentre per i clienti meno esperti la complessità provoca una riduzione di valore.

Valenzuela, Dhar e Zettelmeyer (2004) hanno condotto alcuni studi con l'obiettivo di determinare quale metodo di presentazione della *mass customization* soddisfi maggiormente i clienti. La scelta del prodotto da parte del cliente, nell'ambito di processi di *mass customization*, può avvenire, infatti, seguendo due direzioni:

1. valutare i singoli livelli degli attributi e combinarli per l'ottenimento del prodotto finito;
2. valutare e scegliere tra alternative di prodotto predefinite quella che maggiormente si avvicina al prodotto ideale.

Gli autori hanno condotto alcuni esperimenti su studenti aventi come oggetto una polizza assicurativa e dei personal computer. È stato dimostrato che il format basato sulla scelta dei livelli degli attributi risulta essere legato a scelte di compromesso (Simonson, 1989), ma anche a una maggiore soddisfazione nei clienti rispetto al format basato sulla scelta tra alternative. Il processo di scelta basato sugli attributi è risultato comunque più impegnativo rispetto al secondo, poiché basato su un approccio atomistico.

Nonostante l'approccio basato sulla scelta tra attributi soddisfi maggiormente i desideri dei clienti, è importante notare che non tutti i consumatori hanno le conoscenze necessarie per valutare analiticamente gli elementi disponibili (Randall,

Terwiesch e Ulrich, 2005) e, in alcuni casi, per comprendere i propri desideri di base (Simonson, 2005). A volte, infatti, il consumatore non è in grado di decidere e scegliere quale attributo massimizza la sua utilità poiché si trova in una situazione di *overload informativo* cui potrebbe non essere in grado di far fronte. Da tali evidenze empiriche, appare critica la gestione dell'interfaccia di comunicazione e la proposizione di approcci differenziati rispetto alle capacità di elaborazione dei clienti (Miceli, Ricotta e Costabile, 2007).

Altri contributi della ricerca di marketing hanno riguardato aspetti operativi e organizzativi della mass customization. Hart (1994) sostiene che è necessario tener conto di quattro pilastri fondamentali per poter adottare e realizzare in modo efficace il modello della mass customization:

1. la *sensibilità dei clienti* verso prodotti customizzati, in termini di ricerca di differenziazione e disponibilità a pagare un premium price;
2. la *predisposizione dei processi*, ovvero la stretta collaborazione e integrazione di soggetti e risorse di marketing, design, produzione e distribuzione;
3. la *competitività dell'ambiente*, che fa riferimento a condizioni competitive tali da stimolare approcci proattivi alla personalizzazione del prodotto, e alla criticità della fedeltà dei propri clienti;
4. la *prontezza organizzativa*, che si riferisce all'atteggiamento adottato dall'impresa nei confronti dei *competitor* in termini di aggressività e capacità di risposta alle politiche di differenziazione.

In maniera simile, Da Silveira, Borenstein e Fogliatto (2001) sostengono che i fattori di successo alla base di una strategia di mass customization sono l'esistenza di una domanda per prodotti differenziati, condizioni di mercato dinamiche, prontezza nell'adeguamento della catena del valore, disponibilità della tecnologia, possibilità di differenziare i prodotti e condivisione della conoscenza. Poste le suddette condizioni, l'attività di mass customization dovrebbe essere esplicata seguendo quattro stadi:

1. la definizione di un catalogo di opzioni da offrire al cliente;
2. la raccolta e l'archiviazione delle informazioni provenienti dalle scelte dei clienti;
3. il trasferimento dell'informazione dal negozio/magazzino alla produzione;
4. la trasformazione delle scelte del cliente in caratteristiche del prodotto e il trasferimento delle istruzioni alla funzione produzione attraverso procedure di *Computer Aided Design (CAD)* e *Computer Aided Manufacturing (CAM)*.

Alcuni autori (e.g., Gilmore e Pine, 1997) sostengono che la mass customization può avere luogo a tutti i livelli della catena del valore. Kaplan e Haenlein (2006) sostengono, invece, che la mass customization può essere applicata, in particolare, al design e alla fabbricazione/assemblaggio. In realtà, la mass customization è fondamentalmente basata su leve legate ai processi di produzione. Più specificamente, il cliente non partecipa attivamente al design del prodotto, ma si limita a scegliere tra i livelli degli attributi che devono caratterizzare il prodotto o tra un set di alternative di prodotto predefinite dall'azienda.

In tal senso, Piller, Moeslein e Stotko (2004) evidenziano che la differenziazione ha luogo nel momento in cui il cliente sceglie e comunica all'impresa le caratteristiche (limitate a un set predefinito) che il prodotto deve possedere prima della sua realizzazione. A fronte di costi aggiuntivi per l'incremento dei costi di set-up e per la maggiore complessità delle attività di pianificazione e controllo, le imprese possono godere di alcuni vantaggi, quali le riduzioni di costo generate dal differimento delle attività al momento in cui viene ricevuto un ordine (*postponement*), dalla registrazione delle richieste dei clienti in modo più preciso e dalla capacità di incrementare la customer loyalty godendo di contatti diretti con il mercato. Secondo gli autori, tali vantaggi danno luogo a una particolare configurazione di economie definite di "integrazione". Le economie di integrazione sono economie di scopo e di apprendimento che si basano su una migliore organizzazione delle relazioni con la base clienti (Piller, Moeslein e Stotko, 2004).

Recentemente, la mass customization è stata collegata agli sviluppi nelle ICT. L'*electronic mass customization* è l'approccio alla personalizzazione di massa in cui almeno una delle dimensioni che la definiscono (*player, product e process*) è digitale (Kaplan e Haenlein, 2006). In questa direzione, Greci e Watts (2007) legano gli sviluppi nei modelli di mass customization a forme di vendita evolute, che prevedono l'applicazione di processi di *consultative selling* o di *revelation buying*. Nel primo caso, il personale di vendita assiste il cliente, ne individua i desideri e definisce la configurazione predefinita di prodotto; nel secondo caso, il cliente conosce i propri desideri e definisce autonomamente la configurazione di prodotto, combinando i moduli attraverso interfacce digitali. Mentre i processi di *revelation buying* sono rivolti a clienti esperti, il *consultative selling* rappresenta una forma di e-mass customization in cui il cliente viene assistito nella decisione di scelta del prodotto personalizzato attraverso strumenti virtuali e sistemi CDSS (*Customer Decision Support System*).

2.2 Il *one-to-one*: personalizzazione e interazione

Il marketing one-to-one si basa sull'idea che l'impresa dovrebbe conoscere le esigenze di ogni singolo cliente, gestendo in modo efficace le relazioni a livello individuale (Peppers, Rogers e Dorf, 1999). L'approccio *one-to-one* non ha l'obiettivo di conquistare il maggior numero di clienti possibili, ma tenta di approfondire la relazione, definita di "apprendimento", con alcuni di essi: quelli più profittevoli. Peppers *et al.* (1999) individuano quattro fasi per la realizzazione di un programma basato sul marketing one-to-one:

1. identificare i propri clienti;
2. differenziare i propri clienti;
3. interagire con i propri clienti;
4. personalizzare il comportamento dell'impresa.

In primo luogo, l'azienda deve identificare i propri clienti adottando una strategia di marketing selettivo basato sulle abitudini di consumo, sulle caratteristiche

psicografiche e sulle motivazioni al consumo. È necessario, in secondo luogo, differenziare i propri clienti. Tale differenziazione può avvenire sulla base della redditività dei clienti identificati o dei desideri manifestati dai medesimi. In terzo luogo, si rende necessario interagire con i propri clienti. L'azienda deve raccogliere un'ampia mole di informazioni sul cliente in modo sistematico, osservando nel tempo eventuali cambiamenti legati alla redditività e alle motivazioni. Infine, l'impresa deve mostrare caratteristiche di flessibilità e adattabilità tali da riuscire a modificare il proprio comportamento in funzione delle specifiche richieste di ciascun cliente.

Idealmente, l'obiettivo di gestire le relazioni in modo individuale si presta a business di piccola portata, che permettono di interagire con i clienti in modo personale. Gli sviluppi legati alle ICT, tuttavia, hanno reso la gestione delle relazioni con i clienti attraverso interfacce uniche un obiettivo sempre più alla portata delle imprese che operano su larga scala. Da un lato, la possibilità di raccogliere dati sui clienti in modo interattivo e a volte implicito (si pensi all'elaborazione dei dati comportamentali relativi ad acquisti precedenti, ma anche alla navigazione di siti web) fornisce alle imprese le informazioni necessarie per organizzare e presentare dinamicamente risposte mirate alle esigenze dei clienti (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). Dall'altro, lo sviluppo delle pratiche di *Customer Relationship Management* (CRM) ha stimolato la gestione integrata dei processi di raccolta delle informazioni, diffusione delle stesse in tutto il sistema imprenditoriale e definizione di operazioni mirate all'accrescimento del valore per i clienti in un'ottica di lungo periodo (Costabile, 2001; Raimondo, 2004).

Parallelamente ai dettami del marketing one-to-one, la *one-to-one personalization* consiste nella proposta di un'offerta personalizzata sulla base delle informazioni e delle conoscenze maturate sul singolo cliente grazie all'uso di strumenti di comunicazione flessibili e interattivi. Wind e Rangaswamy (2001) considerano la *one-to-one personalization* come il modello di personalizzazione basato sull'interazione unica tra impresa e cliente e sulla flessibilità comunicativa. Nella sua forma pura, la *one-to-one personalization* non prevede livelli rilevanti di flessibilità produttiva e non fa leva, quindi, sulla modularità di prodotto. Nei processi di personalizzazione one-to-one, il ruolo del cliente è più attivo rispetto alla mass customization grazie alle interazioni che si sviluppano nell'ambito della relazione di lungo termine con l'impresa. Tuttavia, data la ridotta varietà dell'offerta, gli interventi del consumatore rispetto alla definizione dei prodotti rimangono limitati.

Negli ambienti digitali l'applicazione della *one-to-one personalization* è diventata molto comune, grazie al superamento delle limitazioni di scala permesso dalle tecnologie basate sulla rete. L'utilizzo di interfacce interattive e la numerosità dei momenti di contatto permettono alle imprese sia di proporre valore distintivo nella forma di informazioni e relazioni sia di raccogliere dati sul cliente (Hoffman e Novak, 1996; Sharma e Sheth, 2004).

La ricchezza di tecniche statistiche a supporto delle decisioni di marketing offre, inoltre, una serie di modelli operativi volti a interpretare il comportamento di navigazione e acquisto precedente e a predire le scelte e gli atteggiamenti futuri. Sono diventate molto comuni, negli ultimi anni, le applicazioni di algoritmi di *collaborative filtering* (Ansari, Essegaier e Kohli, 2000), che permettono di attivare sistemi di

raccomandazione sulla base delle similarità di comportamenti di gruppi di utenti. Il *collaborative filtering* permette, ad esempio, di inferire le future scelte nell'acquisto di libri di un certo soggetto *A* che in precedenza ha acquistato prodotti simili al soggetto *B*; potendo contare sui dati relativi ai recenti acquisti di *B*, non ancora effettuati da *A*, è possibile ipotizzare che *A* possa essere interessato proprio a tali prodotti, che potranno essere "consigliati" nella forma di comunicazioni personalizzate. L'applicazione di tali strumenti consente di rendere la relazione "familiare", utilizzando messaggi che, sebbene veicolati attraverso strumenti impersonali, acquistano la natura di comunicazione diretta, quasi intima, tipica della personalizzazione one-to-one.

La relazione instaurata con i clienti si basa su un lungo processo di apprendimento, in quanto l'azienda migliora nel tempo la sua capacità di comprendere i desideri dei propri clienti, a volte non ben definiti (Simonson, 2005) e, in alcuni casi, è in grado di anticipare le caratteristiche che gli stessi clienti ricercano nei nuovi prodotti. Ciò è possibile grazie all'uso di processi di *data mining*, *questionari interattivi*, *micro-survey* e *clickthrough tracking* (Trinca Colonel, 2002; Costabile, Ricotta e Miceli, 2005) che permettono il *profiling* dei clienti, utile per il migliore apprendimento degli stessi e per la costruzione di offerte e servizi personalizzati. Ad esempio, *evolutiontravel.it* propone ai propri clienti una serie di alternative di viaggio. Quando il cliente sceglie il tipo di viaggio (ad esempio, in montagna o al mare, in due o con amici), *evolutiontravel.it* formula le successive offerte sulla base delle informazioni raccolte.

Molte imprese che operano on line chiedono agli utenti di identificarsi tramite una *ID* e una *password* e utilizzano gli accessi univoci ai siti per proporre "segnali" personalizzati, come intestazioni e saluti ("Ciao Nino!"). Inoltre, utilizzando i dati raccolti in precedenza, è possibile proporre dinamicamente interfacce basate su personaggi animati (si pensi ad *Alice* utilizzata da Telecom Italia per il sito del suo servizio di collegamento ADSL) che concorrono a creare una percezione di interazione personale, piuttosto che impersonale. Il vantaggio derivante dall'utilizzo delle ICT consiste, quindi, nella possibilità per le imprese di costruire una comunicazione personalizzata per ciascun cliente. Ciò determina la riduzione dell'*overload informativo* e una maggiore efficacia nell'attività di supporto al processo decisionale del cliente (Ansari e Mela, 2003).

Appare evidente, dalle considerazioni presentate, che la *one-to-one personalization* rappresenta, nella sua forma pura, un modello destinato alla proposta di offerte personalizzate basata su contenuti intangibili, di servizi e informazioni. Grazie a tale approccio, le imprese possono presentare ai clienti offerte personalizzate soprattutto rispetto a servizi di informazione e diffusione di conoscenza, ovvero potenziando l'offerta di prodotti standardizzati.

Amazon rappresenta un ottimo esempio di applicazione pura della *one-to-one personalization* (figura 2.9). Sebbene per la quasi totalità del suo catalogo viga il principio della standardizzazione delle copie (e.g., per libri, cd, dvd), *Amazon* riesce a personalizzare la relazione con i suoi clienti tramite il potenziamento di componenti di servizio legate all'interazione con l'impresa e con altri utenti, alla componente relazionale e alle informazioni a supporto dei processi d'acquisto e consumo. *Amazon*

basa il suo modello di personalizzazione soprattutto su componenti di informazione (e.g., recensioni professionali e di altri *peer* sui libri dello scrittore di cui si è appena acquistato un libro; la lista di canzoni preferite della band di cui si è appena acquistato un cd), di nuove conoscenze sui prodotti e di interazioni multiformi (one-to-one, one-to-many, many-to-many - Prandelli e Verona, 2006b).



Figura 2.9 L'applicazione della *one-to-one personalization* di Amazon

Inoltre, *Amazon* adotta pratiche destinate a sviluppare l'*affiliation*, proponendo al cliente canali di acquisto alternativi e più economici. In tal modo, *Amazon* sviluppa fiducia ed equità percepita che alimentano la relazione con il singolo cliente.

La comunicazione interattiva tra azienda e cliente rappresenta uno dei punti cardini dell'approccio one-to-one. Diventa critico, quindi, gestire e soprattutto controllare il flusso di informazioni veicolate da e verso il cliente. In tal senso, le aziende hanno adottato forme di *permission marketing* (Godin, 1999; Shankar, 2001), consistenti nella possibilità del cliente di autorizzare l'informazione che deve essere trasferita o di inibire contenuti poco graditi. Il principale vantaggio generato dall'adozione di forme di *permission marketing* riguarda la riduzione della percezione negativa originata dal mancato rispetto della privacy del cliente. Attivando processi di *permission marketing* nell'ambito di personalizzazione one-to-one, il cliente può controllare il flusso di informazioni che lo deve raggiungere durante tutta la durata della relazione instaurata con l'impresa.

I vantaggi offerti dall'approccio one-to-one concernono soprattutto la maggior capacità di risposta alle esigenze dei clienti frutto di interazione sistematica e conoscenza maturate nel tempo. In particolare, Peppers *et al.* (1999) sostengono che le imprese che adottano approcci one-to-one riescono a ottenere maggior valore dalla

propria *customer base* grazie ai maggiori acquisti, al *cross-buying* e al passaparola positivo attivato.

2.2.1 Gli studi sulla *one-to-one personalization*

La *one-to-one personalization* viene applicata molto spesso, come detto, in ambienti digitali, dove l'attivazione di strumenti e mezzi di comunicazione dinamici permette di alimentare i processi di relazione e interazione con i clienti in modo efficace. La ricerca di marketing propone alcuni studi sulle risposte dei clienti agli strumenti di comunicazione web.

Burke (2002) ha analizzato come e quanto la tecnologia influenzi il processo di acquisto dei consumatori. A tal proposito, l'autore ha condotto una survey su 2.120 consumatori on line. Burke ha quindi profilato le percezioni dei consumatori con riferimento all'esperienza di shopping ideale condotta negli ambienti virtuali in comparazione con analoghe esperienze negli ambienti reali, facendo luce sul ruolo significativo che giocano le categorie di prodotto e le caratteristiche demografiche dei clienti nella determinazione dell'attrattività delle interfacce tecnologiche.

In particolare, l'autore ha verificato che i consumatori che acquistano meno di una volta al mese (frequenza d'acquisto bassa) sono molto più interessati a una varietà di applicazioni tecnologiche di carattere informativo, che riguardano, ad esempio, motori di ricerca on line e *in store*, valutazioni di esperti e suggerimenti personalizzati sul prodotto. Quando la frequenza d'acquisto è elevata, invece, gli acquirenti sono più interessati ad applicazioni di carattere transazionali concernenti, ad esempio, l'acquisto da una lista spesa precedentemente salvata, riduzioni di prezzo a breve termine e simulazioni di prodotti. Inoltre, Burke (2002) ha individuato nella motivazione all'acquisto dei consumatori e negli specifici benefici ricercati altre importanti variabili che incidono sulla determinazione dell'attrattività delle interfacce tecnologiche. In particolare, è risultato che gli utenti ricercano specifici benefici legati alle interfacce di comunicazione web, quali il divertimento associato al processo di acquisto, l'utilizzo di diversi media (cataloghi, cellulari, *mobile device*), la predisposizione di opzioni tecnologiche riguardanti la visualizzazione dei prodotti, la disponibilità di notizie sul prodotto e l'utilizzo di comunità virtuali. Tali aspetti risultano spesso rilevanti per la definizione di sistemi di interazione efficaci.

Ansari e Mela (2003) hanno specificato e applicato un modello probabilistico con classi latenti per stimare la risposta degli utenti di un sito leader nel business on line a comunicazioni mirate. Gli autori hanno applicato delle procedure di ottimizzazione per costruire il contenuto di e-mail personalizzate sulla base delle caratteristiche peculiari del singolo utente utilizzando, come variabili predittive, le similarità tra utenti. Posti gli obblighi di privacy cui gli autori sono stati sottoposti e che hanno impedito di svelare gli specifici contenuti trattati nelle e-mail, è importante notare che il modello di ottimizzazione proposto migliora sensibilmente le performance in termini di comportamenti di risposta alle comunicazioni digitali. Ansari e Mela (2003) hanno, infatti, verificato che l'ordine e la posizione dei contenuti delle comunicazioni a mezzo e-mail hanno un significativo impatto sul tasso di risposta; gli autori suggeriscono che il loro modello può essere adattato alla definizione dei

contenuti di altri strumenti di comunicazione digitale e agli stessi siti web a fini di personalizzazione dell'offerta.

2.3 La customerization e la co-creazione dell'offerta: personalizzazione ed esperienza

Mentre la *mass customization* e la *one-to-one personalization* rappresentano, rispetto alla classificazione presentata, due modelli puri di personalizzazione, esiste una serie di applicazioni ibride che combinano flessibilità produttiva e comunicativa. In realtà, e come già evidenziato, la simultanea diffusione di sistemi di produzione flessibili e delle ICT hanno reso sempre più comuni applicazioni di modelli di personalizzazione in cui coesistono caratteristiche di significativa varietà di prodotto e di intensa attività di comunicazione.

Wind e Rangaswamy (2001) sono stati i primi ricercatori a prefigurare, come modello di personalizzazione avanzato, un approccio che incrocia elevati livelli di flessibilità produttiva e comunicativa. Gli autori hanno proposto la *customerization* quale modello di personalizzazione capace di realizzare simultaneamente tali vantaggi (figura 2.10). Wind e Rangaswamy sostengono che la *customerization* è interpretabile come l'evoluzione della *mass customization*: mentre quest'ultima mira a soddisfare esigenze specifiche dei clienti facendo leva su risorse e processi produttivi, la *customerization* fa leva anche su competenze e risorse di marketing, enfatizzando le dimensioni di comunicazione e interazione con i clienti.

		Flessibilità produttiva	
		<i>Bassa</i>	<i>Alta</i>
Flessibilità comunicativa	<i>Alta</i>	One-to-one	Customerization
	<i>Bassa</i>	Standardizzazione	Mass Customization

Figura 2.10 La tassonomia di Wind e Rangaswamy (2001) sui modelli di personalizzazione

Il ruolo del cliente nell'ambito di processi di *customerization* diviene intuibilmente più attivo. Di fatto, il cliente viene investito non solo del compito di definire il suo prodotto ideale nell'ambito della varietà messa a disposizione dall'impresa, ma diventa fruitore di conoscenze e informazioni sui contenuti e sui processi legati all'acquisto attraverso mezzi di comunicazione dinamici e flessibili. In tal senso, si tende a definire il ruolo di "facilitatore" dell'impresa, che dovrebbe proporsi al cliente come un consulente che mette a disposizione varietà e mezzi interattivi di definizione dell'offerta a supporto del processo di scelta del cliente.

Dell costituisce un buon esempio di impresa che riesce a coniugare elevati livelli di flessibilità produttiva con l'adozione di una serie di strumenti di comunicazione e di interfacce *user-friendly* capaci di rendere il processo di acquisto molto fluido (figura 2.11). Da un lato, *Dell* basa il suo business sulla proposta di una configurazione personalizzata del proprio desktop o laptop, offrendo l'opportunità di partire da una versione base da potenziare secondo le esigenze specifiche di ciascun cliente attraverso la combinazione di hardware e software aggiuntivi; dall'altro, permette, tramite il suo sito, di ottenere sistemi di supporto molto sofisticati, caratterizzati da strumenti di risoluzione dei problemi hardware e software a distanza, tramite la comunicazione di un codice identificativo del singolo prodotto *Dell*.

A tali strumenti *Dell* affianca una ricca biblioteca di *driver*, manuali e contatti diretti che consentono l'erogazione di servizi a valore aggiunto. Non manca l'opportunità di scambiare idee e suggerimenti sui prodotti *Dell* con i propri *peer* attraverso il forum dedicato.

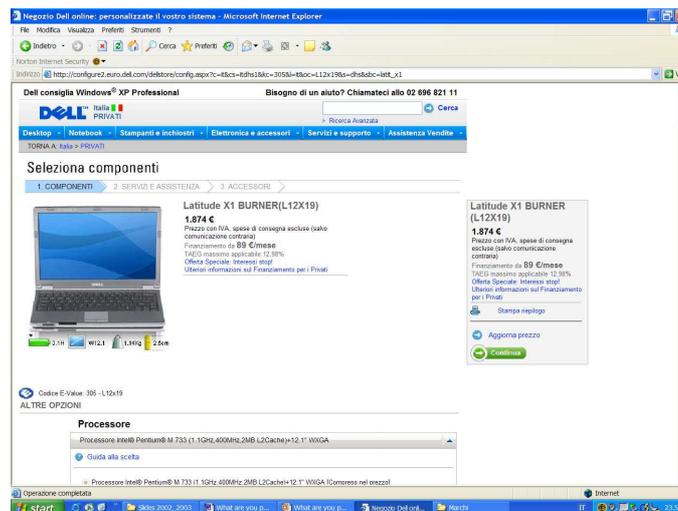


Figura 2.11 L'applicazione della *customerization* di *Dell*

Successivamente alla proposta concettuale di Wind e Rangaswamy (2001), Prahalad e Ramaswamy (2004) hanno sviluppato e reso popolare il concetto di *co-creation*. Con tale etichetta, gli autori identificano la creazione congiunta di valore generata dalle interazioni tra cliente ed impresa. Bendapudi e Leone (2003) sostengono che il processo di *co-creation* si spinge oltre la mera scelta del cliente tra l'enorme varietà di materiali, colori e varianti di prodotto tipica della mass customization, ma coinvolge l'intera esperienza del cliente nella progettazione e realizzazione del prodotto. In questo senso, Prahalad e Ramaswamy (2004) assumono che l'oggetto della *co-creation* non è più rappresentato dal prodotto, ma dall'esperienza che i clienti vivono nella definizione di quest'ultimo. Gli stessi autori sostengono che mentre i prodotti possono essere replicati anche da consumatori diversi, l'esperienza di *co-creation* è unica e irripetibile. Ciò genera un forte coinvolgimento del cliente nel processo di personalizzazione e implica un forte assorbimento di energie che, tuttavia, non si traduce necessariamente in un sacrificio, in quanto il cliente tende a provare fantasie, sensazioni e divertimento (Hirschman e Holbrook, 1982).

Rispetto alle condizioni abilitanti descritte in questo capitolo, la *co-creation* non differisce significativamente dalla *customerization* per come presentata da Wind e Rangaswamy (2001). La differenza fondamentale rispetto agli altri approcci alla personalizzazione risiede nell'unicità dell'esperienza vissuta da ciascun cliente. Prahalad e Ramaswamy (2004), infatti, concentrano la loro attenzione sull'*esperienza* che la *co-creation* permette di vivere piuttosto che sulle caratteristiche del processo di realizzazione del prodotto. In tal senso, si parla di *co-creation* quando gli strumenti di progettazione e interazione a disposizione del cliente nel processo di definizione dell'offerta sono caratterizzati da un elevato realismo, tale da alimentare la percezione di partecipazione al design del proprio prodotto.

In questo caso, il ruolo del cliente diventa estremamente attivo e caratterizzato da rilevante coinvolgimento emotivo che sfocia nello stato di flusso descritto da Novak, Hoffman e Yiu-Fai (2000). Le fasi di progettazione del prodotto generano uno stato di completa immersione nel processo e di esclusione di qualsiasi altra attività cognitiva e comportamentale. La co-creazione genera, quindi, un extra-valore derivante dai benefici emozionali ed esperienziali.

Prahalad e Ramaswamy (2004), inoltre, hanno elaborato il modello *DART* che permette di comprendere come si sviluppa un sistema di creazione congiunta di valore. Il modello *DART* si compone di quattro fasi:

1. dialogo;
2. accesso alle informazioni;
3. valutazione dei rischi-benefici;
4. trasparenza.

Affinché creino valore, le interazioni tra cliente e impresa devono essere caratterizzate dalla presenza di un dialogo tra i due attori, ovvero di una forma di comunicazione che permetta al flusso di informazioni di circolare liberamente. È necessario, inoltre, che le parti abbiano facile accesso alle informazioni, siano in grado di valutare i rischi e i benefici legati alla relazione sviluppata e che ci sia

trasparenza tra le parti. Secondo Prahalad e Ramaswamy (2004), la *co-creation* rappresenta il modello di personalizzazione che realizza e comunica efficacemente una strategia *win-win* nelle relazioni tra cliente e impresa.

Tramite il sito *nikeid.com*, Nike permette la personalizzazione di scarpe sportive per mezzo di una sofisticata interfaccia grafica che realizza un processo di *co-creation*. Il modello di *nikeid.com* presenta caratteristiche di interattività e realismo molto rilevanti, essendo basato su un sistema di grafica tridimensionale che adatta il prodotto in tempo reale sulla base delle indicazioni del cliente. Quest'ultimo può scegliere colori e materiali di una serie di moduli elementari delle scarpe e fruire dell'esperienza di progettare il proprio prodotto grazie alle caratteristiche interattive del software (figura 2.12).

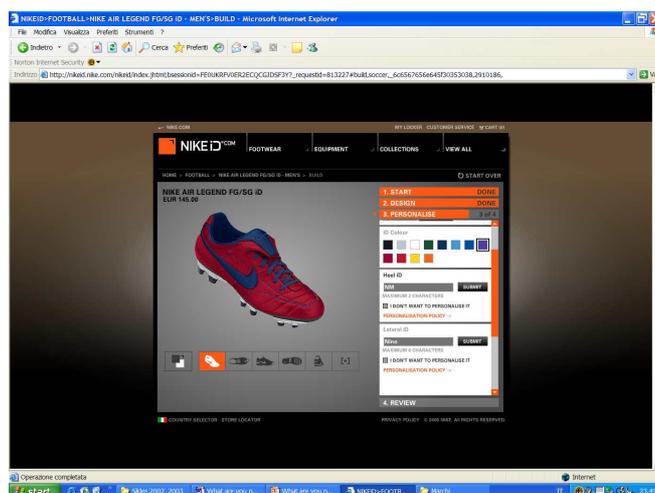


Figura 2.12 L'applicazione della *co-creation* di Nikeid

Il prodotto finito è una scarpa perfettamente personalizzata, in cui il cliente può aggiungere un segno proprio di base, ovvero il nome. Da questo punto di vista, la *co-creation* applicata da Nikeid incorpora un primo elemento legato alla condizione abilitante dell'integrazione dei prodotti con segni dei clienti. Nikeid riesce a ottenere un *premium price* rilevante su scarpe realizzate nell'ambito di processi di *co-creation*.

È interessante notare che le pratiche di *co-creation* non sono di esclusivo dominio delle imprese che operano on-line. Nel settore dei mobili per arredamento, vengono molto spesso proposti e utilizzati software interattivi per la progettazione del proprio arredamento che supportano la scelta del cliente. Inoltre, tali software permettono di generare le percezioni di controllo e partecipazione tipiche delle esperienze di *co-creazione* dell'offerta.

2.3.1 Gli studi sulla *customerization* e sulla *co-creation*

È evidente che la *customerization* rappresenta un modello di personalizzazione che richiede la gestione di una complessità notevole, oltre che la stretta integrazione delle funzioni dell'impresa (produzione, logistica, marketing). Inoltre, diventano critiche le decisioni di targeting: a chi deve essere proposta una forma tanto evoluta di personalizzazione? La raccolta di informazioni sui clienti e la gestione differenziata dell'interfaccia di comunicazione da proporre rappresentano attività fondamentali per la proposizione di valore attraverso politiche di personalizzazione.

Con particolare riferimento alle scelte riguardanti le modalità con cui l'impresa dovrebbe proporre offerte basate sulla *customerization*, oltre alle variabili rilevanti per la descrizione dei clienti obiettivo, Randall *et al.* (2005) hanno proposto un interessante approccio – di cui la figura 2.13 mostra un'applicazione alla personalizzazione di jeans – alla gestione della complessità caratterizzante l'offerta di *customerization*.

Gli autori suggeriscono che, sulla base delle caratteristiche dei clienti, sia opportuno proporre interfacce differenziate basate su tre fondamentali modelli: *free form design*, *combinatoric configuration* e *refinement from starting points*. Nel primo caso, il consumatore disegna completamente a mano libera il prodotto nelle sue caratteristiche elementari. Nel secondo caso, il consumatore può scegliere tra un set di modelli, colori, misure predefinite e provare le diverse combinazioni. Infine, nel terzo caso, il consumatore può scegliere un modello di partenza tra alcune combinazioni pre-definite e apportare successivamente delle modifiche.

Considerando l'applicazione presentata nella figura 2.13, utilizzando il modello *free from design* è possibile disegnare a mano libera il modello di jeans che si intende acquistare. Il cliente può dare sfogo alla sua fantasia e alla sua creatività potendo progettare il modello che rispecchia maggiormente i suoi desideri o le sue esigenze. Utilizzando il modello *combinatoric configuration*, il cliente definisce il suo jeans personalizzato attraverso un processo che consta di tre fasi: la scelta del modello, la scelta del tessuto (e.g., 100% cotone, 98% cotone e 2% lycra, 80% cotone e 20% poliestere) e la scelta del colore (e.g., scelta tra 30 varianti). Il cliente può combinare i diversi attributi in funzione dei suoi desideri, ma è "costretto" a scegliere tra un set di alternative limitate. Infine, il modello *refinement from starting points* consente, partendo da un modello che si predilige (*starting point*), di apportare le modifiche che si ritengono opportune ai jeans. Il cliente non deve investire energie nella progettazione del prodotto o nella scelta tra alternative predefinite, ma deve esprimere le modifiche da apportare ai jeans (e.g., il cliente potrebbe decidere di applicare *paillettes* o richiedere la cucitura di una tasca laterale su una delle gambe del jeans).

È interessante notare come le tre forme di interfacce vengano applicate nell'ambito di modelli più o meno raffinati di personalizzazione. Il modello *free form design* rappresenta la forma più estrema di coinvolgimento del cliente nella fase di progettazione e appare praticabile per quei clienti molto esperti che vengono *integrati* nei processi aziendali anche con finalità di sperimentazione di nuove idee e prodotti. Il modello *combinatoric configuration* rappresenta l'applicazione dei principi di *mass customization* utilizzando interfacce analitiche, destinate a clienti comunque

abbastanza esperti. Infine, il modello *refinement from starting points* consiste in una forma di personalizzazione *naif*, destinata a clienti novizi, comunque interessati a offerte customizzate, ma che difettano delle competenze necessarie alla definizione analitica del prodotto e si giovano di “punti di partenza” che possono successivamente essere adattati rispetto a poche dimensioni rilevanti.

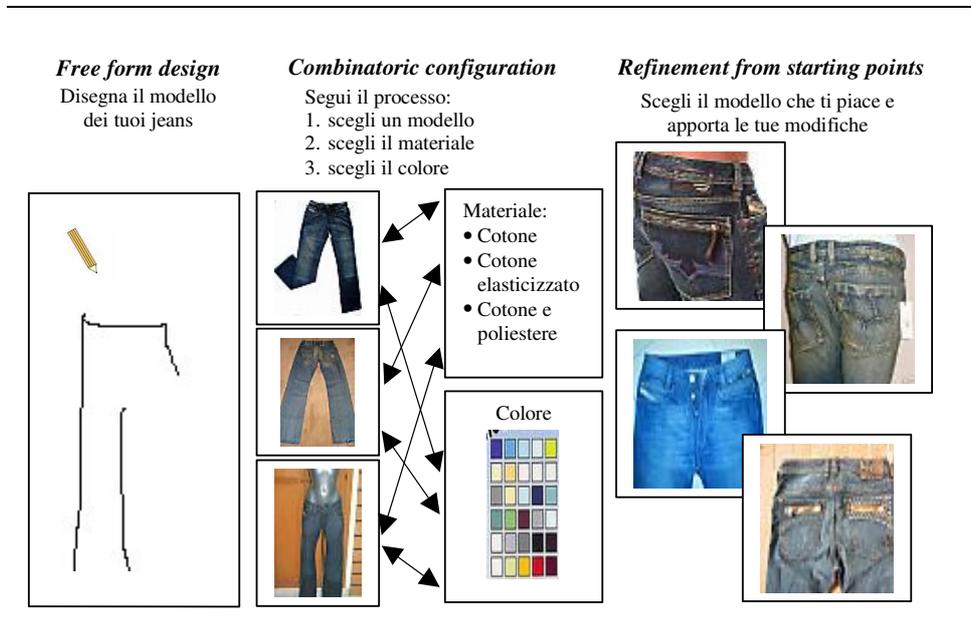


Figura 2.13 Un'applicazione del modello di Randall *et al.* (2005) sulle interfacce di personalizzazione

Randall *et al.* (2005) considerano la proposta di una delle tre possibili interfacce come funzione delle *competenze* e dell'*interesse* dei clienti nel processo di personalizzazione. In particolare, gli autori assumono che a clienti esperti deve essere presentata un'offerta in forma analitica, articolando in modo molto approfondito gli attributi elementari caratterizzanti il prodotto. Gli esperti, infatti, prediligono un approccio *basato sui parametri*, ovvero descrittivo dei singoli componenti dell'offerta. I novizi, invece, preferiscono interfacce *basate sui bisogni*, quindi sulla presentazione dell'offerta in forma di pacchetti predefiniti, orientati a soddisfare particolari esigenze. In tal senso, gli autori suggeriscono di tarare la *customerization* in funzione dell'*expertise* dei clienti, come mostrato nella figura 2.14.

Il modello di Randall *et al.* (2005) offre delle importanti direzioni per l'applicazione della personalizzazione in diversi contesti, sottolineando la necessità di customizzare la personalizzazione rispetto all'interfaccia di comunicazione proposta ai clienti, sulla base delle differenze individuali tra clienti. In particolare, l'*expertise*

dei clienti appare una rilevante variabile di moderazione delle attività di personalizzazione. Tale problema di ricerca sarà approfondito anche nel capitolo 3.

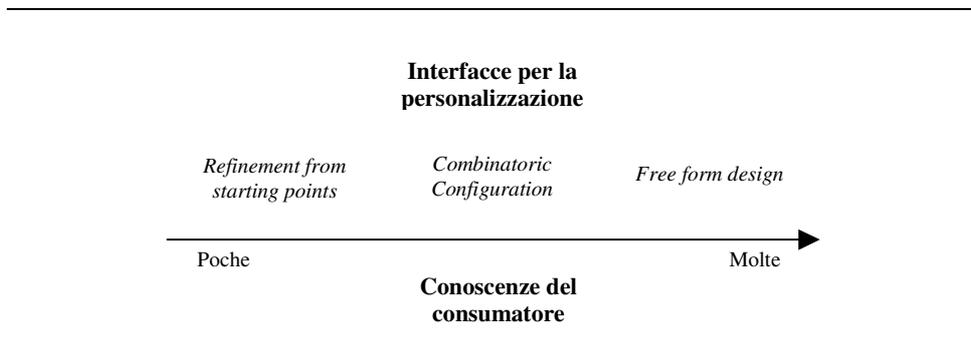


Figura 2.14 Le interfacce per la personalizzazione di Randall *et al.* (2005) come funzione dell'expertise del cliente

Bendapudi e Leone (2003) hanno condotto una serie di analisi per verificare se è opportuno che le imprese facciano partecipare il cliente alla fase di realizzazione del prodotto. In particolare, gli autori hanno esaminato il ruolo del *self-serving bias*, cioè delle distorsioni percettive degli individui rispetto alle responsabilità nel raggiungimento dei risultati. Quando il risultato ottenuto è migliore di quello atteso, la teoria sul *self-serving bias*, e i risultati di un primo studio condotto da Bendapudi e Leone (2003), suggeriscono che l'individuo si assegni una maggiore responsabilità per i risultati ottenuti. Viceversa, i risultati del secondo studio condotto dagli stessi autori suggeriscono che offrire al cliente la scelta di partecipare o meno alla progettazione del prodotto limita gli effetti negativi di un'esperienza inferiore alle aspettative.

Queste evidenze segnalano che le imprese impegnate in processi di co-creazione devono prestare particolare attenzione alle percezioni di attribuzione delle responsabilità dei risultati. In caso di risultato soddisfacente, il cliente partecipativo tende probabilmente a rivendicare i meriti del processo di realizzazione del prodotto; tale evenienza richiede, quindi, che l'impresa svolga un ruolo di facilitatore "visibile", ossia che la sua funzione di consulente sia ben manifestata e comunicata. Al tempo stesso è necessario evitare che nel caso di risultato non soddisfacente emerga un senso di frustrazione che sfoci in un'attribuzione esterna a esclusivo svantaggio dell'impresa.

2.4 L'intimizzazione dell'offerta: personalizzazione e valore simbolico

L'approccio alla personalizzazione attraverso il quale i consumatori includono nei prodotti segni e simboli propri viene definito "*intimization*" (Miceli, Raimondo e

Farace, 2008). Come segnalato in precedenza, le aziende hanno iniziato a proporre l'*intimization* su larga scala, rivolgendosi a target di consumatori molto creativi che desiderano affermare la loro identità personale attraverso prodotti unici. Gli sviluppi nel campo delle ICT e la digitalizzazione delle informazioni (Prandelli e Verona, 2006b) hanno consentito, infatti, la trasmissione efficiente di segni e simboli personali dal cliente all'impresa e la realizzazione di prodotti "intimizzati" con approcci *made-to-order*.

L'*intimization* permette la realizzazione di prodotti davvero unici. L'inserimento di segni propri (nomi, frasi, immagini, ecc.) rende i prodotti intimi e inimitabili, realizzando in modo *essenziale* la personalizzazione del prodotto. Questa forma di personalizzazione si differenzia dagli altri approcci in quanto il consumatore può manipolare uno o più elementi dell'offerta allo scopo di ottenere un prodotto realmente unico. L'*intimization* è caratterizzata sia da un'elevata interattività tra cliente e impresa che dalla partecipazione del cliente nella definizione del prodotto.

In tal senso, l'*intimization* viene considerata il modello di personalizzazione che più di ogni altro permette l'estensione del sé nei prodotti (Belk, 1988). Infatti, l'integrazione dei prodotti con propri segni realizza in modo paradigmatico il passaggio di un significato, a volte intimo, sul prodotto e per questa via l'estensione della propria personalità sull'oggetto di consumo. È opportuno considerare, quindi, l'estensione del sé e il trasferimento di significati tramite i prodotti quali elementi fondamentali dell'*intimization*.

Nonostante la *customerization* e la *co-creation* vengano considerati i modelli più evoluti di personalizzazione, tali approcci non consentono al cliente di "individualizzare" aspetti del prodotto oltre la varietà prefigurata dall'impresa. Superando questo limite, l'*intimization* permette ai consumatori di inserire segni e simboli (Mick, 1986) nei prodotti, personalizzandoli oltre i limiti definiti dall'impresa.

Dal punto di vista del comportamento del consumatore, come detto, l'*intimization* può essere considerata una pratica di estensione del sé (Belk, 1988). L'*intimization* trova, infatti, le sue radici nella teoria del *self* (Epstein, 1980; Sirgy, 1982). Gli individui possono attivare processi di *intimization* per esprimere il proprio sé e distinguersi dagli altri (Brewer, 1991). In tal senso, il bisogno di unicità (Snyder e Fromkin, 1980) svolge un'importante funzione motivazionale nel guidare gli individui nell'acquisto e nel consumo di prodotti unici e può essere, pertanto, considerato come il principale obiettivo nella scelta di attuare pratiche di *intimization*. In particolare, è possibile che gli individui con un elevato desiderio di unicità apprezzino maggiormente l'*intimization* rispetto agli individui con un basso desiderio di unicità.

In Italia, *eshirt.it* consente ai consumatori di stampare su magliette, cappelli, tazze e cuscini proprie immagini e inserire testi personalizzati. L'integrazione del prodotto con i segni personali del consumatore costituisce la caratteristica principale dell'*intimization* e contribuisce in maniera significativa a differenziare l'offerta dell'impresa. È interessante notare che il catalogo di *eshirt.it* non è caratterizzato da una grande varietà. Per ogni tipo di prodotto (e.g., *t-shirt*, felpe) vengono presentati pochi modelli di base, non modularizzabili, cui però è possibile aggiungere testi e

immagini. Il modello di personalizzazione applicato è quindi essenzialmente basato su una forma pura di *intimization*.

L'interfaccia grafica di *eshirt.it* (figura 2.15) è orientata alla fruizione di una tipica esperienza di co-creazione. È possibile partire da un modello di base, inserendo testi variandone grandezza, posizione e colore, includere immagini e verificare lo stato di avanzamento della progettazione in visuale fronte/retro. Il servizio è, inoltre, potenziato da una galleria di immagini a disposizione dei clienti meno creativi che possono aggiungere aspetti grafici predefiniti.



Figura 2.15 L'applicazione dell'*intimization* di *eshirt.it*

Come detto, la digitalizzazione delle informazioni ha probabilmente alimentato la diffusione delle pratiche di *intimization*. Usando strumenti di simulazione su Internet o nei box interattivi, i consumatori possono aggiungere i loro segni personali sia nei prodotti tangibili (e.g., una *t-shirt*) che nei prodotti digitali (e.g., una cartolina elettronica).

Le pratiche di *intimization* possono essere applicate sia a prodotti relativamente economici (e.g., *t-shirt*, birre), che a prodotti molto costosi (e.g., borse di lusso). A conferma di ciò, da un lato, *Tuborg* propone ai consumatori danesi che acquistano almeno trenta bottiglie di birra di crearne etichette personalizzate: collegandosi al sito www.dintuborg.dk è possibile apporre sulle bottiglie etichette con la propria fotografia e realizzare così esemplari di birra che espongono la propria immagine. Una simile proposta di valore è offerta da *myjones.com*, una nota marca di soda americana che permette di personalizzare le etichette con proprie fotografie. D'altro canto, tramite il sito www.anyahindmarch.com, la stilista inglese Anya Hindmarch offre ai clienti registrati la possibilità di personalizzare borse molto costose attraverso le proprie fotografie. In particolare, la stilista ha creato il servizio "*be a bag*", letteralmente "*diventa la tua borsa*".

Tramite *be a bag* (vedi figura 2.16), i clienti possono scegliere entro una varietà definita dal materiale (*satin* o tela), dal tipo di borsa (*tote bags*, *pochette*, a maniglia alta) e dal colore (sono disponibili nove tonalità).

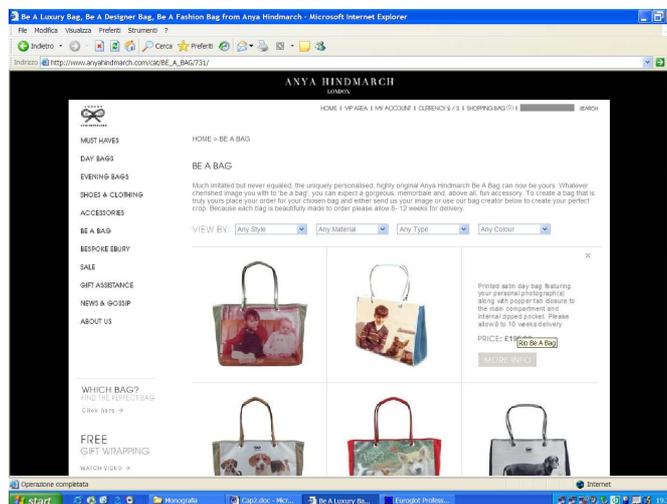


Figura 2.16 L'applicazione dell'intimizzazione di Anya Hindmarch con "be a bag"

Successivamente, possono inviare una propria immagine che sarà stampata sulla borsa, coniugando un design alla moda e il segno personale denotato dal soggetto della foto. Il processo è *made-to-order*: al momento dell'ordine, il prodotto viene realizzato e consegnato entro 8 settimane. È importante notare come il prezzo delle borse *intimizzate* vari tra 115 e 195 sterline. Questo dato mostra come l'*intimizzazione* possa essere applicata anche a prodotti relativamente costosi.

L'*intimizzazione* rappresenta un modello di personalizzazione che le imprese stanno applicando con frequenza sempre più elevata per arricchire la propria *value proposition*, offrendo opportunità di personalizzazione assolutamente inimitabili. Inoltre, alcune imprese hanno adottato modelli di *intimizzazione* anche per diversificare in modo correlato il proprio business. *HP*, ad esempio, ha lanciato in tutto il mondo il sito *snafish.com* per la stampa di foto digitali. I clienti possono caricare sul sito le immagini che desiderano stampare, scegliere formato e numero di copie e un eventuale album; il tutto viene recapitato a casa del cliente in pochi giorni. Da qualche tempo, il sito ha diversificato la sua offerta proponendo una gamma di prodotti *intimizzati*. Attraverso la pagina *snafish.it/store*, i clienti italiani possono acquistare *mug*, *mouse-pad*, *puzzle*, *peluche*, *t-shirt*, *calendari* e altro, apponendo su di essi le proprie immagini. In questo caso, *HP* ha esteso la sua azione in un business apparentemente distante dalle proprie attività *core*; in realtà, l'impresa applica competenze specialistiche nella stampa a prodotti diversi da quelli cartacei,

proponendo, di fatto, un esempio di *convergenza* dei business che in precedenza è stato descritto come un fenomeno rilevante nello sviluppo di modelli di personalizzazione innovativi.

Un approccio simile è stato seguito da *Apple*. Leader di design nel business dei personal computer, laptop e lettori di formati musicali, *Apple* ha lanciato il sito *engraveyourtech.com* tramite cui è possibile *incidere* con tecnologie laser una propria immagine sulle superfici piatte del laptop, dell'*Ipod* e di altri oggetti simili. In questo caso, le "creazioni" dei clienti ritenute più interessanti dagli *art-director* del sito vengono proposte come offerte pre-definite, realizzando quindi i principi della strategia duale.

Occorre evidenziare che l'intimization può essere combinata con altri modelli di personalizzazione e non dovrebbe essere considerata come un approccio ad essi alternativo. Ad esempio, *Nikeid* consente ai suoi clienti, come detto, di aggiungere il proprio nome sulle *sneakers* co-progettate. Allo stesso modo, è possibile che le pratiche di intimization non richiedano alta varietà. Se, infatti, *Nikeid* offre una significativa gamma di moduli combinabili, la varietà di prodotto offerta da *eshirt.it* è relativamente limitata, pur rimanendo elevato il coinvolgimento del consumatore nell'inclusione dei propri segni.

Posto il carattere innovativo dell'*intimization*, non sono stati rilevati studi sull'argomento. Miceli *et al.* (2008) hanno di recente introdotto tale modello di personalizzazione e hanno testato le valutazioni da parte di un campione di studenti rispetto alle scelte di acquisto di una *t-shirt*. Il disegno della ricerca e i principali risultati verranno presentati nel capitolo 4 di questo volume.

Appare interessante citare, comunque, che in una serie di studi (Pelham *et al.*, 2003; Jones *et al.*, 2004) Pelham e altri hanno verificato l'effetto dell'*egotismo*, inteso come apprezzamento implicito di ciò che concerne il proprio ego, sulle valutazioni degli individui. In particolare, gli autori hanno verificato, nell'ambito di una serie di esperimenti che, a parità di altre condizioni, gli individui apprezzano di più marche che ricordano il loro nome rispetto a nomi di marche senza significato. Posti i limiti tipici degli studi sperimentali, che difettano di *external validity* e sono caratterizzati da rigide manipolazioni degli stimoli, i risultati ottenuti dai ricercatori segnalano comunque una tendenza a preferire oggetti che siano in sintonia con l'ego. È possibile ipotizzare, in questa sede, che i prodotti *intimizzati*, includendo segni propri dei clienti, possano generare una certa *ego-sintonia* che stimola valutazioni più elevate dei prodotti.

Alla luce della rassegna proposta, è possibile sintetizzare nella tabella 2.2 i principali contributi, le caratteristiche e gli esempi applicativi dei modelli di personalizzazione descritti in questo capitolo.

La ricchezza di modelli, puri e ibridi, realizzati dalle imprese e discussi dalla letteratura di marketing suggerisce molteplici direzioni di ricerca, che verranno presentate nel capitolo conclusivo del volume.

Tabella 2.2 Una sintesi dei modelli di personalizzazione

Modelli di personalizzazione (reference), esempi	Descrizione	Principale caratteristica	Principale oggetto della personalizzazione	Ruolo del consumatore nello sviluppo del prodotto
<i>Mass customization</i> (Pine, 1993), <i>Ford, Scavolini</i>	Consiste nel presentare un'ampia varietà di moduli che il cliente può combinare per definire l'alternativa preferita	Varietà di prodotto: flessibilità operativa e produzione modulare	Componenti tangibili (o digitali) del prodotto	Passivo, limitato alla sola scelta dell'alternativa preferita nell'ambito di una varietà pre-codificata di prodotti
<i>One-to-one personalization</i> (Peppers, Rogers e Dorf, 1999), <i>Amazon, Evolutiontravel.it</i>	Consiste nel conoscere ciascun cliente in profondità e nel permettere la personalizzazione dell'interazione e delle componenti di servizio	Servizio ed interattività: flessibilità delle ICT e possibilità multiple di interazione tra cliente e impresa	Relazione cliente-impresa e servizio	Più attivo, ma ancora generalmente limitato a pochi interventi nella definizione del prodotto
<i>Customerization</i> (Wind e Rangaswamy, 2001), <i>Dell</i>	Consiste nel combinare un'elevata varietà di prodotto e significativi livelli di interazione tra cliente e impresa; il cliente definisce con l'azienda il prodotto personalizzato	Combinazione tra varietà di prodotto e servizio ed interattività	L'intero processo di sviluppo del prodotto	Attivo, decide la combinazione dei moduli e interagisce con l'impresa e gli altri clienti
<i>Co-creation</i> (Pralhad e Ramaswamy, 2004), <i>Nikeid</i>	Creazione congiunta di valore da parte dell'impresa e del cliente		L'intera esperienza di personalizzazione	Attivo, partecipa divertendosi e controllando l'esperienza
<i>Intimization</i> (Miceli <i>et al.</i> , 2008), <i>Eshirt.it, Be a bag</i>	Il consumatore integra il prodotto, includendo segni e simboli personali	Integrazione del prodotto con i segni propri del consumatore	Espressione dell' <i>extended self</i> e trasmissione di significati	Fortemente coinvolto nell'inclusione di propri segni e simboli

Nei prossimi capitoli, invece, verranno affrontate le tematiche legate ai processi analitici per l'applicazione e la scelta tra i diversi modelli di personalizzazione, nonché alcuni studi sulle reazioni dei consumatori a tali innovative modalità di offerta.

Processi di personalizzazione: analisi e profiling*

La personalizzazione dell'offerta è stata presentata nei capitoli precedenti come una delle risposte manageriali alle sfide poste da ipercompetizione (D'Aveni, 1994) e crescente eterogeneità della domanda (Barile, Busacca e Costabile, 2001; Raimondo e Miceli, 2005). Le frontiere tecnologiche raggiunte sia in termini produttivi che di comunicazione dinamica e interattiva, infatti, permettono di definire *value proposition* particolarmente ricche e articolate rispetto alla varietà potenziale dell'offerta e alle modalità di interazione e partecipazione del cliente al processo di design del prodotto.

È intuibile che gli approcci alla personalizzazione del prodotto generino per il sistema imprenditoriale una serie di ulteriori sfide derivanti dalla complessità di gestione di questa forma di differenziazione dell'offerta. In *primis*, è fondamentale poter contare su una funzione di produzione e logistica integrata con l'area commerciale e, soprattutto, capace di perseguire elevati livelli di flessibilità produttiva in seguito all'applicazione della modularizzazione del prodotto e all'adozione di sistemi di *lean production* (Womack, Jones e Roos, 1990; Gallinaro, 2001). In secondo luogo, è necessario che l'impresa attivi interfacce di comunicazione personali e impersonali con i clienti, finalizzate a rendere l'esperienza di personalizzazione del prodotto un evento unico e foriero di valore emozionale ed esperienziale (Prahalad e Ramaswamy, 2004). L'attivazione di processi di interazione, infine, presuppone intense dinamiche relazionali e cooperative tra imprese e clienti. In tal senso, acquisiscono estrema rilevanza le politiche di *customer*

* Alcuni dei contenuti di questo capitolo richiamano quanto esposto in Costabile M., Ricotta F., Miceli G. (2005), "La personalizzazione dell'offerta in ambienti digitali: un modello per il *dynamic profiling* dei clienti", *Economia e Management*, 1, 61-80. I risultati della sperimentazione sono frutto di un progetto di ricerca realizzato dal CUEIM (Consorzio di Economia Industriale e Manageriale), grazie alla collaborazione e ai finanziamenti del Ministero per l'Università e la Ricerca (MIUR) e della società K Solutions del Gruppo Kataweb-L'Espresso. Per tale ragione si ringrazia il professor Gaetano M. Golinelli, presidente del CUEIM.

relationship management (CRM) (Costabile, 2001; Raimondo, 2004), a cui, secondo alcuni autori, vanno ricondotte le stesse attività di personalizzazione, interpretate come leve di accrescimento del *customer value* inimitabili, e quindi capaci di rendere idiosincratiche le relazioni con i clienti.

Le attività di CRM più rilevanti nella prospettiva delle politiche di personalizzazione del prodotto riguardano la raccolta di dati sui clienti, oltre alle successive fasi di elaborazione e prescrizione di azioni mirate di marketing. Dall'analisi dei dati su percezioni, atteggiamenti e comportamenti dei clienti è possibile, infatti, inferire indicazioni fondamentali per la gestione dell'interazione e del processo di proposizione di modelli di personalizzazione alternativi. Una serie di contributi, descritti nel capitolo 2, ha mostrato come i clienti potenzialmente interessati alla personalizzazione differiscano in termini di *expertise* (Mittal e Sawhney, 2001), di benefici ricercati (Burke, 2002) e di coinvolgimento nel processo di customizzazione (Simonson, 2005); in particolare, Randall, Terwiesch e Ulrich (2005) hanno evidenziato come queste differenze individuali debbano essere gestite attraverso forme di interazione e modelli di personalizzazione distinti.

Uno dei problemi fondamentali relativi alla personalizzazione è, quindi, di tipo *analitico-informativo*. Diventa fondamentale raccogliere dati sui clienti per identificare correttamente il *target*, oltre che per definire dinamicamente le forme di interazione adeguate allo specifico interlocutore (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). Emblematico, in tal senso, è il caso di *garden.com*. Presentato come esempio paradigmatico di *customerization*, *garden.com* permetteva ai suoi clienti di creare sul proprio desktop il giardino personalizzato, componendolo tramite l'assemblaggio di un'enorme varietà di piante e fiori disponibili. Il giardino personalizzato, così definito e visionabile in anteprima tramite il sito, veniva poi consegnato direttamente a casa. *Garden.com*, in realtà, si è dimostrato dopo pochi anni un clamoroso insuccesso (Thornton e Marche, 2003), a causa di una differenziazione non rilevante per il target di riferimento e non coerente con le normali procedure d'acquisto di piante e fiori per il giardino.

Le attività del sistema informativo di marketing rappresentano, quindi, un fondamentale punto di partenza per l'attivazione dei processi di personalizzazione dell'offerta. In particolare, i processi analitici devono precedere le attività di *infomediazione* (Sawhney, Prandelli e Verona, 2003), ovvero di intermediazione e distribuzione dell'informazione necessaria a supportare il cliente nei processi di personalizzazione. La complessità potenzialmente insita nella customizzazione dell'offerta, sommata alla significativa eterogeneità dei clienti in termini di competenze su contenuti e processi, rende l'erogazione differenziata di informazioni e di interfacce dinamiche uno dei punti essenziali di ogni tentativo di personalizzazione dell'offerta.

In questo capitolo, vengono descritti i processi analitici a supporto della personalizzazione, con particolare riferimento alle attività di *profiling* (paragrafo 3.1) ossia di raccolta di dati sui clienti e di descrizione puntuale degli stessi rispetto a variabili rilevanti. Successivamente sarà introdotto il processo di segmentazione della domanda di personalizzazione (paragrafo 3.2), con particolare riferimento alla necessità di definire gruppi di clienti cui destinare interfacce di comunicazione *ad*

hoc, finalizzate a una successiva fase di micro-segmentazione sui contenuti ricercati. I paragrafi 3 e 4, infine, riportano rispettivamente le basi concettuali di un modello di *profiling* dei clienti a fini di personalizzazione dell'offerta e i risultati di un'applicazione empirica dello stesso modello su dati percettivi e comportamentali di un campione di clienti di un portale informativo.

3.1 I processi analitici per la personalizzazione: il *profiling* dei clienti

Per realizzare un'efficace politica di personalizzazione è necessario raccogliere dati su preferenze, abitudini, esigenze e caratteristiche socio-demografiche dei clienti. È fondamentale, in altre parole, attivare processi di *profiling* dei clienti, ovvero di descrizione molto puntuale del loro profilo attitudinale e comportamentale finalizzata alle scelte di personalizzazione. Il *profiling* si compone delle fasi di raccolta e organizzazione dei dati e di elaborazione degli stessi con finalità descrittive delle caratteristiche dei clienti.

Essenzialmente, i processi di *profiling* dovrebbero mirare a organizzare e rendere fruibile la conoscenza su ciò che cerca il cliente nelle forme tipiche dei modelli alternativi di personalizzazione. È evidente che le imprese orientate alla personalizzazione devono individuare *contenuti* da proporre e *interfacce di comunicazione* da utilizzare rispetto a specifiche caratteristiche ed esigenze del target.

Nelle interazioni iniziali, l'impresa deve riuscire a reperire le prime informazioni sulla base dei comportamenti attuati dal cliente. In ambienti *off line* diventa critico, a tal fine, il personale di contatto, che dovrebbe inferire dalle primissime fasi dell'interazione il livello di competenza, coinvolgimento e benefici ricercati dal cliente, verificando, inoltre, la puntualità con cui quest'ultimo definisce preferenze e bisogni (Simonson, 2005). In ambienti *digitali*, che appaiono, come visto in precedenza, campi di applicazione ideali dei modelli di personalizzazione, è possibile raccogliere in modo non invasivo i primi dati sul cliente rispetto ai suoi comportamenti di navigazione. Ad esempio, dalle sequenze di azioni compiute on line (e.g., dalle parole chiave utilizzate nelle ricerche), è possibile inferire contenuti ricercati, ma anche competenze su prodotti e processi. Nel caso venga effettuata una registrazione al sito, è poi possibile ottenere ulteriori dati tramite la scheda di iscrizione (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005).

Al crescere delle interazioni fisiche e/o virtuali, l'impresa può osservare sempre più dettagliatamente i comportamenti del cliente e le modalità attraverso cui utilizza il sistema d'offerta. In questa fase, gli obiettivi principali sono:

- verificare le opportunità di proporre modelli di personalizzazione e strumenti di interazione basic *versus* avanzati;
- acquisire nuove informazioni sulle preferenze e sui bisogni del cliente a fini di una personalizzazione più *profonda*.

Tasso e Omero (2002) ritengono che l'attivazione di processi di *profiling* dei clienti generi un circolo virtuoso legato alle politiche di personalizzazione dell'offerta (figura 3.1).

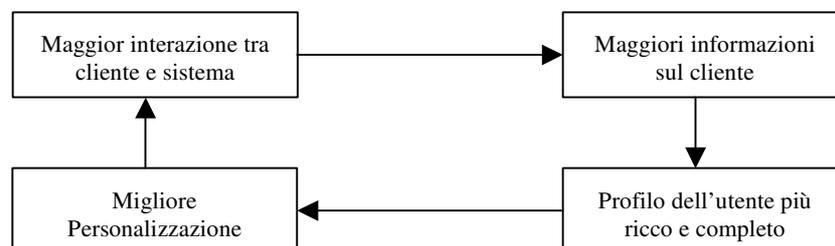


Figura 3.1 Il circolo virtuoso tra *profiling* e personalizzazione (Tasso e Omero, 2002)

Nella realizzazione di tali politiche, è quindi critica l'adozione di una prospettiva *dinamica*. Alla luce delle informazioni raccolte sui clienti, dovranno essere adattati automaticamente i contenuti da proporre. Ai clienti esperti, con preferenze ben definite e interessati a processi di personalizzazione, potranno essere destinate informazioni analitiche, che richiedono sostanziali competenze per la gestione della varietà nella definizione del prodotto. Ai clienti novizi sarà preferibile, invece, proporre informazioni in modalità "assistita", magari arricchita da strumenti e contenuti didascalici. *HP*, ad esempio, propone nella sezione *customer service* del suo sito un doppio meccanismo di aiuto per risolvere problemi. Il primo, destinato a un pubblico di esperti, prevede la ricerca manuale delle soluzioni nell'ambito della guida *HP*; il secondo, destinato a un pubblico di novizi, è rappresentato da un meccanismo automatico di risoluzione dei problemi tramite l'individuazione del codice prodotto. Questi strumenti rappresentano un ottimo esempio di contenuti e informazioni differenziati rispetto alle caratteristiche dei clienti, peraltro funzionali a una migliore personalizzazione delle componenti di servizio e alla raccolta implicita di ulteriori dati sul cliente eventualmente identificato.

Con riferimento agli ambienti digitali, è possibile identificare una serie di fonti di dati sul cliente utilizzabili per il *profiling* (figura 3.2). In particolare, oltre alle opportunità, disponibili anche *off line*, di raccogliere dati primari sui clienti per mezzo di *survey* e di questionari ad hoc, è possibile raccogliere dati percettivi tramite gli strumenti di interazione digitale, ad esempio per mezzo di *form* di registrazione, ma anche dati comportamentali derivanti da acquisti, interventi su comunità virtuali, percorsi di ricerca e, più in generale, dalla partecipazione attiva del cliente nelle diverse sezioni del sito. La registrazione al sito amplia le possibilità di memorizzare alcune informazioni e di creare, successivamente, percorsi di navigazione personalizzati in funzione dei bisogni e delle preferenze individuali. *MyYahoo!*, citato nel capitolo precedente, è il servizio personalizzato di *Yahoo!* che si basa sulla richiesta esplicita al cliente delle sue preferenze rispetto ai contenuti che preferisce in

primo piano nella sua home page personalizzata. La richiesta esplicita di dati è, da un certo punto di vista, più invasiva e impegnativa per il cliente, ma se proposta in modo dinamico e interattivo permette di generare una percezione di controllo sulle scelte del cliente, rendendo il dato molto accurato e funzionale ai processi di personalizzazione.

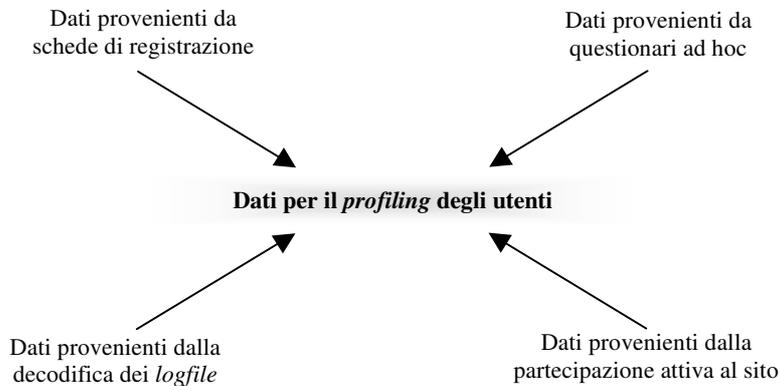


Figura 3.2 Le fonti di dati per il *profiling* dei clienti on line

In una direzione diversa, la decodifica dei *logfile*, ovvero delle stringhe di codice descrittive del comportamento di navigazione (*clickthrough*), permette di generare database potenzialmente molto dettagliati sulla navigazione del singolo utente (Prandelli e Verona, 2006b). Quest'ultima fonte di dati è funzionale a fini di personalizzazione dell'offerta nel momento in cui i comportamenti di navigazione monitorati in diverse occasioni sono riconducibili allo stesso cliente. In tal senso, assumono grande importanza i processi di *identificazione* e *riconoscimento* del cliente, cioè la volontaria e deliberata segnalazione dell'inizio della navigazione nel sito tramite l'inserimento di una *ID* e di una *password*. Più in dettaglio, la decodifica e l'analisi dei *logfile* è uno strumento molto potente per migliorare le interazioni cliente-sito. I dati rilevanti possono essere estratti tanto dagli *access log*, ovvero *file* che contengono la storia continuamente aggiornata di ogni tentativo di recupero di informazioni attraverso il sito web, quanto dai *referrer log*. Questi ultimi, in particolare, descrivono la lista di pagine web che l'utente ha visitato prima di accedere a una qualunque pagina del sito; tali informazioni sono particolarmente rilevanti per il potenziamento dei processi di identificazione e di riconoscimento. Dal momento che l'identificazione dell'utente è spesso variabile in funzione dell'accesso tramite provider, spesso i processi di raccolta dei *logfile* vengono potenziati con il ricorso a *cookies*, file di testo che il sito scarica automaticamente su ogni elaboratore connesso e che, fino alla loro eliminazione, permettono di identificare univocamente un utente.

Ciascuna fonte di dati contribuisce in maniera differente a produrre informazioni utili al potenziamento dei processi di profiling. Nel complesso, le varie fonti sono idonee a comprendere le caratteristiche che assimilano o differenziano i clienti sotto il profilo dei bisogni e dei comportamenti manifestati nei confronti del sistema d'offerta. Se da un lato i dati descrittivi del *clickthrough* del cliente offrono evidenza di *comportamenti effettivi*, soffrendo però dei limiti legati alla necessità di identificare univocamente il comportamento di navigazione del singolo utente, dall'altro i dati ottenuti a mezzo survey permettono di ottenere indicazioni sulle *percezioni* dei clienti, scontando i tipici problemi caratterizzanti le scale di misurazione (Molteni, 2003). L'integrazione di queste diverse fonti di dati permette di ridurre l'incidenza dei rispettivi limiti e di beneficiare di un contenuto informativo ampio e variegato. Si creano in questo modo le premesse per un'efficace processo di profilatura e descrizione della propria base clienti.

In ambienti *off line* i dati percettivi raccolti nell'ambito di survey possono essere potenziati codificando dati qualitativi relativi alle interazioni tra clienti e addetti di vendita, ovvero utilizzando gli *scanner data* combinati alle *carte fedeltà* (Costabile, 2001). L'identificazione del cliente tramite *fidelity card*, in particolare, permette di "tracciare" e registrare i precedenti comportamenti d'acquisto, utilizzabili per proporre informazioni e componenti di servizio personalizzate.

Nei successivi sotto-paragrafi, vengono descritte tecniche e strumenti operativi per le analisi di *profiling* dei clienti, enfatizzandone caratteristiche e applicazioni principali.

3.1.1 Le tecniche di analisi dei dati

I dati raccolti a fini di profilatura dei clienti possono essere analizzati attraverso algoritmi di classificazione sofisticati e stimolare l'applicazione di processi operativi di personalizzazione ad hoc.

La famiglia di algoritmi più utilizzati per l'analisi di dati percettivi e comportamentali, in apparente contraddizione con gli obiettivi di personalizzazione dell'offerta, è rappresentata dalle tecniche di *classificazione*. Sebbene gli approcci alla personalizzazione implicino, in astratto, la definizione di contenuti per il singolo cliente, la gestione della varietà entro i limiti dettati dai sistemi produttivi e la necessità di semplificare in una certa misura l'enorme complessità di un approccio reale al *one-to-one* stimolano l'applicazione di algoritmi di classificazione rispetto ai contenuti ricercati dai clienti. La frontiera tecnologica raggiunta permette, a ogni modo, di gestire *micro-cluster* e di spostare la deriva della personalizzazione verso componenti di servizio e di interazione con l'impresa e altri *peer*, rispetto ai quali la gestione one-to-one è di più facile applicazione.

Gli algoritmi di *cluster analysis* (Lattin, Carroll e Green, 2003) rappresentano sicuramente le tecniche di classificazione più comuni e utilizzate nelle ricerche di marketing. L'applicazione di metodi *gerarchici* e *non gerarchici* permette di suddividere oggetti o soggetti rispetto a una serie di variabili di classificazione rilevanti. Gli algoritmi gerarchici di cluster analysis consentono di aggregare progressivamente le unità di osservazione utilizzando, tipicamente, variabili di

classificazione qualitative (l'uso di variabili quantitative appesantisce notevolmente le analisi). Tali algoritmi utilizzano misure di similarità o distanza tra oggetti/soggetti e risultano poco efficienti all'aumentare della complessità del problema di ricerca (e.g., elevata numerosità campionaria e del numero di variabili di classificazione). Gli algoritmi non gerarchici permettono la classificazione efficiente di campioni anche molto numerosi sulla base di variabili quantitative. Uno dei metodi non gerarchici più noti, quello delle *k-medie*, rappresenta uno degli algoritmi di classificazione più utilizzati nella ricerca di marketing.

Nonostante la grande popolarità delle tecniche di *cluster analysis*, negli ultimi anni i ricercatori di marketing hanno sperimentato l'applicazione di altri algoritmi di classificazione più potenti e fondati su basi di probabilità e statistica più rigorose. Con riferimento all'obiettivo di identificare dei gruppi di oggetti/soggetti, le tecniche di *analisi delle classi latenti* (Wedel e Kamakura, 2000; Vermunt e Magidson, 2004) rappresentano un *framework* potente e molto efficiente, caratterizzato da solide basi teoriche. L'analisi delle classi latenti permette la gestione dell'eterogeneità "nascosta" nel campione (e per inferenza nella popolazione) attraverso l'identificazione di *mixture* di distribuzioni di soggetti con caratteristiche comuni. Basata sul teorema di *Bayes*, l'analisi delle classi latenti stima la *probabilità* che un individuo appartenga a una certa classe latente (cluster) sulla base delle sue caratteristiche. Il *framework* della *latent class analysis* è molto flessibile rispetto a due aspetti critici, in quanto:

- a differenza degli algoritmi di *cluster analysis*, permette l'analisi simultanea di variabili qualitative e quantitative, per le quali vengono ipotizzate delle distribuzioni standard ad hoc (e.g., normale, logistica, binomiale);
- può essere applicato simultaneamente ad altre tecniche predittive e di stima di relazioni causa-effetto (e.g., analisi di regressione).

Inoltre, l'analisi delle classi latenti prevede una specifica opportunità di *profiling* degli utenti basata sull'uso di *covariate* (e.g., variabili socio-demografiche) che possono concorrere attivamente alla classificazione, ovvero essere applicate come descrittori post-hoc dei gruppi. Da questo punto di vista, la *latent class analysis* mostra caratteristiche preferibili alla *cluster analysis*, soprattutto in seguito alla commercializzazione di software *user-friendly* (e.g., Latent Gold) per la sua applicazione.

Gli obiettivi di *profiling* più ambiziosi prevedono l'applicazione di famiglie di tecniche capaci di prevedere le caratteristiche e le esigenze del singolo cliente sulla base della similarità con altri clienti già classificati. In tal senso, le tecniche di *data mining* (Trinca Colonel, 2002) hanno raggiunto un picco di popolarità negli ultimi anni grazie alle proprietà di *esplorazione* di enormi moli di dati funzionale alla ricerca di *pattern* comuni a più soggetti. La caratteristica fondamentale del *data mining*, infatti, concerne la scoperta di associazioni tra le unità di osservazione in database enormi, altrimenti non discernibili dal ricercatore. La disponibilità di dati di cui si è detto in precedenza, sommata alle opportunità di raccolta dei comportamenti codificati dei clienti (tramite scanner, decodifica del *clickthrough*, ecc.), genera database sui clienti potenzialmente sterminati, in cui è possibile scoprire *tipi* di comportamenti e di esigenze comuni a più soggetti.

Dopo l'entusiasmo iniziale, il *data mining* ha subito alcune critiche riguardanti soprattutto un aspetto che rappresenta, da un lato, il suo punto di forza, dall'altro una rilevante debolezza: l'approccio completamente *data-driven* su cui si basa. Ciò significa che le tecniche di *data mining* sono uno strumento molto efficiente per identificare, per citare uno degli esempi aneddotici più noti, una correlazione tra gli acquisti di *pannolini e birra*, ma per ottenerne una informazione utile per il management è necessario qualificare il risultato con un'interpretazione sulle sue determinanti. Quest'ultima operazione spetta al ricercatore, che può spesso trovarsi in difficoltà davanti ad associazioni poco chiare e potenzialmente spurie. Pertanto, le evidenze derivanti dall'applicazione di algoritmi di *data mining* richiedono una sostanziale attività di *validazione*, che limiti i rischi di identificazione di associazioni sporadiche e legate a interazioni tra variabili non gestibili dal management.

3.1.2 Gli strumenti operativi per il *profiling*

I dati raccolti nelle fasi di *profiling* consentono l'applicazione dinamica di alcuni strumenti operativi, che permettono il *filtraggio* delle informazioni da proporre al cliente sulla base delle informazioni raccolte su di esso. Hanson (2000) e Shankar (2001) hanno classificato tali strumenti sulla base di due variabili chiave:

- il grado di complessità degli attributi chiave del prodotto;
- il grado di omogeneità delle esigenze e dei desideri del cliente.

Incrociando le due dimensioni si perviene alla identificazione di quattro categorie di strumenti per la personalizzazione (figura 3.3). Tali *tool* sono tipicamente utilizzati per la personalizzazione dei contenuti on line e rappresentano il motore attraverso il quale le imprese tentano di rendere operativi i processi di personalizzazione dei contenuti e dell'informazione.

Nella prospettiva di Hanson (2000) e Shankar (2001), nel caso in cui i bisogni dei clienti siano tendenzialmente uniformi e legati ad attributi di prodotto poco complessi, è possibile utilizzare una personalizzazione basata su regole. Gli strumenti che appartengono a questa categoria si fondano sull'impiego delle informazioni che l'impresa ha acquisito sulla propria customer base, al fine di ottimizzare processi decisionali semplici connessi a promozioni e personalizzazione dei flussi informativi. Le regole sono basate su una sequenza di proposizioni *if-then* e tentano di ricostruire i passi logici di un ragionamento deduttivo nella prospettiva del cliente. Le regole, quindi, devono essere pianificate rispetto a possibili percorsi di navigazione. Tali strumenti mirano a replicare l'effetto "espositore" del mondo *off line*, particolarmente noto nel settore della grande distribuzione dove, nell'ambito dello stesso scaffale si tende ad accostare prodotti caratterizzati da relazioni di complementarità (Castaldo, 2005).

In caso di bisogni differenziati tra clienti, ma basati su attributi semplici, possono essere applicati strumenti di personalizzazione orientati alla esplicitazione dei bisogni assistita da software dedicati (*Computer Assisted Self Explication*). Questi strumenti prevedono la richiesta esplicita di informazioni al cliente, tesa a migliorare i processi di profilazione e si propongono di aiutare l'utente a restringere il proprio ambito di

scelta nell'arco di un set di alternative ridotto, cognitivamente dominabile, all'interno delle quali operare la propria decisione d'acquisto.

		Esigenze e gusti dei clienti	
		<i>Uniformi</i>	<i>Differenziati</i>
Attributi chiave del prodotto	<i>Semplici</i>	<i>Basata su regole</i>	<i>C.A.S.E.</i>
	<i>Complessi</i>	<i>Approvazione/ Valutazione</i>	<i>Collaborative / Cognitive Filtering</i>

Figura 3.3 Gli strumenti per la personalizzazione dell'offerta sulla base del profiling dei clienti (Hanson, 2000; Shankar, 2001)

Rientrano in questo ambito le *matrici di comparazione* (Prandelli e Verona, 2006b), che prevedono il confronto tra marche concorrenti rispetto ad attributi rilevanti per il cliente. Al pari dei sistemi basati su regole, l'operatività di tali strumenti è legata alla disponibilità di un database comportamentale piuttosto ampio. È di tutta evidenza che uno dei punti chiave di questi sistemi consiste nella capacità di aggiornare i contenuti e le regole operative attraverso una continua interazione con i consumatori o anche ricorrendo al loro "ascolto" in luoghi virtuali di interazione di tipo *many-to-many* (tipicamente le comunità virtuali).

Attributi complessi ed esigenze uniformi sono generalmente gestiti attraverso sistemi di approvazione/valutazione. Tali sistemi offrono ai clienti giudizi di affidabilità sui possibili fornitori, con l'obiettivo di attenuare la percezione di rischio legata ad attributi di prodotto complessi e alle situazioni in cui la differenziabilità dei prodotti è potenzialmente ampia. Molto spesso, tali strumenti sono potenziati da giudizi dei *peer* che hanno già usato il prodotto, riuscendo quindi a operare in condizioni ottimali quando i prodotti sui quali esprimersi appartengono alla categoria dei beni esperienza, altrimenti difficilmente valutabili dai clienti.

In situazioni di complessità più elevata, sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda, vengono applicati strumenti di filtraggio dell'informazione più sofisticati. Tali strumenti sono diventati gradualmente il *tool* più utilizzato per rendere operativi i processi di *profiling*. Un sistema di filtraggio opera tra una sorgente di informazioni e un soggetto, per trattare documenti semi-strutturati e per costruire e aggiornare il profilo dell'utente. In base al contenuto del profilo, lo strumento è in grado di

selezionare le informazioni potenzialmente interessanti tra quelle prodotte dalla sorgente.

Nella generale famiglia dei sistemi di filtraggio rientra il *collaborative filtering* (Kohrs e Merialdo, 2001; Ansari, Essegai e Kohli, 2000), ovvero un metodo per filtrare i contenuti basato sulla logica umana di avvalersi delle esperienze, dei consigli e delle presenze altrui. Gli algoritmi di filtraggio collaborativo si basano sulla capacità di sfruttare e avvalersi delle opinioni e dei comportamenti di altre persone, palesati e misurati in situazioni analoghe o simili, ma anche su conoscenza e memorizzazione in un apposito archivio delle opinioni degli utenti riguardo ai contenuti disponibili nel sito. L'obiettivo generale è quello di:

- prevedere quali contenuti, tra quelli non già noti all'utente, sono più prossimi alle sue preferenze;
- prevedere le preferenze che l'utente assegnerebbe a un dato contenuto.

L'architettura generale di un sistema di *collaborative filtering* (Kohrs e Merialdo, 2001) richiede la presenza di moduli di *osservazione* attraverso i quali è possibile acquisire informazioni in modo esplicito (rating esplicito) o implicito (codifica e organizzazione del *clickthrough*). I moduli di osservazione raccolgono le informazioni che possono poi essere arricchite dai moduli di *estensione* i quali, dall'analisi delle valutazioni espresse dai visitatori, identificano la famiglia di correlazioni utente-utente, procedendo quindi a processi di profiling basati sulla similarità delle preferenze. La formulazione di una o più previsioni per un utente attivo, e la conseguente raccomandazione dei contenuti, sono affidate al modulo di *selezione*; questo strumento utilizza opinioni e comportamenti di utenti *rappresentativi*, relativamente ai contenuti considerati, per presentare al cliente un'offerta informativa coerente.

Il filtraggio collaborativo presenta una serie di vantaggi e svantaggi che ne limitano le potenzialità di utilizzo e ne identificano precisi ambiti applicativi. Tra i vantaggi è possibile citare:

- la tutela della *privacy* e l'anonimato: essendo basato sulle previsioni manifestate dagli utenti non è necessario disporre di molte informazioni personali sugli stessi;
- l'incremento progressivo delle prestazioni nel tempo: il sistema riesce ad accrescere il livello di precisione delle raccomandazioni al crescere delle interazioni, utilizzando non solo le similarità rispetto ai comportamenti di altri clienti, ma anche quelli attivati in precedenza dallo stesso cliente;
- la possibile identificazione di nuove aree di interesse per l'utente, permettendo all'impresa di attivare l'induzione mirata dei bisogni attraverso opportune formule di raccomandazione.

Tra gli svantaggi connessi alla stretta dipendenza dalle opinioni degli utenti sui contenuti è possibile richiamare:

- i problemi di "partenza" degli strumenti: i *tool* di *collaborative filtering* sono in grado di fornire raccomandazioni in linea con le aspettative valoriali dell'utenza solo quando si è in possesso di una grande quantità di informazioni;

diviene cruciale, in proposito, la fase di test dello strumento, che dovrà essere mirata ad ampliare il più possibile la gamma di comportamenti e raccomandazioni da tassonomizzare;

- le difficoltà legate all'incremento della complessità: spesso, infatti, gli algoritmi di *collaborative filtering* soffrono in termini di efficienza di elaborazione al crescere del numero di item da raccomandare;
- la presenza di *free rider*: nei sistemi di filtraggio collaborativo basati sul reperimento spontaneo e implicito di opinioni, è possibile che alcuni utenti forniscano dati appena sufficienti per ricevere recensioni corrette da un punto di vista soggettivo, non essendo più interessati ad alimentare la base dati del *tool* oltre il limite del "vantaggio personale".

Amazon utilizza sistemi integrati di *collaborative filtering*, basati sia su opinioni e comportamenti di utenti rappresentativi, che sulla storia del cliente, per proporre dinamicamente consigli per gli acquisti ai suoi clienti registrati, utilizzando la formula "chi acquista (ad esempio) i libri di P.G. Wodehouse è interessato anche ai libri di Nick Hornby" (figura 3.4).

Coerentemente a un approccio di *permission marketing* (Godin, 1999), *Amazon* applica un sistema di raccomandazioni basato sull'esplicita richiesta di informazioni ai clienti per migliorare tali consigli per gli acquisti. In tal modo, il database per i processi di *profiling* si arricchisce di informazioni, tendenzialmente affidabili, coerenti con l'obiettivo di personalizzare i servizi e l'interazione con il cliente.



Figura 3.4 Il sistema di raccomandazioni di *Amazon* basato sul *collaborative filtering*

Nella prospettiva del ruolo attivo del cliente nella produzione di contenuti, tra gli strumenti che permettono di raccogliere informazioni sulle preferenze e sulle caratteristiche psico-grafiche e socio-demografiche degli utenti vanno ricompresi i sistemi di *web 2.0* (Tapscott e Williams, 2006; O'Reilly, 2007; Beer e Burrows, 2007). Questi ultimi consistono essenzialmente in siti web i cui contenuti sono creati dagli utenti e dalle interazioni sociali tra gli utenti, superando il concetto tradizionale di comunità virtuale e spingendo il web verso una dimensione auto-prodotta. In effetti, siti come *Wikipedia*, *MySpace* e *Youtube*, i cui contenuti sono prodotti da utenti registrati, permettono di generare un'enorme mole di informazioni su singoli utenti che esplicitano i propri interessi, preferenze e caratteristiche nell'ambito di dinamiche sociali estremamente rilevanti (Bagozzi e Dholakia, 2002).

Il grande successo riscosso dai "rappresentanti" del *web 2.0* ha stimolato la ricerca sull'intelligenza artificiale verso un passaggio ulteriore e ambizioso: il *web 3.0*, basato su sistemi di apprendimento intelligenti capaci di proporre dinamicamente contenuti basati su connessioni semantiche. In tal senso, gli strumenti adottati per la personalizzazione on line riguardano il cosiddetto *filtraggio cognitivo*, inteso come metodo per filtrare le informazioni sulla base del loro effettivo *significato*. L'obiettivo è quello di individuare le informazioni rilevanti, ossia quelle che trattano gli argomenti di interesse del visitatore sulla base dei legami concettuali tra stringhe di ricerca e ulteriori contenuti (Tasso e Omero, 2002). In questo caso, a differenza delle tecniche di filtraggio collaborativo, viene analizzato il contenuto richiesto per comprenderne la dimensione semantica. Appartiene alla famiglia del filtraggio cognitivo un insieme di *tool* che consente di rappresentare il legame tra gli interessi dell'utente e il contenuto dei documenti che provengono dalla sorgente. Tali strumenti possono ricorrere a tecniche fondate su:

- parole chiave;
- reti *bayesiane*;
- reti semantiche;
- coppie attributo-valore.

I sistemi di filtraggio cognitivo rappresentano strumenti in piena fase di sperimentazione che dovrebbero condurre verso sistemi di raccomandazione e personalizzazione basati sulla riproduzione, sempre più realistica, di connessioni tra concetti, simili a quelle che avvengono nella mente umana.

3.2 La segmentazione della domanda di personalizzazione

Il *profiling* dei clienti fa riferimento alla descrizione dei clienti che può essere finalizzata alla proposizione di contenuti personalizzati. Un ulteriore ambito di analisi di estrema rilevanza riguarda la scelta del modello di personalizzazione – tra quelli descritti nel capitolo 2 – da proporre al target di clienti interessati a customizzare il prodotto. È intuibile che non tutti i clienti siano disponibili o interessati alla personalizzazione del prodotto; ancora, è prevedibile che esista una sostanziale eterogeneità rispetto alla capacità di remunerare gli sforzi di personalizzazione

dell'impresa e alle competenze necessarie a gestire processi potenzialmente complessi e in cui il raggiungimento di un risultato positivo può avere rilevanti implicazioni sull'attribuzione assegnata dal cliente all'impresa (Bendapudi e Leone, 2003). I modelli presentati nel capitolo 2 sono caratterizzati, con modalità e intensità diverse, da gradi di complessità notevoli e richiedono, pertanto, un'attenta valutazione finalizzata alla proposta del "corretto" approccio alla personalizzazione per ogni cliente.

Nei processi di *mass customization*, infatti, il tentativo di predefinire e progettare un numero molto elevato di alternative, al fine di soddisfare esigenze specifiche di ogni cliente, rischia di condurre all'esplosione della varietà e di generare una percezione di "confusione", senza peraltro avere certezza che il processo d'acquisto si concluda con la scelta del prodotto più confacente alla configurazione del valore atteso. D'altro canto, i modelli estremi di *customerization* e *co-creation* presuppongono una profonda conoscenza tecnica da parte del cliente, che dovrebbe essere in grado di comporre in modo autonomo e originale gli attributi del prodotto e le componenti del sistema d'offerta, facilitato o guidato da strumenti interattivi adeguati.

In tal senso, l'evoluzione più recente dei modelli sulla personalizzazione prevede che la decisione sull'approccio da proporre possa essere *moderata* da caratteristiche ed esigenze del cliente, nel tentativo di attenuare da un lato i rischi della *mass confusion*, dall'altro i pericoli insiti nell'investire il cliente del ruolo di ingegnere di prodotto. Si pone, quindi, un problema di *segmentazione della domanda di personalizzazione*.

Questo ambito analitico fa riferimento alla necessità di capire quali modelli e quali strumenti di personalizzazione devono essere adottati nelle specifiche relazioni. L'approccio moderato dalle caratteristiche dei clienti induce lo sviluppo di modelli ibridi, ossia di combinazioni intermedie dei modelli descritti, condotte a partire da idonei processi di gestione delle informazioni e della conoscenza sui clienti. A tal fine, e con particolare riferimento alle esperienze negli ambienti digitali, sta emergendo la rilevanza della funzione di *infomediazione* (Sawhney, Prandelli e Verona, 2003). Tale funzione si configura quale insieme di attività di raccolta ed elaborazione di dati sui clienti e di successiva intermediazione di informazioni volta a indirizzare il consumatore verso la scelta della più opportuna modalità di personalizzazione.

L'infomediazione sta assumendo un ruolo critico nei processi di differenziazione volti alla personalizzazione in quanto consente di prevenire fenomeni di *overload* informativo, di fornire supporto ai consumatori nelle attività di ricerca ed elaborazione dell'informazione e di sviluppare, per tale via, relazioni di mutuo e reciproco apprendimento fra imprese e clienti. La funzione di infomediazione integra i dati raccolti a fini di *profiling* dei clienti rispetto ai prodotti e contenuti ricercati con quelli relativi alle attitudini, alle conoscenze, alla tendenza relazionale, alla capacità di remunerazione, al coinvolgimento del cliente. L'insieme di queste informazioni, gestito in modo coordinato e sistematico, permette di operare una segmentazione su due stadi: il primo riguardante *cosa* il cliente cerca e il secondo concernente *come* lo stesso cliente preferisce interagire con l'impresa nella realizzazione dell'esperienza

personalizzata (Miceli, Ricotta e Costabile, 2007). La scelta della forma di personalizzazione da proporre al singolo cliente deve fondarsi, quindi, su basi di conoscenza adeguate, che tengano conto dei suoi processi cognitivi tanto rispetto ai contenuti ricercati quanto alle modalità di interazione e di relazione più coerenti al suo profilo. La *personalizzazione dinamica e interattiva dell'offerta* impone, pertanto, l'analisi dell'eterogeneità della domanda rispetto a un set di variabili rilevanti e richiede un sistema informativo di marketing orientato a svolgere attività di infomediazione.

L'evoluzione dei modelli di personalizzazione, soprattutto in ambienti digitali, necessita, dunque, di ulteriori sforzi di ricerca e sperimentazione nelle attività di profilatura e segmentazione della clientela. Ciò è necessario per attivare un'efficace interazione comunicativa, con l'obiettivo ultimo di scegliere il grado e la modalità di differenziazione più coerenti con il profilo di ogni singolo consumatore e con gli obiettivi strategici e reddituali dell'impresa.

È importante notare che le forme di *mass customization* possono, attraverso ulteriori sforzi tecnologici e organizzativi, virare verso le tipologie più avanzate di personalizzazione come la *customerization* e la *co-creation*; in questa prospettiva, il cliente viene investito della carica di *co-progettista* del suo prodotto, grazie all'interazione intensa e alla flessibilità dei sistemi di produzione, adattabili perfettamente alle esigenze della domanda. È evidente che la scelta della configurazione organizzativa e strategica deputata a definire il modello di personalizzazione da offrire al mercato dipende anche dalla capacità di reazione della domanda. Come detto, non tutti i consumatori saranno interessati o in grado di alimentare processi estremi di personalizzazione. È possibile ipotizzare, quindi, un continuum nelle forme di personalizzazione attivabili, i cui estremi sono, da una lato, la *mass customization* e, dall'altro, le forme basate sulla *customerization* e la *co-creation*, che alcuni autori definiscono sinteticamente approcci al *reverse marketing*, enfatizzando il capovolgimento delle posizioni di impresa e cliente nel processo di definizione dell'offerta (Sharma e Sheth, 2004; Ulwick, 2002). Posto tale continuum, emerge chiaramente l'esigenza di far accedere gradualmente i clienti alle opportunità di personalizzazione, indirizzandoli verso il modello più adatto sulla base delle informazioni che dinamicamente vengono raccolte da un sistema operativo di infomediazione (figura 3.5).

E' intuibile che le caratteristiche di queste due forme estreme di personalizzazione possono essere moderate in approcci ibridi volti ad attenuare, da un lato, i rischi della confusione generabile dall'eccessiva varietà proposta e, dall'altro, i pericoli insiti nell'investire il cliente del ruolo di ingegnere di prodotto. Le soluzioni intermedie, tuttavia, risultano percorribili con efficacia solo attivando idonei processi di gestione delle interazioni comunicative a fini informativi, tanto per l'impresa quanto per il cliente.

In tal senso, gli ambienti digitali costituiscono il campo di sperimentazione ideale per la differenziazione dinamica, fondata sullo sviluppo della funzione di infomediazione. Sotto il profilo strutturale, infatti, gli ambienti digitali sono in grado di agire sulle modalità di interazione modificando direzione e intensità delle transazioni tra impresa e utente-cliente. In particolare, il livello di coinvolgimento – e

quindi del connesso *orientamento cognitivo* (Dholakia e Bagozzi, 1999) – e la sensibilità marginale a componenti edonistiche o esperienziali del prodotto (Childers *et al.*, 2001) rappresentano aspetti che vengono alimentati negli ambienti digitali in modo tendenzialmente più naturale. Su queste basi, i comportamenti d’acquisto on line assumono connotazioni particolari, non paragonabili, per alcuni punti di vista, alle dinamiche in ambienti tradizionali (Hoffman e Novak, 1996; Wolfenbarger e Gilly, 2001).



Figura 3.5 L'approccio alla personalizzazione dinamica e interattiva dell'offerta

Da tali premesse emerge, come anticipato, la necessità strategica di operare un processo di segmentazione a due stadi; il primo, sostanzialmente basato su metodologie e strumenti classici potenziati dalle opportunità offerte dalle forme di interazione in ambienti digitali, deve mirare a individuare il modello e gli strumenti di personalizzazione ideali da proporre dinamicamente al cliente; il secondo mira alla definizione di *micro-cluster*, attivando tecniche e strumenti sofisticati di profilatura su benefici ricercati ed esigenze relative ai contenuti del singolo cliente.

La personalizzazione dinamica e interattiva può costituire un volano di eccezionale portata per l'alimentazione del valore del business. Tale opzione risulta, infatti, connessa alla possibilità di ampliare le relazioni con la medesima base clienti attraverso azioni di sviluppo strategico. Proprio per evitare che la maggiore competizione fra le imprese, favorita da un'accresciuta contendibilità dei clienti e dai minori costi di ricerca e analisi dell'informazione, dispieghi i suoi effetti esclusivamente sul livello del prezzo (Brynjolfsson e Smith, 2000), appare necessario offrire un *quid* differenziale: la personalizzazione dinamica e interattiva realizzata grazie ai canali digitali.

In termini analitici, emerge la necessità di definire un modello concettuale di riferimento che guidi i processi di profiling e segmentazione della domanda di personalizzazione sulla base delle informazioni raccolte durante le interazioni tra impresa e cliente e nell'ambito di ricerche ad hoc per l'alimentazione del database. Nel prossimo paragrafo viene presentato un *framework* generale che ha l'obiettivo di indirizzare le fasi di segmentazione della domanda e di *profiling* dei clienti e di offrire, quindi, prescrizioni sulle attività operative finalizzate alla personalizzazione dinamica e interattiva dell'offerta.

3.3 Un modello concettuale per il profiling dinamico dei clienti

Il modello presentato in questo paragrafo propone un processo di segmentazione e *profiling* della domanda articolato in due stadi: la descrizione del cliente rispetto al modello di personalizzazione preferito e il *profiling* dello stesso rispetto ai contenuti ricercati. Mentre appare evidente che il secondo stadio del processo debba prevedere un'analisi specifica degli attributi e dei moduli del prodotto offerto dall'impresa, la fase di segmentazione della domanda di personalizzazione può essere aprioristicamente affrontata sulla base degli esiti dei precedenti studi sul comportamento del consumatore e, in particolare, di quelli sulle esperienze di personalizzazione e sulle dinamiche di consumo *on line*. Le evidenze e le conclusioni presentate in tali studi possono essere utilizzate al fine di selezionare in prima approssimazione le variabili di segmentazione maggiormente rilevanti. Più volte è stato segnalato, infatti, come gli ambienti digitali debbano essere considerati il contesto ideale per attivare processi di personalizzazione dinamica e interattiva, grazie alle opportunità di comunicazione a più vie e ad alto potenziale di coinvolgimento offerte dagli strumenti *web-based*. Di seguito, vengono descritte alcune *dimensioni* descrittive dei clienti, che gli studi precedenti sul tema suggeriscono come variabili esplicative di valutazioni, percezioni e comportamenti della domanda di personalizzazione, e dunque utili al fine di interpretarne l'eterogeneità e le opportunità di gestione attraverso modelli di interazione differenziati.

Una prima dimensione rilevante per descrivere l'eterogeneità della domanda è legata ai *benefici ricercati*. Nell'ambito della classica analisi delle differenze nei benefici ricercati dalla domanda (Frank, Massy e Wind, 1972; Wedel e Kamakura, 2000), il comportamento del consumatore *on line* suggerisce di distinguere l'eterogeneità fra dimensioni *content-specific* e *site-specific*. In merito alla prima dimensione – *content-specific* – è necessario rilevare gli attributi e i benefici *product- e/o category-specific* ricercati dal cliente. Tale dimensione sarà particolarmente rilevante per il *profiling* legato ai contenuti ricercati dal cliente. Con riferimento, invece, alla dimensione *site-specific*, la segmentazione deve riguardare tutti gli attributi caratterizzanti i servizi di intermediazione *on line* (Burke, 2002), idonei a favorire una migliore sintonia tra il consumatore e il “punto di vendita virtuale”. La dimensione del valore atteso, ossia dei benefici ricercati, è definita nel modello

concettuale presentato come VALUE e rappresenta una prima dimensione rilevante per i processi di segmentazione e *profiling* dei clienti. La sua analisi investe sia le componenti del valore ricercato dal cliente con riferimento agli attributi di contenuto (prodotto) sia quelle che derivano dai caratteri dell'interfaccia comunicativa e, più in generale, dai servizi di intermediazione virtuale (Rust e Kannan, 2003).

Più in dettaglio, la dimensione VALUE concerne l'attività prioritaria di qualsiasi processo di progettazione dell'offerta: la conoscenza e l'analisi dei sistemi valoriale, motivante e percettivo del consumatore. Le esigenze informative sui sistemi cognitivi degli interlocutori possono essere soddisfatte tramite l'analisi della *catena mezzi-fini* (Gutman, 1982; Reynolds e Gutman, 2001) e la successiva misurazione dell'importanza e della sensibilità dei clienti agli attributi e ai benefici rilevanti in termini di contenuti e di interfaccia. L'obiettivo di tale analisi è quello di conoscere – quindi rilevare e misurare – gli schemi che guidano i comportamenti, per poi cercare di orientare il cliente circa la soluzione operativa – il prodotto e il modello di personalizzazione – più idonei per soddisfare le sue motivazioni all'acquisto e al consumo. Il VALUE costituisce, pertanto, una dimensione analitica attraverso la quale le imprese possono mappare le variabili esplicative del valore per il cliente (benefici/sacrifici).

Sul *market-space*, è abbastanza comune rinvenire interfacce di comunicazione basate sulla dimensione del VALUE. La figura 3.6 mostra il sito di *Alfa Romeo*, nel quale viene effettuata una segmentazione dei clienti rispetto ai contenuti ricercati, operanzializzata tramite l'uso di *barre orizzontali*.

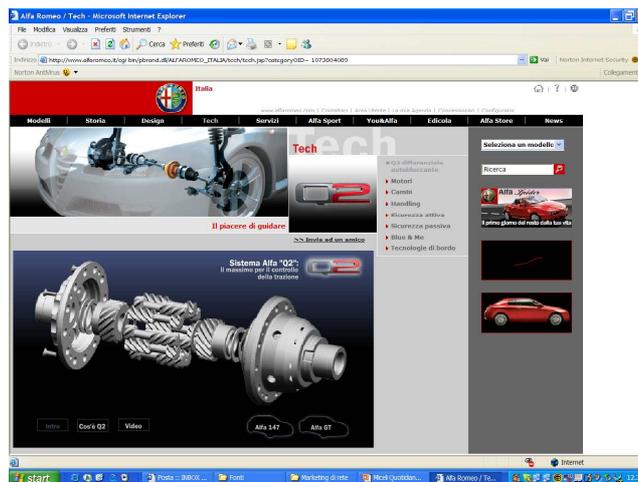


Figura 3.6 La gestione della dimensione VALUE nel sito di *Alfa Romeo*

Il sito prevede, inoltre, una serie di strumenti volti a migliorare la percezione di *fit*, quindi al valore legato allo strumento di interazione. In tal senso, l'uso di elementi

grafici e di *barre a scorrimento* permette di trasmettere elementi di realismo e controllo nel processo di navigazione (Prandelli e Verona, 2006b).

Una seconda dimensione rilevante è legata all'*expertise* del consumatore. Gli studi sul comportamento del consumatore on line hanno infatti evidenziato che la competenza dei clienti rappresenta una variabile in grado di discriminare i loro comportamenti e le loro preferenze (Ward e Lee, 2000; Page e Uncles, 2004). Da tali studi è emerso che l'*expertise* del consumatore concorre a determinare le percezioni degli stimoli, oltre alle specifiche richieste in termini di supporto alla navigazione e di livello di personalizzazione desiderato (Novak, Hoffman e Yiu-Fai, 2000).

Come anticipato nel capitolo 2, i consumatori esperti tendono a richiedere informazioni analitiche sui prodotti e a evitare "intrusioni" dell'impresa nel proprio processo valutativo; i "novizi", invece, preferiscono aiuti in corso di navigazione e la diffusa presenza di strumenti di infomediazione, auspicabilmente con toni e contenuti didascalici. Tali evidenze sono, peraltro, coerenti con alcuni studi di riferimento sulla *consumer expertise* (Alba e Hutchinson, 1987; Ratchford, 2001). Al riguardo, Mittal e Sawhney (2001) hanno proposto un'ulteriore distinzione fra competenze sui processi di interazione con il mezzo (e.g., abilità di navigazione e di utilizzo dei browser, conoscenza di software) e competenze sui contenuti (conoscenze sul prodotto ricercato), segnalando la necessità di tener conto delle differenze tra consumatori rispetto a tale duplice livello di competenze. Sulla base degli studi sull'*expertise* del navigatore è possibile identificare almeno cinque variabili rilevanti per il miglioramento del grado di familiarità del consumatore verso i prodotti e, per questa via, del suo stesso livello di *expertise*. Più in dettaglio si fa riferimento a:

- l'intensità degli sforzi di *apprendimento*: la reiterazione del consumo di un prodotto migliora le performance estraibili dallo stesso e riduce lo sforzo cognitivo necessario per ottenerle successivamente;
- la *struttura cognitiva*: generalmente intesa come conoscenza posseduta dal consumatore su determinati beni o servizi unitamente alla relativa modalità di organizzazione e sistematizzazione delle informazioni, la struttura cognitiva assolve la funzione di rendere confrontabili differenti oggetti di consumo, facilitando l'utente nell'esecuzione dei processi di scelta;
- la *capacità di analisi*: tale variabile rappresenta la capacità del consumatore di selezionare, nell'ambito di tutte le informazioni disponibili, solo ed esclusivamente quelle importanti per una determinata finalità di consumo;
- la *capacità di elaborazione*: direttamente connessa alla precedente abilità è la capacità di elaborare un dato set di informazioni al fine di estrarre da queste nessi causali tali da generare nuova conoscenza;
- la *capacità di memorizzazione*: tale variabile indica l'abilità nel ricordare le informazioni su un determinato prodotto al crescere del livello di familiarità.

Alla luce di quanto segnalato, pertanto, è opportuno che i processi di segmentazione considerino una seconda dimensione analitica: il livello di conoscenze dei clienti sui processi di navigazione e sui contenuti offerti, qui definito KNOWLEDGE.

Sul *market-space*, è interessante segnalare come le già citate *Dell* e *HP* segmentino gli utenti sulla base della loro *expertise*, proponendo strumenti di interazione differenziati. La figura 3.7 mostra il sito di supporto al cliente di *HP*, che presenta una barra di ricerca autonoma (destinata all'uso degli esperti) e uno strumento di rilevazione automatica dei problemi hardware (destinata ai novizi).

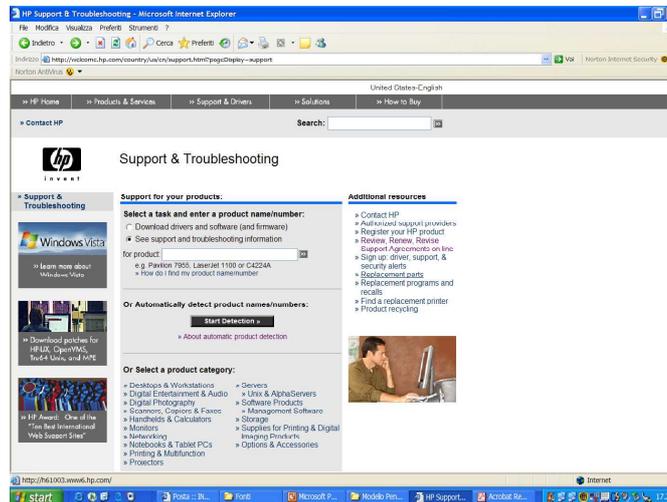


Figura 3.7 La gestione della dimensione KNOWLEDGE nel sito di *HP*

Una terza dimensione importante deriva dalle ricerche sul comportamento di navigazione che hanno sostenuto la rilevanza dell'*orientamento cognitivo* assunto dal consumatore durante la connessione (Dholakia e Bagozzi, 1999; Wolfenbarger e Gilly, 2001), consentendo di comprendere come il cosiddetto *mind set* influisca in misura significativa su atteggiamenti e preferenze. Indipendentemente dai benefici ricercati, infatti, i navigatori di siti web possono essere orientati al raggiungimento di un particolare obiettivo – *goal oriented*, ovvero affrontare la navigazione con fini esplorativi ed esperienziali – *experiential shopping*. Si tratta di una nota distinzione che ha condotto a classificare le finalità prevalenti del consumatore e dell'acquirente in utilitaristiche ed edonistiche (Hirschman e Holbrook, 1982; Childers *et al.*, 2001). Nel primo caso, i comportamenti sono volti alla ricerca di convenienza, con motivazioni prevalentemente razionali e funzionali; nel secondo caso, viceversa, i navigatori esperienziali esprimono comportamenti volti alla scoperta di novità e all'ottenimento di stimoli emozionali che producano divertimento. Le caratteristiche dei due tipi di orientamento cognitivo sono sintetizzate nella tabella 3.1, che riporta i principali elementi analitici proposti da Dholakia e Bagozzi (1999) e i risultati di una ricerca di Wolfenbarger e Gilly (2001) sul *mind set* dei navigatori.

Tabella 3.1 I due tipi di orientamento cognitivo (Dholakia e Bagozzi, 1999; Wolfinbarger e Gilly, 2001)

	Orientamento cognitivo	
	<i>Goal-oriented</i>	<i>Experiential</i>
Definizione	Navigazione finalizzata a uno specifico obiettivo	Navigazione finalizzata alla ricerca di nuove esperienze
Tipologie	<i>Deliberativo</i> (impegno nella ricerca di precise informazioni) <i>Operativo</i> (volto alla realizzazione di determinate operazioni on line)	<i>Esplorativo</i> (ricerca di nuove esperienze per soddisfare la curiosità) <i>Edonistico</i> (volto alla percezione di esperienze sensoriali)
Fattori rilevanti	Accessibilità, convenienza, selezione tra item, disponibilità di informazioni, nessuna interazione sociale, <i>saving time</i>	Prova di nuovi siti, socialità positiva, contrattazione dinamica, sorpresa, coinvolgimento, <i>killing time</i>
Risultati desiderati	Libertà, controllo, impegno volto all'obiettivo, non verso l'esperienza	Divertimento, impegno volto all'esperienza, anche in misura maggiore rispetto all'obiettivo
Pay-off descrittivi	“Controllo quali informazioni ricevo”, “Non voglio commessi”, “Non voglio code”, “Solo siti che conosco”, “Ritorno ad ogni acquisto”, “Dammi ciò che voglio”	“Leggo i review (ma non sempre ci credo)”, “Mi eccito lanciando la mia offerta”, “Faccio shopping tra le finestre”, “Sono impulsivo”, “Sorprendimi”

È possibile distinguere due forme di *mind set* orientato all'obiettivo: l'orientamento *deliberativo*, che fa riferimento alla ricerca di specifiche informazioni su un argomento, e l'orientamento *operativo*, che concerne l'obiettivo di compiere determinate operazioni on line (e.g., controllare la posta elettronica).

Il *mind set* esperienziale può essere distinto in orientamento *esplorativo*, volto a vivere nuove esperienze, ed *edonistico*, finalizzato a ottenere piacere sensoriale. Dalla ricerca di Wolfinbarger e Gilly (2001) emergono alcuni *payoff* descrittivi delle due forme di *mind set*. Come riportato nella tabella 3.1, i soggetti *goal-oriented* rifuggono dall'interazione sociale, prediligono siti di cui si fidano e sono interessati alla convenienza in termini di tempo e alla profondità dell'informazione. I soggetti *esperienziali*, invece, tendono a fare *e-shopping*, a usare molto i siti di aste on line e a ricercare contenuti sorprendenti e piacevoli.

È interessante rilevare come i due tipi di orientamento cognitivo rappresentino degli archetipi che possono generare atteggiamenti e comportamenti ibridi. I consumatori on line navigano, in genere, mediando i due orientamenti cognitivi; ciò è riscontrabile sia rispetto al singolo consumatore che alla singola esperienza di navigazione, ossia a un medesimo navigatore in diverse connessioni nel tempo. Alla luce di tali considerazioni, appare necessario che lo sviluppo di un modello concettuale di *profiling* preveda la misurazione sistematica dell'orientamento cognitivo del navigatore (ORIENTATION), così da ottenere indicazioni utili a differenziare la modalità di personalizzazione di ogni singola esperienza di acquisto o di consumo.

Nel *market-space*, molte imprese puntano a fornire contenuti ad alto valore esperienziale ed edonistico, lasciando, però, aperte le opzioni di navigazione “finalizzata” tramite pulsanti di accorciamento dei percorsi. *Adidas*, ad esempio, usa

diversi *mini-siti* (vedi figura 3.8) per veicolare contenuti digitali coinvolgenti, evidenziando allo stesso tempo il pulsante di *skip* destinato agli utenti orientati all'obiettivo (e.g., ricerca di informazioni su un particolare modello di scarpe).



Figura 3.8 La gestione della dimensione ORIENTATION nel sito di Adidas

La dimensione ORIENTATION è, quindi, da considerare una variabile rilevante per segmentare e profilare i clienti on line.

La complessità gestionale delle attività di personalizzazione dell'offerta e l'abbattimento dei costi di transizione caratterizzante gli ambienti digitali (Brynjolfsson e Smith, 2000) suggeriscono di profilare i consumatori anche con esplicito riferimento alle dimensioni critiche per il CRM. La personalizzazione dell'offerta, infatti, rappresenta una fondamentale strategia di consolidamento e sviluppo delle relazioni e della customer loyalty (Reichheld e Scheffer, 2000; Costabile, 2001). Inoltre, la sua realizzazione richiede un rilevante impegno, sia da parte del cliente che dell'impresa. Il primo dovrà essere coinvolto nell'acquisto e nella relazione, dimostrando fiducia e atteggiamenti collaborativi fondamentali, ad esempio, nella logica del *reverse marketing*. L'impresa, d'altro canto, dovrà valutare la coerenza fra l'investimento nella personalizzazione e il valore generato dal cliente.

In tale prospettiva, pertanto, è necessario considerare due ulteriori dimensioni analitiche per la segmentazione e il *profiling* della domanda di personalizzazione. La prima concerne lo *stato della relazione* (REL), che può assumere parametri compresi tra tendenza all'abbandono e conflittualità, da un lato, e lealtà e propensione alla cooperazione, dall'altro. Si tratta di una dimensione particolarmente critica, considerando che qualunque forma di personalizzazione richiede la disponibilità all'interazione, auspicabilmente collaborativa, da parte dei clienti.

Diverse imprese oggi differenziano la propria offerta sulla base dello stato della relazione, proponendo extra-valore ai clienti più leali e attivando politiche di *affiliation* (Prandelli e Verona, 2006b). Oltre al già citato *Amazon*, che segnala ai clienti dove possono trovare i prodotti nuovi e usati a prezzi più bassi con l'obiettivo di aumentare la fiducia nel brand, diverse imprese, tra cui *Vodafone* (figura 3.9), propongono programmi fedeltà differenziati per stimolare comportamenti e atteggiamenti positivi verso l'azienda.



Figura 3.9 Il programma fedeltà di *Vodafone* a supporto della dimensione REL

Ogni relazione, infatti, attraversa degli stadi evolutivi che variano dalla soddisfazione di breve periodo fino alla fedeltà (Costabile, 2001) e le strategie di personalizzazione dovrebbero essere proposte, in particolare, a quei clienti che manifestino una tendenza verso un orientamento relazionale stabile e di lungo termine.

Un'ulteriore dimensione analitica, giustificata dagli elevati costi di gestione delle relazioni e dall'onerosità degli investimenti per la personalizzazione dell'offerta, riguarda la remunerazione offerta dai clienti all'impresa, nella prospettiva di un rapporto continuativo. Tale dimensione è riconducibile alla *customer equity* (EQUITY) e consiste non solo nella consistenza e nella stabilità dei flussi monetari, ma anche nel valore potenzialmente ottenibile dall'ampliamento della portata della relazione nel tempo (*cross buying*, *up selling*, *trading up*, *passaparola positivo* - Costabile, 2001).

La quantificazione del valore che il cliente genera e potrà generare in futuro per l'impresa rappresenta, insieme alla lealtà del cliente stesso, uno dei parametri decisionali più rilevanti per la gestione delle relazioni. Costabile (2001) ha individuato i diversi tipi di relazioni incrociando le dimensioni di stato della relazione e *customer equity* e ha proposto che, a fronte dei casi "puri" (tendenza all'abbandono

e valore del cliente contenuto; tendenza alla lealtà ed elevata *customer equity*), esistono casi ibridi di clienti fedeli, ma a basso valore per l'impresa, e di clienti ad alto valore, ma prossimi all'abbandono della relazione (figura 3.10).

		Stato della relazione	
		Tendenza Exit	Tendenza Loyalty
Customer Equity	Contenuta	Relazioni inerziali: piani di <i>beautiful exit</i>	Relazioni a basso valore, ma leali: piani di sviluppo della customer equity (cross- buying, nuovi servizi...)
	Elevata	Relazioni ad alto valore e alto rischio: piani di recupero anti-churn	Relazioni ad alto valore e leali: piani di co-evoluzione

Figura 3.10 Una tassonomia delle relazioni e delle azioni di CRM (Costabile, 2001)

Costabile (2001) suggerisce una serie di azioni di CRM differenziate per tipo di relazione, evidenziando come per le relazioni *inerziali* siano preferibili azioni di *beautiful exit*, o comunque a costo marginale minimo, mentre nel caso di relazioni ad alto valore e caratterizzate da lealtà si possano prevedere piani di co-evoluzione, ai quali sono riconducibili i modelli di personalizzazione più avanzati. Le relazioni a basso valore, ma con tendenza alla lealtà, devono ricevere invece stimoli volti a far aumentare la customer equity attraverso, ad esempio, il passaparola positivo o il *cross-buying*. Le politiche mirate ad alimentare il *marketing virale* (Cottica e Fabbri, 2004) vanno appunto nella direzione di aumentare il valore generato dai clienti per l'impresa. Di contro, le relazioni ad alta *customer equity* con tendenza all'abbandono rappresentano una priorità per le politiche di CRM e richiedono l'attivazione di piani *anti-churn* e di recupero della relazione.

La tassonomia di Costabile (2001) evidenzia la necessità di monitorare sia lo stato della relazione che la *customer equity*. Considerando le dimensioni probabilistiche che incidono sulla misurazione dell'*equity*, la profilatura del cliente sotto questo aspetto dovrà essere addirittura meticolosa, posta la necessità di approntare una stima coerente di un valore in gran parte aleatorio e prospettico (Rust, Lemon e Zeithaml, 2004; Payne e Frow, 2005; Ryals, 2005; Kumar e George, 2007).

Molte imprese segmentano la propria clientela sulla base del valore generato. Ad esempio, in linea con le politiche di molte aziende di credito, *San Paolo* presenta servizi differenziati rispetto al tipo di carta bancaria detenuta (figura 3.11).



Figura 3.11 La segmentazione di *San Paolo* basata sulla dimensione EQUITY

In questa direzione, alcune recenti proposte accademiche (e.g., Johnson e Selnes, 2004) hanno evidenziato la necessità di gestire in modo più efficace le relazioni con la base clienti attraverso un approccio integrato definito *customer portfolio management*, volto al monitoraggio sistematico dei comportamenti d'acquisto dei clienti e alla loro classificazione in gruppi sulla base del contributo potenziale ed effettivo al *revenue model* dell'impresa.

Riassumendo, alla luce dei contributi emersi dalle ricerche sul comportamento del consumatore in ambienti digitali, è possibile identificare cinque dimensioni analitiche – VALUE, KNOWLEDGE, ORIENTATION, REL e EQUITY – per la segmentazione e il profiling dei clienti funzionali alla proposta di offerte personalizzate.

I dati necessari a profilare i clienti richiedono un processo di rilevazione articolato, sia in termini di metodo che di tempi. È intuibile, infatti, che per analizzare alcune dimensioni sia necessario consolidare una base-dati relativa alla storia delle interazioni con i clienti. Si può ipotizzare che, in prima istanza, il consumatore con il quale un'impresa viene in contatto tramite il proprio sito possa essere profilato sulla base delle dimensioni KNOWLEDGE, ORIENTATION e VALUE. Nei primi episodi di interazione, infatti, è molto difficile prevedere il valore che il consumatore potrà generare per l'impresa (i.e., EQUITY), ed è certamente prematuro misurare lo stato della relazione (i.e., REL). Benché tali dimensioni siano ineludibili per definire efficaci modalità di personalizzazione dell'offerta e delle singole esperienze di

consumo, la loro analisi potrà essere condotta solo dopo un'adeguata successione di interazioni.

È, invece, di grande importanza, sin dalle prime interazioni, l'analisi dei benefici ricercati e della maggiore o minore sensibilità del consumatore alle diverse componenti del valore (VALUE), la rilevazione dell'orientamento cognitivo (ORIENTATION) e delle competenze del navigatore (KNOWLEDGE). Tutte le informazioni raccolte al riguardo, infatti, possono fornire indicazioni fondamentali rispetto alle interfacce e ai contenuti da proporre on line per trasformare il consumatore da mero navigatore o ricercatore di informazioni in potenziale acquirente.

La figura 3.12 propone un flusso logico del processo di *profiling*, evidenziando le dimensioni analitiche esplorabili sin dal primo momento in cui si entra in contatto con i consumatori (t_0) e quelle che, invece, sono rilevabili solo dopo una, più o meno lunga, successione di interazioni (da t_1 a t_n).

La figura descrive anche le attività che qualificano il modello analitico per il *profiling*, divenendo strumentali alla personalizzazione dinamica dell'offerta. Tramite la rilevazione di indicatori adeguatamente rappresentativi delle cinque dimensioni – considerando, in un primo stadio del processo, la dimensione *site-specific* del VALUE, l'ORIENTATION e la KNOWLEDGE – è possibile indirizzare il potenziale cliente verso le modalità di interazione e di personalizzazione più consone al suo orientamento cognitivo, alla sua *expertise* e alla specifica configurazione di valore atteso, eludendo i rischi insiti nell'offerta della massima varietà predefinita dall'impresa (*mass customization*) e quelli derivanti dall'attribuzione di totale autonomia progettuale al cliente (*reverse marketing*). Si tratta, cioè, di avviare sin dalle prime interazioni un processo di personalizzazione “infomediata” e dinamica.

In un secondo stadio del processo, sarà possibile utilizzare i dati raccolti rispetto alla dimensione *content-specific* del VALUE per definire, oltre alla modalità più idonea di personalizzazione e di interazione, anche le preferenze specifiche verso gli attributi dei prodotti e delle singole esperienze di acquisto e di consumo.

Come anticipato, quindi, il primo contatto – nell'istante t_0 – deve fornire elementi il più possibile accurati rispetto alle dimensioni VALUE, ORIENTATION e KNOWLEDGE. In particolare, sarà preferibile distinguere gli elementi relativi al *cosa* ricerca il consumatore (dimensione contenutistica del valore) da quelli volti a interpretare *come* lo stesso interlocutore voglia interagire con il sito. Nel rispetto delle peculiarità dei canali digitali, infatti, il *profiling* degli utenti dovrebbe riguardare non solo i benefici ricercati, ma anche le modalità di interazione e di relazione.

Con riguardo alla dimensione ORIENTATION, invece, sarà necessario distinguere non solo il genere di orientamento, ma anche il singolo istante in cui tale orientamento si manifesta. Per ogni navigatore, infatti, l'ORIENTATION potrà assumere valori differenti anche nell'ambito della stessa giornata. Non è infrequente, ad esempio, registrare approcci alla navigazione *goal-oriented* durante la mattinata (espressi, ad esempio, dal check dell'e-mail) ed esperienziali in serata (descritti dalla ricerca e dalla navigazione di siti a contenuto prevalentemente edonistico). L'aggiornamento e l'apprendimento dinamico dovrebbero quindi caratterizzare qualsiasi tentativo di applicazione del modello.

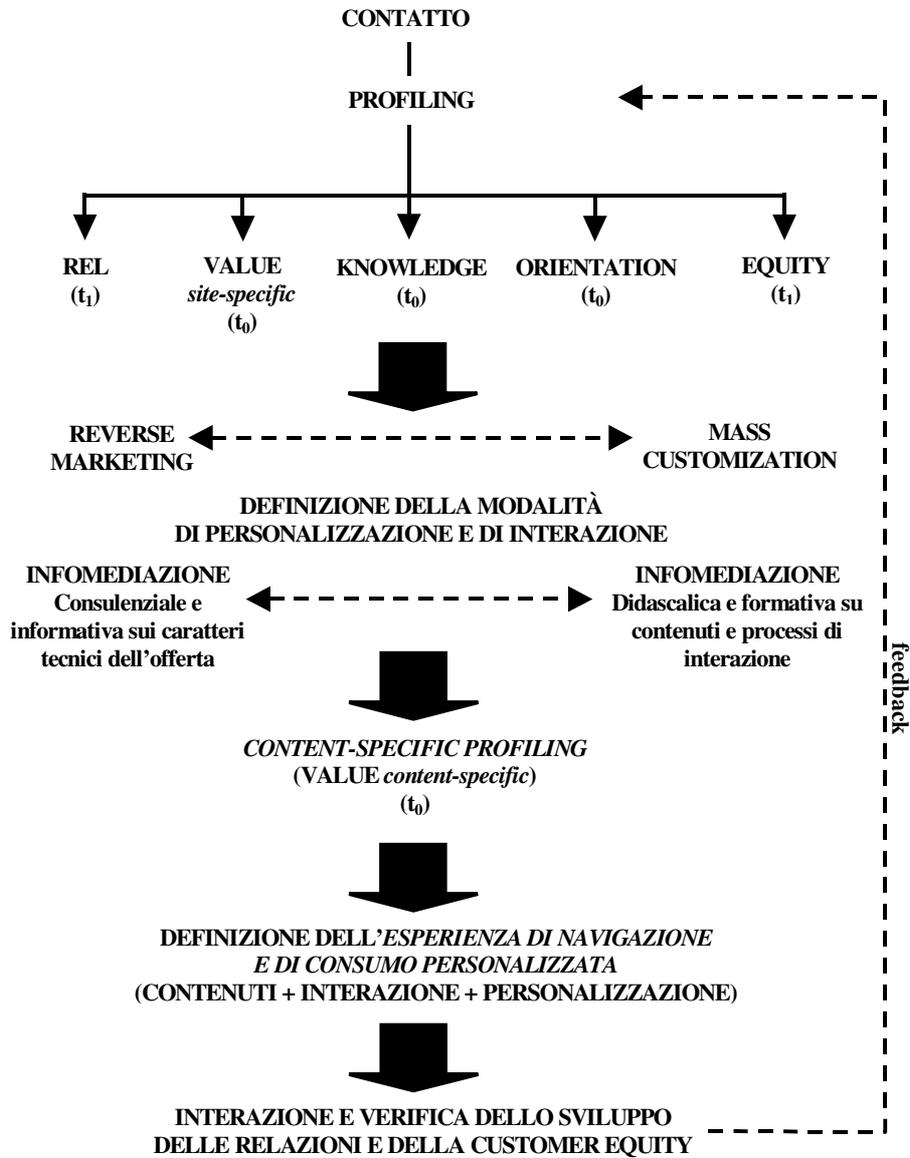


Figura 3.12 Il processo di profiling per la personalizzazione dinamica e interattiva

Analogo ragionamento deve essere effettuato per la rilevazione della dimensione KNOWLEDGE. Il grado di expertise del navigatore, seppure strutturalmente diverso,

potrà variare nel tempo. Pertanto la dimensione analitica potrà riguardare tanto la conoscenza maturata dai clienti indipendentemente dalla navigazione sul sito, quanto l'insieme delle opportunità di apprendimento sperimentate grazie all'interazione con l'impresa.

Nelle successive interazioni il processo di profiling risulterà gradualmente rafforzato, considerando che le rilevazioni sulle dimensioni REL ed EQUITY potranno godere di crescente affidabilità, offrendo ulteriori basi decisionali per confermare la modalità di personalizzazione prescelta ovvero suggerendo piani alternativi di gestione delle relazioni, dai tentativi di esplorazione delle opportunità di *cross-selling*, fino ai piani di *beautiful exit* per i clienti non profittevoli (Costabile 2001). Al tempo t_1 , infatti, il parco delle informazioni su uno specifico consumatore – debitamente registrato e profilato – diventa qualitativamente e quantitativamente rilevante su tutte le dimensioni, permettendo di differenziare le modalità di personalizzazione anche in funzione dello stato della relazione e del valore attuale e potenziale del cliente.

È interessante notare che, sebbene il modello concettuale trovi il suo campo di applicazione ideale in contesti on line, è possibile estendere l'analisi delle dimensioni identificate anche ad ambiti off line. In particolare, adattando l'analisi del VALUE alle sotto-dimensioni *product-specific* (invece che *content-specific*) e *store-specific* (invece che *site-specific*) e identificando adeguati indicatori derivanti da raccolta di dati primari e secondari (si pensi agli *scanner data* a disposizione delle aziende di distribuzione) l'applicazione del processo di profiling può essere sviluppata anche in contesti tradizionali.

3.4 Le evidenze empiriche nelle analisi per la personalizzazione

Il modello di *profiling* a cinque dimensioni presentato nel paragrafo precedente è stato sottoposto a test al fine di verificarne la validità e l'azionabilità, ossia la capacità di interpretare l'eterogeneità della domanda a fini di segmentazione, differenziazione ed eventuale personalizzazione dell'offerta on line. L'obiettivo principale della sperimentazione è rappresentato dall'identificazione di segmenti di *web user* ai quali indirizzare specifiche azioni di personalizzazione e di CRM.

L'applicazione delle cinque dimensioni al processo di *profiling* descritto nella figura 3.12 richiede la loro preliminare operazionalizzazione, intesa quale definizione degli indicatori idonei a rappresentare in modo valido e affidabile i concetti e i contenuti che rientrano nel dominio della dimensione (Churchill, 1979). A tal riguardo, le opportunità di raccogliere dati sugli utenti dei siti web, sia nella forma esplicita di *item* di questionari sia nella forma implicita di eventi e sequenze di eventi – ovvero di dati derivanti dalla decodifica del *clickthrough* ed espressivi dei comportamenti di navigazione, consentono di ottenere una ricchezza di informazioni assolutamente rilevante, capace di contenere i limiti dei due approcci alla rilevazione. Gli *item* espliciti si caratterizzano per una maggiore flessibilità operativa, consentendo la misurazione dell'intensità degli aspetti d'interesse, scontando, però, i

noti limiti di rappresentatività espressi dall'errore sistematico e dall'errore casuale (Churchill, 1979). Gli *eventi*, invece, hanno la capacità di descrivere fedelmente comportamenti e scelte, peccando però in termini di completezza dei database e di complessità della rilevazione (Moe e Fader, 2004).

La prima fase della ricerca ha riguardato la generazione delle scale di misurazione relative alle cinque dimensioni. Nello specifico, un portale informativo di rilevanza nazionale ha offerto il contesto per la sperimentazione. Il sito intermedia informazioni dettagliate rispetto a diverse tematiche su più di quaranta città italiane, offrendo nel contempo servizi finanziari e bancari. Il *revenue model* dell'impresa consiste di quote di ricavi dalle vendite dei servizi finanziari e bancari e da introiti pubblicitari.

Per lo sviluppo delle scale di misurazione, oltre all'esame dei principali contributi della letteratura (e.g., Zaichkowsky, 1985; Morgan e Hunt, 1994), sono state applicate alcune tecniche di indagine qualitativa, nell'ambito di interviste personali e di gruppo. In particolare, l'applicazione del *laddering* (Reynolds e Gutman, 1984), nel corso di due *focus group*, e della *protocol analysis* (Ruiz e Jain, 1991), in quattro interviste personali, hanno permesso di generare batterie di indicatori riguardanti le dimensioni VALUE, ORIENTATION e KNOWLEDGE, contestualizzati rispetto all'offerta del portale oggetto di sperimentazione. Per l'applicazione delle tecniche qualitative di ricerca sono stati reclutati consumatori eterogenei rispetto al grado di expertise e allo status di utenti registrati o meno del portale.

In particolare, gli indicatori delle variabili *content-specific* e *site-specific* della dimensione VALUE sono stati ottenuti mediante ricostruzione della catena mezzi-fini dei clienti (attuali e potenziali) del portale, realizzata mediante l'applicazione del *laddering*. A titolo di esempio, il valore *content-specific* è stato rappresentato con l'interesse e la richiesta di informazioni per lo sport; la dimensione *site-specific*, in coerenza con alcuni lavori che hanno segnalato la criticità dell'usabilità, della navigabilità e dell'interfaccia grafica dei siti web (Hanson, 2000; Burke, 2002), è risultata espressa dalla sensibilità dell'utente a tali aspetti.

L'ORIENTATION dei clienti è stata operazionalizzata ricorrendo alle proposte di Dholakia e Bagozzi (1999) e di Wolfenbarger e Gilly (2001); questi ultimi, in particolare, hanno evidenziato i comportamenti di navigazione capaci di descrivere gli archetipi degli orientamenti volti all'obiettivo ed esperienziali. I risultati della *protocol analysis* – nell'ambito delle relative interviste è stato osservato il comportamento di navigazione di utenti cui sono stati assegnati alcuni *task* da effettuare sul portale – hanno permesso di selezionare gli indicatori dell'orientamento più adatti al contesto di sperimentazione. Al riguardo, il tempo medio di connessione è da considerarsi una manifestazione correlata a orientamenti esperienziali, mentre il non essere iscritto a comunità virtuali partecipative è espressione di orientamenti volti all'obiettivo.

La dimensione KNOWLEDGE coerentemente agli studi di marketing (Zaichkowsky, 1985; Alba e Hutchinson, 1987) e di consumer behavior on line (Page e Uncles, 2004), è stata tradotta operativamente dai comportamenti di navigazione rilevati durante le interviste qualitative e attinenti sia alla generale conoscenza dei processi di interazione digitale sia alle competenze rispetto ai contenuti intermediati

dal portale. A titolo di esempio, sono stati costruiti indicatori della conoscenza degli strumenti di comunicazione on line e delle competenze maturate su Internet.

La dimensione REL, a partire dalla letteratura sullo sviluppo delle relazioni di mercato (Costabile, 2001; Raimondo, 2004), è stata operazionalizzata mediante indicatori della soddisfazione relativa alle funzionalità del portale (Oliver, 1997), della fiducia e della lealtà verso il portale (Srinivasan, Anderson e Ponnarolu, 2002). Infine, per la dimensione EQUITY si è fatto ricorso a indicatori del valore attuale e potenziale della relazione (Costabile 2001), considerando, ad esempio, gli acquisti effettuati on line e la propensione futura al riacquisto, accanto alla registrazione come cliente della banca del gruppo di cui il portale fa parte.

A valle dell'identificazione delle aree da monitorare per ognuna delle cinque dimensioni, è stata quindi definita la forma degli indicatori. La citata opportunità di poter raccogliere i dati sia in forma implicita che esplicita ha richiesto la scelta della rappresentazione degli indicatori nella forma di item o eventi. Gli autori della ricerca (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005) hanno proceduto a tale fase scegliendo la forma maggiormente adatta dal punto di vista della rappresentatività, optando per una duplice raccolta in caso di dubbio.

Il management e il personale tecnico del portale hanno permesso la raccolta e la decodifica del *clickthrough* dei clienti; segnatamente, è stato possibile monitorare gli accessi alle sezioni del portale e i click su una serie di link. Purtroppo, alcune limitazioni tecniche e temporali non hanno permesso di decodificare le *sequenze di eventi* e hanno impedito, di fatto, un test completo del modello, considerando che proprio dalle serie ordinate di click sarebbe stato possibile trarre indicazioni precise rispetto all'orientamento cognitivo e all'*expertise* degli utenti.

Alla lista di eventi che è stato possibile misurare tramite la decodifica dei *log file*, sono stati affiancati i dati provenienti dai questionari di registrazione degli utenti, e da un ulteriore questionario formulato ad hoc e proposto, mediante un sito dedicato, a 54.000 utenti del portale, sollecitati via e-mail a rispondere durante il mese di agosto 2003. Alla fine del periodo di somministrazione sono stati compilati 798 questionari, di cui 38 sono stati immediatamente eliminati in seguito all'esame di alcune domande di controllo che ha evidenziato la loro non attendibilità. Successivamente, ulteriori 177 questionari sono stati esclusi a causa di un eccessivo numero di risposte mancanti. I 583 utenti rimanenti sono stati distinti in due gruppi sulla base delle risposte fornite a un gruppo di item relativi alle dimensioni REL ed EQUITY. I soggetti che hanno risposto alle domande concernenti esperienze di contatto precedenti con il portale (ad esempio, agli item sulle precedenti visite e sulla fiducia maturata nel sito) sono stati definiti "utenti t_n ", mentre coloro che non hanno completato la sezione in esame sono stati identificati come "utenti t_0 ". Questa suddivisione ha permesso di verificare, nell'ambito di un disegno *cross-sectional*, le differenze esistenti tra gli atteggiamenti, i comportamenti e le preferenze dei clienti consolidati rispetto a clienti novizi.

Gli indicatori globalmente considerati per rilevare le cinque dimensioni, comprendendo sia gli eventi che gli item, sono stati circa duecento. Prima di testare tramite un approccio di tipo fattoriale la struttura *pentadimensionale* del modello concettuale sono state effettuate alcune attività di purificazione delle scale di

misurazione, volte a testarne l'affidabilità e la validità di contenuto. Considerando la natura sia qualitativa – ad esempio, uso di *chat*: sì o no – che quantitativa – ad esempio, numero di click giornalieri nella sezione “Musica” – dei dati raccolti, al fine di verificare la struttura dei dati e di purificare le scale di misurazione è stata applicata l'*Analisi Categorica delle Componenti Principali* – CATPCA (Meulman e Heiser, 1999) sui due gruppi di utenti individuati. Attraverso tale applicazione è stato possibile:

- purificare le scale di misurazione, eliminando gli indicatori non significativamente correlati alla dimensione da rappresentare;
- verificare la struttura pentadimensionale definita nel modello teorico.

Le analisi realizzate sul campione di utenti t_0 hanno mostrato, come ipotizzato, una struttura fattoriale caratterizzata dalle dimensioni VALUE, ORIENTATION e KNOWLEDGE, mentre gli indicatori (*proxy*) di REL e EQUITY sono risultati variamente correlati con le altre dimensioni. Di seguito vengono presentati e discussi in dettaglio i risultati del processo di misurazione relativi al gruppo di “utenti t_n ” (N = 345).

In prima istanza, la CATPCA è stata applicata alle singole scale di misurazione, escludendo la sotto-dimensione *content-specific* del VALUE, utilizzata invece nel secondo stadio del processo di segmentazione in forma descrittiva. Per ognuna delle cinque dimensioni, gli indicatori che hanno mostrato valori bassi della varianza spiegata e dei coefficienti fattoriali sono stati progressivamente eliminati. Alla fine del processo di purificazione sono stati ottenuti livelli soddisfacenti dell'*alpha di Cronbach* (maggiori di .71) per ognuna delle cinque dimensioni. È opportuno segnalare che rispetto alla dimensione KNOWLEDGE sono stati mantenuti nell'analisi solo gli indicatori relativi alle generali competenze sui processi, posto che le misure dell'*expertise* sui contenuti sono apparse non sufficientemente correlate alla dimensione in esame. Tali indicatori sono stati esclusi dalle successive analisi per evitare che inficiassero la struttura fattoriale, già di per sé complessa.

In un secondo momento, la CATPCA è stata applicata a tutti i restanti indicatori, per verificare la validità convergente e discriminante delle misure (Churchill, 1979). La soluzione a cinque dimensioni è risultata soddisfacente, con una varianza totale spiegata pari al 47,94%, valore da ritenere adeguato ai fini esplorativi dell'indagine e all'eterogeneità degli indicatori utilizzati. La matrice dei coefficienti fattoriali – riportata nella tabella 3.2 – mostra una struttura con pochi *cross-loading* e in cui tutti gli indicatori risultano significativamente correlati con la dimensione latente attesa. Sono state testate diverse strutture “rivali” (Bagozzi, 1984) ad “n” componenti principali (la CATPCA richiede la definizione preventiva del numero di componenti da estrarre), valutandone l'affidabilità tramite il coefficiente *alpha di Cronbach*, tenendo conto della varianza cumulata spiegata dal modello e verificando, infine, il grado di “interpretabilità” delle componenti. Da tali test è stato confermato che la struttura a cinque componenti rappresenta un utile compromesso tra i diversi criteri citati, considerando che dalla sesta dimensione in poi, a fronte di incrementi della varianza spiegata non rilevanti, la matrice dei coefficienti fattoriali rimaneva sostanzialmente immutata, con la mera aggiunta di *cross loadings* per indicatori già

correlati ad altre dimensioni. Le cinque componenti estratte sono state facilmente ricondotte alle dimensioni del modello concettuale.

Tabella 3.2 La matrice dei coefficienti fattoriali per il gruppo “utenti t_n” (continua)

INDICATORI		COEFFICIENTI FATTORIALI				
Keyword	Tipo	REL	EQUITY	VALUE (site-specific)	ORIENTATION (experiential)	KNOWLEDGE
Questo mi sembra un buon portale	Item	0,661				
Soddisfazione globale	Item	0,555				
Soddisfazione: Grafica del sito	Item	0,717				
Soddisfazione: Gradevolezza dei colori	Item	0,695				
Soddisfazione: Impostazione dei contenuti	Item	0,742				
Soddisfazione: Varietà canali e servizi	Item	0,763				
Soddisfazione: Completezza informazioni	Item	0,782				
Soddisfazione: Navigabilità	Item	0,762				
Soddisfazione: Facilità ottenimento info ricercate	Item	0,792				
Soddisfazione: Aggiornamento rubriche	Item	0,748				
Soddisfazione: Notizie locali	Item	0,640				
Soddisfazione: Notizie nazionali	Item	0,726				
Fiducia nel portale	Item	0,577				
Expertise	Item			0,286		0,535
Frequenza connessione	Item			0,325		0,592
Conoscenza E-mail	Item					0,528
Conoscenza Forum	Item					0,439
Ore medie su Internet	Item			0,321		0,587
Non conosco web community (<i>reverse item</i>)	Item					0,443
Utilizzo i servizi di Internet Banking	Item		0,671			
Utilizzo Bonifici/giroconti on line	Item		0,612			0,261
Utilizzo Compravendita Titoli on line	Item		0,500			
Utilizzo Ricariche telefoniche on line	Item		0,534			
Registrazione a VPLUS (servizi bancari)	Evento		0,815			
Registrazione come utente della banca del gruppo	Evento		0,827			
Registrazione ad area Finanza	Evento		0,655			
Utilizzo servizi di Homebanking	Evento		0,768			
Classe utente della banca del gruppo	Evento		0,833			
Interesse per Servizi Bancari	Evento		0,660			

N.B.: I coefficienti fattoriali < |.25| non sono rappresentati per una migliore leggibilità dei risultati

Tabella 3.2 La matrice dei coefficienti fattoriali per il gruppo “utenti t_n” (segue)

INDICATORI		COEFFICIENTI FATTORIALI				
Keyword	Tipo	REL	EQUITY	VALUE (site-specific)	ORIENTATION (experiential)	KNOWLEDGE
Partecipazione a forum	Evento				0,748	0,311
Partecipazione a sondaggi	Evento				0,714	
Partecipazione a forum relazionali	Evento				0,740	0,325
Tempo medio di connessione	Evento				0,647	
Numero medio di accessi ai canali tematici	Evento				0,462	
Numero medio di pagine visitate per sessione	Evento				0,558	
Importanza Grafica del sito	Item			0,439		
Importanza Gradevolezza colori	Item			0,456		
Importanza Impostazione contenuti	Item			0,617		
Importanza Varietà canali e servizi	Item	0,309		0,615		
Importanza Completezza info	Item			0,627		
Importanza Navigabilità	Item			0,595		
Importanza Facilità per ottenere info ricercate	Item			0,512		-0,290
Importanza Aggiornamento rubriche	Item			0,605		
Importanza Ampiezza e profondità info locali	Item	0,321		0,429		
Importanza Ampiezza e profondità info nazionali	Item	0,256		0,434		

N.B.: I coefficienti fattoriali < |.25| non sono rappresentati per una migliore leggibilità dei risultati

In particolare, tali componenti sono risultate descrittive dello stato della relazione, del valore attuale e potenziale attribuibile all'utente, del valore degli attributi *site-specific* per il cliente, dell'orientamento esperienziale e dell'expertise degli utenti sui processi di navigazione. I risultati supportano implicitamente una serie di considerazioni proposte durante la presentazione del modello. REL (varianza spiegata = 15,96%) ed EQUITY (varianza spiegata = 11,55%), che il modello teorico considera misurabili in modo congruo solo per gli “utenti t_n”, sono risultate le dimensioni che spiegano la maggiore percentuale di varianza. Oltre agli ottimi livelli di affidabilità espressi dalle dimensioni KNOWLEDGE (varianza spiegata = 5,78%) e ORIENTATION (nella configurazione di orientamento esperienziale, varianza spiegata = 6,43%), è emersa con estrema chiarezza la sotto-dimensione *site-specific* del VALUE (varianza spiegata = 8,21%).

Come anticipato, gli indicatori *content-specific*, invece, sono utilizzati nel secondo stadio del processo di profiling in termini descrittivi per identificare, in via complementare alla definizione delle azioni di personalizzazione e di CRM, i contenuti del portale (nella fattispecie le aree informative e i servizi a valore aggiunto) da proporre al singolo cliente.

La CATPCA permette di generare i punteggi fattoriali per ognuna delle componenti estratte; si tratta di punteggi standardizzati, su cui è possibile, quindi,

applicare algoritmi non gerarchici di *clustering*. In merito, l'algoritmo delle *k-medie* rappresenta una delle tecniche più stabili e applicate per le analisi di segmentazione. Dopo l'eliminazione di un ristretto numero di *outlier* (che hanno manifestato punteggi standardizzati maggiori di |2,58| su almeno una dimensione, ovvero ricadenti oltre il 99° percentile della distribuzione cumulata), l'applicazione della *cluster analysis* ha permesso l'identificazione di 5 profili di consumatori, discriminati rispetto alle cinque componenti estratte (i test *F* sulle 5 dimensioni sono risultati tutti significativi al livello $p < 0.01$).

La tabella 3.3 mostra i centri finali dei cluster; la loro interpretazione ha consentito di identificare le caratteristiche salienti dei segmenti. Ognuno degli utenti del portale è stato poi ulteriormente profilato sulla base dei contenuti ricercati, e quindi sulle variabili della dimensione *content-specific* del VALUE. In particolare, sulla base degli accessi alle diverse sezioni del portale (eventi) e delle manifestazioni d'interesse per i diversi argomenti trattati dal portale (item) è stato possibile identificare i contenuti da offrire a ciascun soggetto a fini di differenziazione dei contenuti, con modalità personalizzate in funzione delle informazioni derivanti dall'analisi di segmentazione sulle dimensioni interattive e relazionali.

Tabella 3.3 I centri finali dei 5 profili ("utenti t_n ")

DIMENSIONE	CLUSTER				
	<i>Opportunisti competenti</i> N = 59	<i>Affluenti da conquistare</i> N = 52	<i>Novizi ad alto potenziale</i> N = 63	<i>Edonisti marginali</i> N = 109	<i>Leali esperti</i> N = 62
REL	-,608	-,731	,425	-,057	,983
EQUITY	-,475	1,064	1,235	-,748	-,372
VALUE – <i>Site specific</i>	-,826	,729	-,550	,129	,768
EXPERIENTIAL ORIENTATION	-,492	-,244	-,043	,272	-,262
KNOWLEDGE	,617	,453	-,705	-,666	,685

La tabella 3.4 sintetizza le azioni da proporre ai 5 segmenti sulla base delle considerazioni rinvenibili nella letteratura sulla personalizzazione e sul *customer-portfolio management* (Shankar, 2001; Costabile, 2001). Gli "opportunisti competenti" mostrano valori negativi su REL ed EQUITY, lasciando presagire una tendenza all'abbandono e un valore per l'impresa limitato, sommati a un orientamento all'obiettivo e una scarsa sensibilità all'interfaccia. Per questo profilo è possibile suggerire azioni volte a verificare percorsi di condivisione della conoscenza, molto elevata, a fini di sviluppo di nuove idee. Il profilo degli "affluenti da conquistare" è caratterizzato da elevato potenziale di EQUITY, rilevante sensibilità all'interfaccia di comunicazione (e quindi al valore *site-specific*), significativi livelli di expertise, ma anche da tendenziale infedeltà. Questi utenti risultano importanti per l'azienda, non solo rispetto al potenziale di generazione di flussi economico-finanziari, ma anche in merito alle capacità di partecipare allo sviluppo di nuovi servizi, stanti i livelli di

KNOWLEDGE superiori alla media. È auspicabile che il management rivolga a tali clienti particolari attenzioni e che investa in servizi volti ad innalzare il loro valore percepito, valutando l'opportunità di personalizzare l'offerta attraverso un'infomediazione di natura "consulenziale" e dunque centrata su informazioni dettagliate e approfondite sui contenuti ricercati. Azioni di differenziazione e di CRM di questo genere, spinte sino alla personalizzazione, potrebbero avere un significativo impatto sulle performance del portale.

I "novizi ad alto potenziale" rappresentano un target molto importante per l'impresa. Si tratta di soggetti leali e ad alto valore che richiedono un'infomediazione didascalica a causa della limitata KNOWLEDGE. Discorso completamente opposto vale per gli "edonisti marginali", che rappresentano soggetti esperienziali a bassa EQUITY e limitata KNOWLEDGE.

Tabella 3.4 Azioni di differenziazione e di CRM per i cluster del campione "utenti t_n"

CLUSTER	CARATTERISTICHE	FINALITÀ DELLA PERSONALIZZAZIONE
"Opportunisti competenti"	Valori bassi su EQUITY e REL, molto goal-oriented, alta KNOWLEDGE	Sviluppare la relazione per acquisire conoscenze, snellire la ricerca e la fruizione dei contenuti
"Affluenti da conquistare"	Alta EQUITY, ma bassa REL; sensibili all'interfaccia di comunicazione	Sviluppare la relazione e fornire servizi di facile e affascinante fruizione che innalzino il valore percepito dalla relazione
"Novizi ad alto potenziale"	Bassa expertise, alti livelli di REL e EQUITY	Infomediazione didascalica (<i>dynamic help</i>); piani di CRM volti alla ritenzione e alla valorizzazione del potenziale
"Edonisti marginali"	Orientati alla ricerca di esperienze, con bassa EQUITY e KNOWLEDGE	Offerta di contenuti a costi marginali nulli; investimenti non differenziali, atteggiamento inerziale
"Leali esperti"	Alta EQUITY e KNOWLEDGE, goal-oriented e sensibili all'interfaccia di comunicazione	Accrescere il valore mediante "word-of-mouse" e la cooperazione nello sviluppo di nuovi servizi

Per questi soggetti è preferibile pensare a piani di *beautiful exit*, o comunque a costo marginale nullo. Infine, i "leali esperti" rappresentano un cluster interessante, con valori di lealtà ed *expertise* significativi e un'alta sensibilità alle leve di valore *site-specific*. Sono consigliabili piani di sviluppo della *customer equity*, tramite stimoli al passaparola digitale ("word of mouse") e la cooperazione per lo sviluppo di nuovi contenuti e strumenti di interazione.

3.4.1 L'estensione del modello pentadimensionale agli altri contesti

Il modello di *profiling* proposto in questo paragrafo contribuisce alla migliore definizione delle attività di personalizzazione e di CRM in ambienti digitali. Le specificità delle attività di marketing in ambienti digitali tendono con particolare

enfasi verso la personalizzazione dell'offerta e delle esperienze di consumo, ma richiedono operazioni di raccolta e di purificazione dei dati sempre più complesse. Il marketing management on line, infatti, investe un dominio di decisioni generalmente più ampio rispetto a quanto avviene nei mercati fisici, estendendosi sia ai contenuti (prodotti e informazioni) che ai servizi di infomediazione che, infine, alle modalità di interazione con i clienti.

La varietà e la variabilità delle offerte deve essere gestita nella prospettiva della massima differenziazione per evitare che i contenuti costi di transizione fra siti – la cosiddetta concorrenza *a portata di mouse* – producano fenomeni di strutturale infedeltà dei clienti: una differenziazione, dunque, che deve essere spinta sino alla *personalizzazione di prodotti ed esperienze di consumo*, evitando però di incorrere nel paradosso della “*confusione di massa*”. Tale strategia richiede l'adozione di modelli analitici idonei alla profilatura dinamica dei clienti, finalizzati alla segmentazione e alla personalizzazione dell'offerta.

Le evidenze empiriche derivanti dall'applicazione sperimentale del modello hanno fornito un generale supporto alle cinque dimensioni identificate per il *profiling* dei consumatori. VALUE, KNOWLEDGE, ORIENTATION, REL ed EQUITY sono le cinque dimensioni operationalizzate tramite indicatori impliciti ed espliciti. Si tratta di variabili e di indicatori dimostratisi idonei a interpretare l'eterogeneità del comportamento e degli atteggiamenti dei consumatori in ambienti digitali, e dunque azionabili a fini di progettazione dei processi e delle iniziative di personalizzazione e di *e-CRM*.

Le operazioni di *profiling* potranno essere ulteriormente sviluppate mediante l'applicazione dinamica del modello e la riallocazione dei consumatori ai diversi cluster, anche a seguito delle successive reazioni, attitudinali e comportamentali, alle azioni di personalizzazione e di *e-CRM*.

Alla luce dei risultati della sperimentazione, è possibile formulare alcune considerazioni di carattere generale per l'applicazione del modello a diversi contesti di *e-business*. La figura 3.13, al riguardo, descrive le principali fasi che rendono il modello estendibile a diversi contesti.

La prima fase prevede l'applicazione di tecniche d'indagine qualitative al fine di identificare gli indicatori che consentano di tradurre operativamente l'analisi concettuale delle cinque dimensioni del modello di *profiling*. Gli indicatori possono assumere la forma di *item*, ossia di dati non osservabili per i quali si rende necessaria la somministrazione di questionari on line; ovvero di *eventi* da rilevare mediante la decodifica dei *logfile* e le tecniche di identificazione dell'utente (e.g., cookies, login e password di registrazione) e di analisi dei suoi comportamenti di navigazione. La fase qualitativa della sperimentazione permette di contestualizzare gli indicatori per la profilatura alle specificità del contesto di *e-business*.

Alla raccolta dei dati devono seguire due distinte fasi di analisi quantitativa. L'applicazione di algoritmi di riduzione dei dati permette di verificare la struttura (pentadimensionale) del modello analitico, di purificare le scale di misurazione e di identificare gli indicatori maggiormente esplicativi delle dimensioni sottese alla descrizione di comportamenti, atteggiamenti e preferenze dei consumatori.

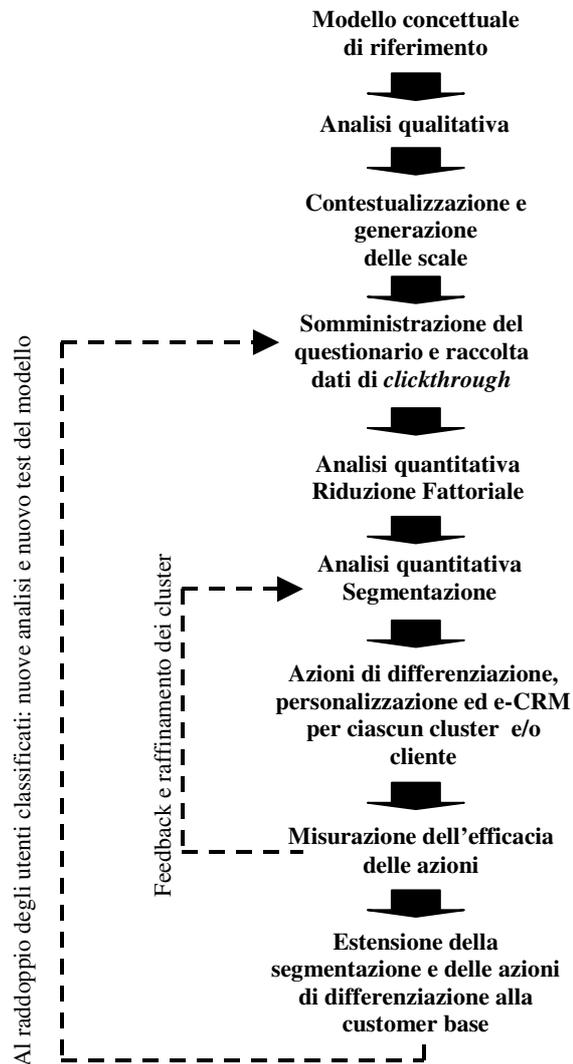


Figura 3.13 L'algoritmo organizzativo per l'applicazione del modello di *profiling*

Dall'applicazione dell'analisi categorica delle componenti principali (o di tecniche simili – e.g., *latent class analysis* applicata a problemi di riduzione dei dati) è possibile trarre i punteggi fattoriali per ogni consumatore rispetto a ogni dimensione individuata. Tali punteggi rappresentano il *data-input* per le analisi di segmentazione

che consentono l'identificazione di una serie di profili di consumatori a cui indirizzare specifiche azioni di personalizzazione e di e-CRM.

La raccolta di indicatori *content-specific* del valore permetteranno, successivamente, l'identificazione dei contenuti da proporre applicando le modalità d'interazione e di personalizzazione ormai note. L'applicazione del modello a due stadi permette di proporre un'offerta personalizzata sui contenuti e sulla modalità di interazione.

La classificazione ottenuta dalla sperimentazione può essere estesa, infine, a tutta la customer-base, secondo una logica *fuzzy*, tramite la raccolta di dati riguardanti solo gli indicatori maggiormente esplicativi delle dimensioni di analisi, sempre nella duplice forma di eventi e di item. I clienti possono essere assegnati, sulla base delle informazioni ottenute, a uno dei cluster identificati e divenire oggetto delle azioni di personalizzazione e di e-CRM ritenute maggiormente efficaci. Il quadro dei profili ottenuti applicando il modello potrà essere aggiornato al raggiungimento di una soglia critica – ad esempio, nel momento in cui risultino classificati il doppio dei clienti utilizzati per l'analisi iniziale, attivando così meccanismi di feedback e di apprendimento.

La verifica conclusiva dell'efficacia del modello di *profiling*, tuttavia, potrà avvenire solo verificando se le performance commerciali ed economico-finanziarie con riferimento ai gruppi sui quali è stata condotta la sperimentazione presentano differenze significative rispetto a gruppi di clienti isolati secondo i caratteri del controllo sperimentale.

Il modello di *profiling* si propone come utile *framework* per la definizione delle azioni di personalizzazione e di e-CRM, che diversi autori hanno segnalato come fondamentali driver del vantaggio competitivo negli ambienti digitali (Reichheld e Schefer, 2000; Wind e Rangaswamy, 2001; Wind e Mahajan, 2002): un vantaggio competitivo, dunque, raggiungibile mediante lo sviluppo delle politiche di differenziazione nella direzione della personalizzazione di tutte le dimensioni dell'offerta, fino a investire di caratteri distintivi e gratificanti per il cliente ogni singola esperienza di interazione, d'acquisto e di consumo.

4

La valutazione dei modelli di personalizzazione da parte dei consumatori: evidenze empiriche*

I diversi modelli di personalizzazione possono essere applicati dalle imprese, in modo esclusivo o integrato, sulla base delle risorse a disposizione e del tipo di prodotto commercializzato. È fondamentale, inoltre, monitorare come i consumatori valutano i diversi modelli di personalizzazione con riferimento ad altre caratteristiche del marketing mix e alle differenze individuali caratterizzanti il target di riferimento.

Gli studi sulla personalizzazione dell'offerta non offrono, a oggi, elementi empirici su come i consumatori valutano i diversi modelli descritti. A fronte di una serie di proposte concettuali (e.g., Shankar, 2001; Simonson, 2005) e di alcune evidenze empiriche sul ruolo dell'*expertise* dei clienti e della complessità dei processi nella gestione delle attività di customizzazione (Randall, Terwiesch e Ulrich, 2005; Dellaert e Stremersch, 2005), non sono disponibili modelli di comprovata validità sulle valutazioni dei modelli di personalizzazione e su come questi ultimi interagiscono con elementi del marketing mix e con le caratteristiche individuali.

In questo capitolo vengono presentati due studi empirici che cercano di offrire i primi contributi proprio in questa direzione. In particolare, i due studi, in cui è stato applicato un comune disegno di *conjoint analysis*, hanno perseguito un primo obiettivo di tipo *esplorativo*, consistente nell'analizzare come gli individui valutano i modelli di personalizzazione e, in particolare, l'*intimization* (cfr. capitolo 2); e un secondo obiettivo *confermativo*, consistente nel testare ipotesi di ricerca sulle interazioni tra modelli di personalizzazione, il *brand* e alcuni tratti della personalità legati a comportamenti creativi ed esplorativi. Nello specifico, sono state testate le

* Alcuni dei contenuti di questo capitolo richiamano quanto esposto in Miceli G., Raimondo M.A., Farace S. (2008), "Why do consumers integrate products with their own signs? Introducing "intimization"", competitive paper presentato in occasione della 37^a Conferenza EMAC, 27-30 Maggio, Brighton, UK.

interazioni concernenti le *scelte creative di anticonformismo* (Tian, Bearden e Hunter, 2001) e la *propensione alla fantasia* (Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001).

Appare particolarmente rilevante verificare come l'*intimizzazione* sia connessa con i processi di branding personalizzato o *self-branding* (Wind e Rangaswamy, 2001), ovvero con la creazione da parte del consumatore di un brand personale. Infatti, il ruolo attivo svolto dal consumatore nel processo di integrazione dei prodotti con i propri segni può essere esteso anche alla creazione dei significati di marca (Bendapudi e Leone, 2003). Ciò suggerisce che i consumatori a cui vengono rivolte offerte "intimizzate" potrebbero preferire la creazione di propri simboli per comunicare la loro identità personale piuttosto che usare un brand noto.

Inoltre, è possibile ipotizzare che alcuni soggetti possano apprezzare maggiormente i modelli di personalizzazione a più alto contenuto creativo e di unicità, come l'*intimizzazione*. In particolare, i soggetti più *creativi* nelle scelte di acquisto e maggiormente propensi a fantasticare sembrano detenere tratti della personalità maggiormente coerenti con valutazioni positive dell'*intimizzazione*.

Nei successivi paragrafi vengono discusse le ipotesi di ricerca, riguardanti le interazioni tra modelli di personalizzazione e brand (paragrafo 4.1) e tra modelli di personalizzazione e tratti della personalità (paragrafo 4.2). Successivamente, nel paragrafo 4.3 vengono descritti gli obiettivi e il disegno dei due studi e viene presentata una breve discussione sulle tecniche di analisi applicate. Nel paragrafo 4.4, infine, vengono presentati i risultati dei due studi, che offrono diversi spunti di riflessione per il management e la ricerca futura.

4.1 L'interazione tra modelli di personalizzazione e brand

Come descritto nel capitolo 2, l'*intimizzazione* rappresenta il modello di personalizzazione tramite cui i clienti integrano il prodotto con segni e simboli propri, arricchendolo di significati intimi e inimitabili (Miceli, Raimondo e Farace, 2008). È stato messo in evidenza come l'*intimizzazione* sia legata al *self-concept*, cioè la percezione che un individuo ha di sé stesso, che è in grado di influenzare i suoi comportamenti di acquisto (Sirgy, 1982). I prodotti, infatti, veicolano valori e significati e vengono acquistati e consumati sempre più spesso proprio per il valore simbolico che sono in grado di esprimere (Levy, 1959; Hirschman e Holbrook, 1982).

I significati simbolici dei prodotti generano valore per i consumatori contribuendo a perseguire gli obiettivi di creazione di un senso di identità personale, oltre che per il loro potere di comunicazione di tale identità agli altri (Belk, 1988). Il consumo e il possesso di prodotti partecipano alla definizione del *self concept*, in quanto essi contribuiscono a creare un'estensione del concetto di sé (*extended self* – Belk, 1988), costituendo il complesso sistema di comunicazione sociale dei consumatori, impiegato nelle relazioni interpersonali e nelle diverse reti sociali. I prodotti, quindi, consentono agli individui di affermare la loro immagine e di proiettare sé stessi verso l'esterno.

I *segni* possono essere interpretati dai riceventi e possono essere depositari di significati di diverso tipo (Mick, 1986). Le *icone* sono segni rappresentativi

dell'oggetto che descrivono (e.g., un diagramma che rappresenta le fasi di un processo produttivo è un segno iconico); gli *indici* sono, invece, segni che causano l'oggetto che descrivono (e.g., la soddisfazione è indice di un obiettivo realizzato); infine, i *simboli* sono segni che descrivono in maniera convenzionale un oggetto agli occhi dell'interprete (e.g., una giovane coppia abbracciata simboleggia l'amore). Oltre a proporre i concetti basilari, Mick (1986) ha introdotto l'uso della *semiotica* – lo studio dei segni (Eco, 1975; Semprini, 1992) – nella ricerca sul consumatore, specificandone gli ambiti di applicazione e di ricerca. In particolare, Mick ha discusso il ruolo della *sintassi* – lo studio delle relazioni tra segni, della *semantica* – lo studio delle relazioni tra segno e oggetto – e della *pragmatica* – lo studio delle relazioni tra segno, oggetto e interprete. L'autore enfatizza come diversi strumenti di marketing rappresentano esempi di uso esplicito della semiotica (e.g., comunicazione, marca), che spesso sono accompagnati da fenomeni di uso implicito attivati anche dai consumatori (e.g., significati associati a simboli, consumo esperienziale).

La *marca*, in particolare, rappresenta l'elemento del marketing mix con il potenziale più rilevante di trasmissione di significati (Keller, 1993; Busacca, 2000). Tramite le sue proprietà di sintesi, la marca permette al consumatore di ottenere una serie di benefici informativi e simbolici legati al posizionamento del brand e alle associazioni connesse al sistema di simboli a esso riconducibile (Holt, 2002). In tal senso, i consumatori tendono ad acquistare prodotti di marca con l'obiettivo di ottenere vantaggi di natura relazionale (e.g., soddisfazione, fiducia, qualità) e di tipo psico-sociale (e.g., comunicazione di significati tramite il consumo "sociale" della marca). I consumatori possono fare proprie le associazioni legate a una marca, come le caratteristiche dell'utilizzatore tipo o la personalità del brand (Aaker, 1997), e incorporarle nel loro *self-concept*.

Considerando il potenziale legato all'intimization, in termini di costruzione e comunicazione di significati auto-prodotti da parte del consumatore, risulta di grande interesse, sia per gli studiosi che per il marketing management, il legame tra questa forma di personalizzazione e il brand. Come evidenziato da Bendapudi e Leone (2003), i consumatori non sono sempre passivi ricettori delle identità di marca progettate dalle grandi imprese (Aaker, 1996), ma possono essere attivi co-produttori dei significati di marca. Wind e Rangaswamy (2001) sono stati i primi autori a preconizzare che alcuni consumatori possano preferire la creazione di una marca personale (branding personalizzato o *self-branding*), ad esempio inserendo il prefisso "my" nel dominio del sito o utilizzando il proprio nome come marca.

L'*intimization* è una forma di personalizzazione che può generare processi di *self-branding*. Infatti, aggiungendo al prodotto segni e simboli propri, i consumatori riproducono l'idea più generale di *branding*. Essi creano immagini o testi che vengono utilizzati per sintetizzare uno stile di vita, un tipo di personalità, un significato (Keller, 1998). La letteratura sull'*egotismo* nei processi di consumo (Jones *et al.*, 2004; Brendl *et al.*, 2005) sostiene che le persone preferiscono oggetti, luoghi ed attività che contengono elementi personali come le lettere del loro nome o i numeri delle loro date di nascita. Brendl *et al.* (2005) hanno definito questo fenomeno come "*name letter effect*". Tali preferenze scaturiscono da un egotismo innato che caratterizza tutti gli individui, anche se in misura differente. Ciò contribuisce ad

aumentare il livello di stima (*self-esteem*) che ciascuno ha verso sé stesso con la convinzione che anche gli altri possano percepire tale miglioramento. Questo fenomeno potrebbe caratterizzare i prodotti “intimizzati”, includendo nel “*name letter effect*” gli oggetti di consumo che incorporano simboli o segni che richiamano aspetti della propria personalità o del proprio vissuto.

Alla luce di queste considerazioni, appare probabile che l’*intimization* sia legata con le pratiche di *self-branding*, ossia che l’integrazione dei prodotti con elementi del sé possa guidare la creazione di marche personali che, in qualche misura, entrano in competizione con i brand più noti. Coerentemente con questa idea, è possibile sostenere che i consumatori tendano a preferire il brand *oppure* l’*intimization*. Ciò suggerisce che i consumatori che valutano positivamente l’*intimization* non preferiscono il brand, mentre coloro che valutano meno positivamente l’*intimization* preferiscono il brand. In altri termini, tanto più il consumatore attribuisce valore simbolico e valenza comunicativa ai suoi segni personali, ritenendoli coerenti con i suoi obiettivi di consumo e con i suoi valori di fondo, tanto meno troverà soddisfazione nell’uso di segni e simboli progettati per un mercato di massa. Il bisogno degli individui di comunicare propri simboli, piuttosto che simboli apprezzati dalla generalità dei consumatori (Wind e Rangaswamy, 2001), può generare, quindi, un *trade-off* tra uso di segni personali e uso di segni di marche note (Mick, 1986).

È possibile ipotizzare, quindi, un’interazione negativa tra *intimization* e brand. Formalmente:

H₁: Brand e intimization interagiscono negativamente nel determinare la valutazione dei prodotti.

Applicando la *teoria del bilanciamento* di Heider (1958) alla triade “individuo-segni personali-segni di marche note”, è possibile assumere due situazioni alternative (figure 4.1a e 4.1b).

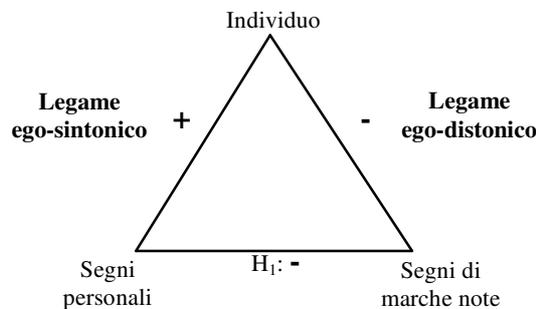


Figura 4.1a L’applicazione della teoria del bilanciamento di Heider (1958) al caso in cui gli individui preferiscano i segni personali

Ipotizzando un'interazione negativa tra segni personali (i.e., *intimization*) e segni di marche note (i.e., brand noti), un legame *ego-sintonico* tra individuo e segni personali comporta un bilanciamento cognitivo mediante l'instaurarsi di un legame *ego-distonico* tra individuo e segni di marche note; in alternativa, un legame *ego-sintonico* tra individuo e segni di marche note determina un bilanciamento cognitivo consistente in un legame *ego-distonico* tra individuo e segni personali.

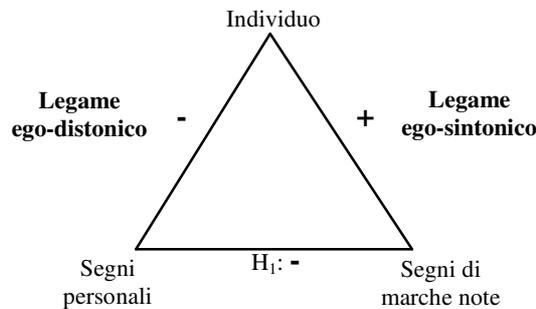


Figura 4.1b L'applicazione della teoria del bilanciamento di Heider (1958) al caso in cui gli individui preferiscano i segni di marche note

È importante notare che gli altri modelli di personalizzazione (e.g., *mass customization*, *co-creation*) non generano simboli paragonabili a una marca come succede nell'*intimization*. Di conseguenza, non esistono basi teoriche ed empiriche che suggeriscono un'interazione tra gli altri modelli e il brand nella valutazione dei prodotti da parte dei consumatori.

4.2 L'interazione tra modelli di personalizzazione e tratti della personalità del cliente

Oltre a valutare l'interazione tra i modelli di personalizzazione, con particolare riferimento all'*intimization*, e leve del marketing mix, con specifico riguardo alla marca, appare opportuno valutare quali tratti individuali possano moderare le valutazioni dei consumatori di offerte customizzate. Le ricerche presentate in questo capitolo si focalizzano sulle interazioni tra *intimization* e tratti della personalità umana che studi precedenti hanno legato a comportamenti e atteggiamenti di consumo particolarmente rilevanti rispetto alle politiche di personalizzazione: la dimensione della *need for uniqueness* legata alle *scelte creative di anticonformismo* (Tian, Bearden e Hunter, 2001) e la *propensione alla fantasia* (Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001).

4.2.1 Le scelte creative di anticonformismo

Come espresso in precedenza, attraverso l'*intimization*, i consumatori arricchiscono il consumo e il possesso di oggetti al fine di soddisfare obiettivi di ordine superiore. Infatti, l'integrazione del prodotto con i propri segni e simboli è strettamente legata al desiderio dei consumatori di definire la loro identità individuale ed esprimere il sé attraverso il possesso e il consumo (Belk, 1988; Ahuvia, 2005).

L'identità personale è spesso definita in termini di *unicità*. Gli individui, infatti, sono motivati a stabilire e a mantenere un'identità personale che sia unica e distinta da quella degli altri. Secondo la *teoria dell'unicità* (Snyder e Fromkin, 1980), gli individui cercano di evitare la spiacevole sensazione di essere molto simili agli altri o molto dissimili, sforzandosi di mantenere un moderato livello di distintività. Poiché gli oggetti di consumo sono spesso considerati estensione del sé (Belk, 1988), gli individui possono soddisfare il loro bisogno di unicità acquistando e consumando in pubblico prodotti unici. Esistono, tuttavia, delle differenze individuali nell'intensità con cui i consumatori manifestano come obiettivo da soddisfare il desiderio di acquistare e possedere oggetti di consumo che pochi altri individui possiedono (Lynn e Harris, 1997).

Coerentemente con questa teoria, è possibile sostenere come il principale obiettivo che induce i consumatori ad apprezzare l'*intimization* sia la *need for uniqueness* (Snyder, 1992). Precedenti studi di *consumer behavior*, infatti, hanno suggerito che il bisogno di unicità può determinare il desiderio di acquistare prodotti personalizzati (Lynn e Harris, 1997). In particolare, la preferenza per i prodotti personalizzati si manifesta in condizioni di elevata *need for uniqueness*. È possibile, quindi, attendersi che gli individui caratterizzati da un'alta *need for uniqueness* mostrino un desiderio più stabile di "contrastare" sé stessi dagli altri rispetto agli individui il cui bisogno di unicità si manifesta con un'intensità più bassa, e che quindi i primi siano più inclini ad attuare pratiche di *intimization* rispetto ai secondi.

Tian, Bearden e Hunter (2001) hanno recentemente proposto che la *need for uniqueness* (o *counterconformity motivation* - Nail, 1986) è spesso manifestata attraverso le pratiche di consumo. Gli autori hanno sviluppato una scala di misurazione che identifica tre dimensioni del bisogno di unicità dei consumatori: *scelte creative di anticonformismo* (*creative choice counterconformity*), *scelte impopolari di anticonformismo* (*unpopular choice counterconformity*) e *scelte per evitare la similarità* (*avoidance of similarity*). Le tre dimensioni identificate da Tian, Bearden e Hunter (2001) riflettono tre tipi di risposte anticonformiste impiegate dai consumatori per affermare la loro unicità. In primo luogo, i consumatori possono fare una scelta creativa che sia considerata socialmente accettabile, ma allo stesso tempo rifletta uno stile personale, e sia quindi originale, nuova e speciale rispetto ai comportamenti attivati dagli altri. In secondo luogo, i consumatori possono operare una scelta impopolare che si discosti dalle norme del gruppo di riferimento, rischiando anche disapprovazione sociale. In terzo luogo, i consumatori possono evitare similarità con la maggioranza delle persone effettuando una scelta minoritaria che sia considerata accettabile, ma che segnali la propria distanza dai prodotti diventati di uso comune.

Nel presente lavoro, si fa riferimento alla prima dimensione, ossia quella riguardante le *scelte creative di anticonformismo*. Tale dimensione appare essere fortemente collegata con l'*intimizzazione* in quanto quest'ultima si caratterizza per l'esistenza di un elevato livello di creatività durante il processo di integrazione dei prodotti con segni e simboli personali. Infatti, l'*intimizzazione* è contraddistinta, rispetto agli altri modelli di personalizzazione descritti, da un investimento in creatività da parte del cliente, che manipola il prodotto oltre la varietà predefinita dall'impresa.

Sulla base di queste considerazioni, è possibile ipotizzare che gli individui caratterizzati da un'elevata *creative choice counterconformity* preferiscano maggiormente i prodotti "intimizzati" rispetto a coloro che mostrano una bassa *creative choice counterconformity*. Da ciò deriva l'ipotesi di un'interazione positiva tra *creative choice counterconformity* e *intimizzazione* nella valutazione dei prodotti. Formalmente:

H₂: La creative choice counterconformity e l'intimizzazione interagiscono positivamente nel determinare la valutazione dei prodotti

4.2.2 La propensione alla fantasia

La propensione alla fantasia (*fantasy proneness*) è un tratto della personalità umana associato al *coinvolgimento immaginativo* (Hilgard, 1965) e all'*assorbimento* (Tellegen e Atkinson, 1974). La *fantasy proneness* è stata definita da Wilson e Barber (1983) come "l'abilità dei soggetti di immaginare un tema e un relativo scenario che ha alcune caratteristiche di un sogno e altre di un film" (p. 341). I soggetti "fantasiosi" tendono a fantasticare quando sono occupati in operazioni non impegnative e a vivere fantasie al limite dell'allucinazione. Alcuni studi hanno associato la propensione a fantasticare a una serie di comportamenti e tratti di personalità quali la capacità di immaginazione vivida, il maggiore coinvolgimento nella lettura, la recitazione e le arti drammatiche (Lynn e Rhue, 1986). Da un punto di vista evolutivo, le determinanti della propensione a fantasticare sono state individuate nell'incoraggiamento a fantasticare da parte di qualche adulto "rilevante" e nella tendenza a rifugiarsi nelle proprie fantasie per sopperire a problemi psicologici causati da abusi fisici e/o sessuali (Rhue e Lynn, 1987a). Tali correlazioni sono state verificate in una serie di indagini empiriche (Greenwald e Harder, 1997; McNally *et al.*, 2000). La propensione a fantasticare è risultata correlata anche alla vividezza dell'immaginazione e alla suscettibilità all'ipnosi (Lynn e Rhue 1986).

In definitiva, sembra che la propensione a fantasticare sia una forma benigna di disordine dissociativo (Wolfradt e Engelmann, 1999), caratterizzata da una tendenza a sognare a occhi aperti, ma non in forme patologiche. Merckelbach, Horselenberg e Muris (2001) hanno concluso che la propensione a fantasticare e i fenomeni dissociativi condividono una qualche variabilità, ma che il processo che determina tale correlazione non è ancora chiaro.

La propensione a fantasticare è stata inizialmente misurata nella forma di "assorbimento" attraverso la *Tellegen Absorption Scale* (TAS). Successivamente,

Wilson e Barber (1983) hanno proposto l'*Inventory of Childhood Memories* (ICMI), costituita da 103 item binari, poi ridotti a 52. Merckelbach, Horselenberg e Muris (2001) hanno poi suggerito che l'ICMI mira a misurare la propensione a fantasticare nei bambini e che sarebbero state necessarie misure più generali della propensione alla fantasia. Gli autori hanno proposto e testato il *Creative Experience Questionnaire* (CEQ), una scala formata da 25 item binari, che, secondo i ricercatori, ha mostrato buone performance in termini di affidabilità e validità.

È interessante notare che nella letteratura di consumer behavior la fantasia e la propensione a fantasticare hanno ricevuto limitata attenzione. Nonostante lo studio pionieristico di Hirschman e Holbrook (1982) sul consumo esperienziale segnalasse l'immaginazione fantastica come un ambito rilevante del concetto, pochi studi hanno analizzato la relazione tra fantasia e comportamenti esplorativi volti alla ricerca di sensazioni. Tra le eccezioni, McDaniel, Lee e Lim (2001) hanno analizzato le relazioni tra fantasia e ricerca di sensazioni, ricerca del cambiamento e bisogno di cognizione, verificando la significatività di tali legami come funzione del genere.

Sebbene il suo ruolo nel comportamento del consumatore non sia stato adeguatamente esplorato, la propensione alla fantasia rappresenta un tratto della personalità connesso alla creatività degli individui nelle connotazioni più pure. Alcuni studi (Hirschman, 1980; Goldenberg, Lehmann e Mazursky, 2001) suggeriscono che la creatività rappresenterebbe una forma di fantasia applicata a specifici *task*.

Con riferimento ai modelli di personalizzazione presentati, è possibile ipotizzare che i soggetti più "fantasiosi" preferiscano essere impegnati in processi di *intimization*, che offrono l'opportunità di dare sfogo alla loro fantasia oltre i vincoli imposti dalla varietà proposta dall'impresa e di manipolare il prodotto inserendo testi e immagini. In tal senso, è possibile ipotizzare che gli individui caratterizzati da un'elevata *propensione alla fantasia* preferiscano maggiormente i prodotti "intimizzati" rispetto a coloro che mostrano una bassa *propensione alla fantasia*. In questa direzione, viene proposta l'ipotesi di un'interazione positiva tra *propensione alla fantasia* e *intimization* nella valutazione dei prodotti. Formalmente:

H₃: La propensione alla fantasia e l'intimization interagiscono positivamente nel determinare la valutazione dei prodotti

4.3 Gli obiettivi e il disegno degli studi empirici

Come anticipato, in questo capitolo vengono presentati disegni e risultati di due studi finalizzati a indagare le reazioni dei consumatori ai modelli di personalizzazione. I due studi fanno parte di un progetto di ricerca integrato** volto a misurare le valutazioni di potenziali consumatori di prodotti personalizzati.

** Al progetto di ricerca partecipano, oltre all'autore del volume, Maria Antonietta Raimondo, ricercatore confermato di Economia e Gestione delle Imprese e docente di Marketing e Comportamento del Consumatore presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università della Calabria, e Stefania Farace, *research assistant* presso la stessa sede. Gli autori desiderano

È possibile, in prima istanza, classificare gli obiettivi dei due studi in:

- *esplorativi*: consistono nell'analisi comparativa delle valutazioni dei diversi modelli di personalizzazione;
- *confermativi*: consistono nel sottoporre le ipotesi di ricerca a test confermativo tramite l'applicazione di adeguate tecniche statistiche e inferenziali.

I due studi sono stati disegnati per perseguire alcuni obiettivi comuni e altri specifici. In particolare, con riferimento agli obiettivi esplorativi, entrambi gli studi mirano a proporre una prima valutazione, nella prospettiva dei consumatori, dei modelli di personalizzazione. Rispetto agli obiettivi confermativi:

- lo studio 1 mira a testare l'ipotesi di ricerca 1 sull'interazione tra *intimization* e brand e l'ipotesi 2 sull'interazione tra *intimization* e *scelte creative di anticonformismo*;
- lo studio 2 mira anch'esso a testare l'ipotesi di ricerca 1 sull'interazione tra *intimization* e brand; inoltre, lo studio prevede il test dell'ipotesi 3 sull'interazione tra *intimization* e *propensione alla fantasia*.

4.3.1 Il disegno di ricerca dei due studi

Per perseguire gli obiettivi della ricerca nei due studi è stato definito un comune disegno di *conjoint analysis* (Green e Srinivasan, 1990). La *conjoint analysis* è una tecnica statistica multivariata che permette la stima degli effetti prodotti da una serie di variabili indipendenti (o esplicative) – ognuna delle quali è espressa in *livelli alternativi* – sulle valutazioni espresse dai consumatori rispetto a diverse configurazioni di prodotto. A titolo di esempio, si pensi, nell'ambito di un disegno di ricerca sulle automobili, alla variabile indipendente “tipo di alimentazione”, espressa nei livelli “benzina”, “diesel” e “GPL”. I disegni di *conjoint analysis* tendono a includere da 2 a 8 variabili indipendenti, posto il *trade-off* tra completezza e complessità che deve essere sempre valutato attentamente.

La combinazione dei livelli alternativi delle variabili indipendenti permette di costruire una serie di configurazioni di prodotto che sono sottoposte al giudizio dei partecipanti allo studio. Date queste caratteristiche, la *conjoint analysis* è particolarmente adatta per la valutazione di prodotti alternativi definiti dalla combinazione dei livelli delle variabili indipendenti. In tal senso, la *conjoint analysis* è molto usata nei *concept test* (Marzocchi e Montaguti, 2003), dal momento che permette l'analisi delle valutazioni di soggetti cui vengono presentati concetti di prodotto non ancora sviluppati materialmente.

Il tipo di valutazione richiesta ai rispondenti (e.g., *rating* su scala a intervallo; scelta tra alternative di prodotto) rappresenta la *variabile dipendente* del modello e definisce la tecnica statistica da applicare nei problemi di *conjoint analysis*. Nel caso

ringraziare Sabrina Galati per l'impegno profuso nella raccolta dei dati relativa al secondo studio presentato in questo capitolo.

in cui la variabile dipendente sia *quantitativa*, la *conjoint analysis* rappresenta una forma speciale del modello di *regressione lineare multipla*; se la variabile dipendente è rappresentata dalla scelta tra alternative di prodotto create dalla combinazione dei livelli delle variabili indipendenti, ed ha quindi natura *qualitativa*, la *conjoint analysis* rappresenta una forma speciale di modello di scelta *multinomiale*, stimato comunemente con algoritmi *Logit* o *Probit* (Franses e Paap, 2001).

Esistono diverse forme di *conjoint analysis*, distinte sulla base della modalità di manipolazione e proposizione delle variabili indipendenti (Marzocchi e Montaguti, 2003). Una delle forme più popolari di *conjoint analysis* prevede la definizione di un *disegno ortogonale*, ovvero l'identificazione di *alcune* tra tutte le combinazioni possibili dei livelli delle variabili indipendenti. Le combinazioni selezionate dovranno essere rappresentative dell'intero set di quelle possibili, offrendo, quindi, l'opportunità di coniugare obiettivi di semplicità e completezza delle analisi. In particolare, tramite opportune procedure statistiche è possibile estrarre un numero limitato di combinazioni che permette di rappresentare le presenze/assenze simultanee di tutti i livelli indagati.

In termini operativi, le combinazioni dei livelli delle variabili indipendenti vengono, di norma, espresse graficamente in *cartoline*, fisiche o digitali, che rappresentano le varianti di prodotto sottoposte al giudizio dei partecipanti allo studio. Di conseguenza, la *conjoint analysis* permette di usare un'interfaccia di somministrazione più *realistica* dei questionari basati sugli attributi dell'offerta; mentre questi ultimi impongono al partecipante una valutazione atomistica, più elaborata e soggetta a maggiori margini di errore, i disegni di *conjoint analysis* permettono di ottenere una valutazione *olistica* sulle alternative di prodotto, che sarà successivamente analizzata in forma disaggregata.

Come detto, nei disegni di *conjoint analysis* con variabile dipendente quantitativa (e.g., valutazione delle combinazioni su scala a intervallo a 9 punti), l'elaborazione dei dati raccolti mediante la somministrazione delle cartoline si basa su una serie di analisi di regressione, nelle quali la valutazione espressa da ogni singolo partecipante nei confronti di uno specifico profilo di prodotto costituisce la variabile dipendente, mentre i livelli degli *attributi* che caratterizzano ciascun profilo costituiscono le variabili indipendenti. Ciò consente di ottenere le stime di *utilità parziali* (corrispondenti ai coefficienti di regressione) associate a ciascun livello degli attributi per *ogni* individuo. Se le variabili indipendenti sono di tipo *qualitativo*, queste vengono gestite nel modello come variabili *dummy*, che assumono valore uguale a uno se il livello è presente nella cartolina, e valore uguale a zero se il livello non è presente nella cartolina. Per ogni variabile indipendente saranno inserite nel modello tante variabili *dummy* quanti sono i livelli meno uno; per ogni variabile indipendente, l'utilità parziale relativa al livello escluso si ottiene imponendo che i valori stimati sommino a zero.

Rapportando la differenza tra il valore massimo e il valore minimo di utilità parziali relativi a una determinata variabile indipendente alla somma di tali differenze relative a tutti gli attributi, si ottiene la percentuale di importanza di ogni attributo. L'elaborazione statistica permette anche di ottenere gli stessi output per il campione globale, rispetto al quale, generalmente si concentra l'attenzione del ricercatore.

Negli studi presentati in questo capitolo è stato definito un disegno di *conjoint analysis* relativo a prodotti personalizzabili di uso comune per un pubblico di studenti universitari, che costituisce il campione di partecipanti coinvolti nella raccolta dei dati. Il prodotto scelto quale oggetto dell'analisi è stata la *t-shirt*, che può essere facilmente adattata ai differenti modelli di personalizzazione. Per predisporre i profili alternativi di *t-shirt* da sottoporre al giudizio degli intervistati sono stati inclusi nel disegno della ricerca tre attributi (variabili indipendenti) rilevanti: il *modello di personalizzazione*, il *brand* e il *prezzo*. In particolare, l'inserimento del brand permette di testare l'ipotesi di ricerca H1, mentre il prezzo è stato incluso come variabile di controllo. Per ciascun attributo, inoltre, sono stati individuati i livelli che ne definiscono alcune possibili modalità di concreta manifestazione. La tabella 4.1 riporta attributi e livelli che hanno caratterizzato il disegno ortogonale per i due studi.

Tabella 4.1 Attributi e livelli per la definizione delle configurazioni alternative di *t-shirt*

Attributi	Livelli
Modello di personalizzazione	- Basic
	- Mass customization
	- One-to-one personalization
	- Intimization
Brand	- Adidas
	- Unbranded
Prezzo	- 15 euro
	- 30 euro
	- 40 euro

Più specificamente, per operationalizzare gli approcci alla personalizzazione sono state realizzate immagini di *t-shirt* a fondo bianco nelle seguenti quattro versioni:

- una *t-shirt* con una tavolozza riportante 64 colori e il messaggio "Scegli tra 64 varianti di colori e 5 tipi di colletto!" (*mass customization*);
- una *t-shirt* con l'immagine affiancata di una web community e il messaggio "Sul forum puoi scambiare opinioni e creare la tua *t-shirt* personalizzata" (*one-to-one personalization*);
- una *t-shirt* con un'immagine e un testo riportati sul davanti e il messaggio "Aggiungi un'immagine e inserisci un testo!" (*intimization*);
- una versione *basic* della *t-shirt* (*nessuna personalizzazione*).

È importante sottolineare che nel disegno di ricerca adottato gli approcci alla personalizzazione sono alternativi tra loro.

Per il brand sono stati definiti due livelli: *Adidas* e *unbranded*. La scelta di utilizzare la marca *Adidas* è dettata dall'elevato livello di notorietà raggiunto da tale brand sia tra il pubblico maschile che tra quello femminile. In un pre-test effettuato su 30 studenti (50% maschi), *Adidas* ha riportato un punteggio medio di notorietà di 5,90 su scala da 1 a 7. Tale valore medio non è risultato significativamente diverso tra i rispondenti maschili e quelli femminili ($M_{maschi} = 6,00$; $M_{femmine} = 5,80$; $t(28) = 0,408$,

$p > 0,10$). Nei profili di *t-shirt* caratterizzati dall'inclusione del brand *Adidas*, il logo è stato disegnato sulla manica.

Infine, per il prezzo sono stati inclusi tre livelli: 15, 30 e 40 euro. Considerando gli attuali prezzi di mercato, tali livelli sono stati ritenuti plausibili per definire il costo monetario delle *t-shirt* dal livello “meno personalizzato” a quello “più personalizzato”.

Utilizzando la procedura *Orthoplan* fornita dal software statistico SPSS, l'insieme iniziale di 24 combinazioni possibili è stato ridotto a un set più limitato di 12 configurazioni di *t-shirt*, che sono state poi riprodotte su cartoline in formato 15x10 cm. La figura 4.2 riporta alcuni esempi di card somministrate agli intervistati.

Per sottoporre a test confermativo le ipotesi di ricerca 2 e 3 sono state selezionate alcune scale di misurazione dei tratti della personalità oggetto di indagine, somministrate ai partecipanti insieme alle cartoline. In particolare, nello studio 1, i partecipanti, oltre a valutare le 12 cartoline su una scala a nove punti (1 = pessima; 9 = ottima), hanno risposto a una versione ridotta della scala sulle *scelte creative di anticonformismo* (Tian, Bearden e Hunter, 2001) formata da 4 item.

Card 1: Basic, Adidas, 15 euro



Prezzo: 15 euro

Card 8: Mass customization, unbranded, 30 euro



Figura 4.2 Alcuni esempi di cartoline somministrate ai partecipanti ai due studi (continua)

Card 4: One-to-one personalization, Adidas, 30 euro

Sul forum puoi scambiare
opinioni e creare la tua t-shirt
personalizzata...



Prezzo: 30 euro

Card 2: Intimization, unbranded, 15 euro

Aggiungi
un'immagine...



Inserisci un
testo...

Prezzo: 15 euro

Figura 4.2 Alcuni esempi di cartoline somministrate ai partecipanti ai due studi (segue)

Nell'ambito di questo studio, che rappresentava anche un primo test per il disegno di *conjoint analysis*, si è preferito snellire il processo di somministrazione tramite l'adozione di una versione ridotta della scala, ponendo maggiore enfasi sugli obiettivi di numerosità campionaria. La scala utilizzata comprende gli item che hanno mostrato performance particolarmente soddisfacenti nello studio di Tian, Bearden e Hunter (2001). Tutti gli item sono stati formattati usando la forma tipica della scala di Likert a sette punti (1 = totalmente in disaccordo, 7 = totalmente d'accordo).

Nello studio 2, è stato richiesto ai partecipanti di valutare le 12 cartoline, ancora su scala a nove punti, e di rispondere alla scala sulla *propensione alla fantasia* (CEQ - Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001) che, essendo formata da item binari (si/no), permette una raccolta dei dati più facile e veloce.

4.3.2 Alcune considerazioni sulle tecniche statistiche applicate

Il disegno di *conjoint analysis* che caratterizza i due studi condotti presuppone la stima di un modello di regressione multipla, dal momento che la variabile dipendente è espressa su scala metrica a nove punti. I modelli di regressione multipla sono stimati comunemente con il *metodo dei minimi quadrati* (Ordinary Least Squares, OLS - Franses e Paap, 2001). Questo algoritmo prevede la stima dei parametri che soddisfano la condizione di minimizzazione degli errori di previsione della variabile dipendente al quadrato. Nonostante si tratti dell'algoritmo più comune per la sua semplicità e per una serie di desiderabili proprietà, il metodo OLS può generare stime non efficienti se vengono violate le sue assunzioni fondamentali (Verbeek, 2000). In particolare, in un disegno di ricerca che comporta *varianza* a due livelli (ad esempio, soggetti e cartoline descrittive delle combinazioni di prodotto), il metodo di stima OLS può risultare inappropriato a causa della *violazione dell'assunzione di omoschedasticità* (varianza dell'errore stocastico costante tra osservazioni). Uno dei test più popolari per diagnosticare la presenza di *eteroschedasticità* (ovvero la violazione dell'assunzione di omoschedasticità) è il *White test* (Veerbek, 2000). Questo test segue la distribuzione del *chi-quadrato* con gradi di libertà uguali al numero di variabili indipendenti nel modello di regressione. Se il livello di significatività associato al *White test* è inferiore al 5% ($p < 0,05$), si rifiuta l'ipotesi nulla di *omoschedasticità* e si conclude che esiste *eteroschedasticità* (ossia gruppi di osservazioni con varianze dell'errore diverse).

In questo caso, le stime ottenute con il metodo OLS saranno inefficienti, cioè saranno caratterizzate da valori degli *errori standard* inflazionati. Per ovviare a questo limite del metodo OLS è possibile utilizzare algoritmi di stima alternativi, facenti parte della famiglia dei *GLS* (*Generalized Least Squares*), che non presuppongono un'assunzione di omoschedasticità, ma piuttosto gestiscono la presenza di variabilità a più livelli di osservazione. I *modelli lineari gerarchici* (Hox, 1995), ad esempio, utilizzano una procedura di stima GLS iterativa e permettono di fissare un'intercetta *random* (cioè variabile tra soggetti) e di ammettere, quindi, che la varianza dell'errore stocastico vari tra soggetti. La stima, infatti, permette di ottenere misure della varianza dell'errore stocastico al livello delle osservazioni e al livello dei *soggetti*.

Negli studi descritti in questo capitolo, esiste un doppio livello di osservazione: soggetti, ovvero i partecipanti agli studi, e cartoline descrittive delle combinazioni di prodotto. Ogni soggetto, infatti, ha valutato tutte e 12 le cartoline, generando, quindi, 12 osservazioni. Poiché queste caratteristiche, in entrambi gli studi è stata applicata in prima istanza la *conjoint analysis* nella sua versione *classica*, ovvero applicando il metodo di stima OLS; questa prima stima permette di avere indicazioni sulle utilità parziali per ogni singolo livello e sui valori di importanza per ogni attributo. Successivamente, i dati sono stati analizzati con i modelli lineari gerarchici, che permettono un test delle ipotesi congruo, depurato da eventuali distorsioni causate dall'esistenza di varianza a più livelli.

4.4 I risultati degli studi empirici

In questo paragrafo vengono riportati e discussi i risultati dei due studi condotti per perseguire gli obiettivi esplorativi e confermativi descritti nel precedente paragrafo. Considerate congiuntamente, le evidenze empiriche offerte dai due studi permettono di trarre alcune rilevanti implicazioni sulla valutazione dei modelli di personalizzazione e sulle interazioni con il brand e i tratti della personalità.

4.4.1 I risultati dello studio 1

Lo studio 1 è stato condotto all'Università della Calabria. Una componente del gruppo di ricerca ha somministrato le cartoline raffiguranti i profili di *t-shirt* e la versione breve della scala sulle *scelte creative di anticonformismo* (Tian, Bearden e Hunter, 2001) a studenti della facoltà di Economia, seguendo un criterio *non probabilistico ragionato* (Trinca Colonel, 2003), finalizzato a ottenere una distribuzione tendenzialmente equa in termini di genere. La scelta di intervistare un campione di studenti è molto comune nei disegni di ricerca sul comportamento del consumatore, perché offre notevoli semplificazioni nelle procedure di reclutamento dei partecipanti, riduce i costi di raccolta e, soprattutto, esclude possibili distorsioni dovute all'età e ad altre variabili di struttura. L'uso di un prodotto di uso e acquisto comune tra gli studenti universitari come la *t-shirt*, inoltre, riduce eventuali limiti di rappresentatività del campione.

I partecipanti allo studio 1 sono stati 220. Come anticipato, nello studio 1 si è preferito definire un campione abbastanza numeroso, che potesse permettere una valutazione sulla stabilità e sulla correttezza operativa del disegno della ricerca. In generale, i partecipanti hanno accettato molto volentieri di rispondere alle domande poste e hanno apprezzato il tema dell'indagine, sicuramente legato a consumi e acquisti familiari. I partecipanti hanno prima risposto ai quattro item della versione ridotta della scala sulle *scelte creative di anticonformismo*; successivamente, hanno visionato, in ordine casuale, e valutato le dodici cartoline su una scala a nove punti.

La tabella 4.2 mostra la distribuzione del genere nel campione.

Tabella 4.2 La distribuzione del genere nel campione (studio 1)

Modalità	Frequenze	Percentuale
Maschi	103	46,82
Femmine	117	53,18
Totale	220	100,00

Come segnalato in precedenza, il campione è stato selezionato in modo ragionato, facendo in modo che i generi fossero rappresentati tendenzialmente in percentuali eque. Nella fattispecie, il 53% dei rispondenti è di genere femminile, mentre il 47% è di genere maschile. L'età media dei rispondenti è risultata pari a 23,47, con una deviazione standard di 2,69. Questi valori suggeriscono, come previsto, una

distribuzione dell'età poco variabile, con valori oscillanti tra un minimo di 19 e un massimo di 33 anni.

I quattro item della scala sulle *scelte creative di anticonformismo* (d'ora in poi: CCC – *creative choice of counterconformity*, Tian *et al.*, 2001) sono risultati sostanzialmente e significativamente correlati tra di loro. In particolare, l'indice *alpha di Cronbach*, tipicamente utilizzato per valutare la coerenza interna delle scale di misurazione multi-item, è risultato pari a 0,82. Tale valore indica un'ottima coerenza interna della scala breve della CCC (Churchill, 1979). Inoltre, i quattro item hanno mostrato valori dell'*item-to-total correlation* (la correlazione media tra un item e gli altri indicatori della scala) maggiori di 0,58, offrendo ulteriore evidenza della compattezza dello strumento di misurazione. Posta tale evidenza, si è provveduto a creare un punteggio globale per la CCC, calcolando la media dei quattro indicatori. Questo punteggio ($M = 4,04$; $DS = 1,38$) è stato usato nelle successive analisi come indicatore di sintesi della CCC. La tabella 4.3 mostra le statistiche descrittive per gli item della scala CCC.

Tabella 4.3 Le statistiche descrittive della scala sulle *scelte creative di anticonformismo (CCC)*

Item	Media	Dev.St.	Item-to-total correlation	Alpha di Cronbach
Spesso nell'acquistare prodotti, un importante obiettivo è quello di trovare qualcosa che comunichi la mia unicità	4,72	1,73	0,63	0,82
Spesso combino i prodotti che possiedo per creare un'immagine personale per me stesso/a che non può essere duplicata	4,19	1,79	0,65	
Cerco attivamente di creare un'immagine personale unica acquistando prodotti e marche speciali	3,33	1,71	0,68	
Spesso mi interesso a marche e prodotti nuovi che possano contribuire a creare la mia unicità	3,91	1,66	0,58	
Punteggio medio	4,04	1,38		

Le analisi finalizzate al perseguimento degli obiettivi di ricerca hanno riguardato l'applicazione della *conjoint analysis* e dei modelli lineari gerarchici. L'applicazione della *conjoint analysis*, con il metodo di stima OLS, ha mostrato come l'attributo ritenuto più importante sia il *modello di personalizzazione* con una percentuale di importanza del 43,08%. Seguono il prezzo (36,84%) e il brand (20,07%).

Con riferimento al modello di personalizzazione, l'*intimization* è il livello che presenta l'utilità maggiore; la *mass customization* mostra un livello di utilità simile, mentre la personalizzazione *one-to-one* mostra un valore positivo, ma relativamente inferiore. Il livello *basic*, come previsto, presenta un'utilità negativa. La presenza della marca mostra un'utilità maggiore rispetto all'alternativa *unbranded*, mentre al crescere del prezzo il gradimento dei consumatori diminuisce. Il prezzo è l'unico attributo per il quale è stata richiesta una *relazione lineare negativa monotona*, che

non impone una somma delle utilità dei livelli uguale a zero. Per verificare il grado di adattamento del modello ai dati osservati si fa riferimento alle statistiche *R di Pearson* e *Tau di Kendall* che, nell'analisi condotta, sono risultati pari rispettivamente a 0,97 ($p < 0,001$) e 0,82 ($p < 0,001$). La prossimità di tali valori a uno indica che vi è correlazione quasi perfetta tra le preferenze stimate e quelle osservate e che, quindi, il modello si adatta bene ai dati. La tabella 4.4 sintetizza i risultati dell'applicazione della *conjoint analysis*.

Tabella 4.4 I risultati della *conjoint analysis* (studio 1)

Attributi	Importanza	Utilità
Modello di personalizzazione	43,08%	
Basic		- 1,12
Mass customization		0,45
One-to-one personalization		0,21
Intimization		0,46
Brand	20,07%	
Adidas		0,49
Unbranded		- 0,49
Prezzo	36,84%	
15 euro		- 1,24
30 euro		- 2,49
40 euro		- 3,73

Come già sottolineato, il test delle ipotesi 1 e 2 ha richiesto l'applicazione dei *modelli lineari gerarchici* (Hox, 1995). La *conjoint analysis*, e i modelli di regressione lineare in genere, infatti, possono soffrire la violazione dell'assunzione di omoschedasticità insita in applicazioni che considerano più livelli gerarchici di osservazione (ad esempio, soggetti e cartoline). Per verificare la presenza di eteroschedasticità nei dati è stato applicato il *White test* dell'ipotesi nulla di omoschedasticità. Nel caso specifico, il *White test* ha mostrato la presenza di eteroschedasticità ($W = 83,68$, $p < 0,001$), suggerendo, quindi, l'applicazione dei modelli lineari gerarchici. Ciò ha consentito di verificare la robustezza dei risultati della *conjoint analysis* e di testare correttamente le ipotesi di ricerca.

In particolare, il modello stimato è stato il seguente:

$$Valutazione_{ij} = \beta_0 + u_{0j} + \beta_1 Prezzo_{ij} + \beta_2 Brand_{ij} + \beta_3 MassCustomization_{ij} + \beta_4 OnetoOne_{ij} + \beta_5 Intimization_{ij} + \beta_6 CCC_j + \beta_7 (Intimization_{ij} * Brand_{ij}) + \beta_8 (Intimization_{ij} * CCC_j) + e_{ij}$$

dove:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_8$ = parametri di regressione;

u_{0j} = errore stocastico a livello dei soggetti;

e_{ij} = errore stocastico a livello delle osservazioni totali;

i = cartoline e j = soggetti.

La presenza nel modello del termine u_{0j} permette di specificare un'intercetta formata da una componente sistematica (β_0) e da una componente *random* (u_{0j}), variabile tra i soggetti (livello j). Questa specificazione permette di controllare la varianza a diversi livelli di osservazione. Il prezzo è stato trattato come una variabile continua, mentre il brand e i tre approcci alla personalizzazione sono stati codificati come variabili *dummy*. I livelli “*unbranded*” e “*basic*”, rispettivamente, fungono da base.

Per testare le ipotesi di moderazione, è necessario inserire i termini moltiplicativi (l'interazione “*Intimization_{ij}*Brand_{ij}*” per verificare l'ipotesi H_1 e l'interazione “*Intimization_{ij}*CCC_j*” per verificare l'ipotesi H_2) e valutarne il segno e la significatività (Baron e Kenny, 1986). Parametri di interazione significativi suggeriscono la presenza di effetti di moderazione. Nello specifico, parametri positivi (negativi) indicano che l'effetto della variabile indipendente (in questo caso: *intimization*) sulla variabile dipendente (in questo caso: *valutazione*) cresce (diminuisce) all'aumentare della variabile di moderazione (in questo caso: brand in H_1 e CCC in H_2). Per ridurre i problemi di *multicollinearità*, ovvero la non desiderabile situazione di eccessiva correlazione tra le variabili indipendenti (Verbeek, 2000), è stato utilizzato il punteggio standardizzato (*z-score*) della CCC per il calcolo del termine di interazione con l'*intimization*.

I risultati della stima del modello lineare gerarchico con il metodo iterativo *GLS* sono sintetizzati nella tabella 4.5.

Tabella 4.5 I risultati del *modello lineare gerarchico* (studio 1)

Variabile Indipendente	Parametro	Stima	Standard Error
Intercetta	β_0	4,99**	0,27
Prezzo	β_1	-0,09**	0,01
Brand	β_2	1,21**	0,09
Mass Customization	β_3	1,57**	0,10
One to One Personalization	β_4	1,25**	0,10
Intimization	β_5	2,11**	0,15
CCC	β_6	0,08	0,05
Intimization*Brand	β_7	-0,92**	0,20
Intimization*CCC	β_8	0,16*	0,08
$\sigma_{u_0}^2$		0,85**	0,11
σ_e^2		3,20**	0,09

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Il modello stimato si adatta significativamente meglio ai dati rispetto al modello con la sola intercetta ($\chi^2(8) = 1215,04$; $p < 0,001$). Inoltre, come suggerito da Hox (1995), è stato calcolato uno pseudo- R^2 confrontando, in termini di riduzione della varianza dell'errore, il modello stimato con il modello comprendente la sola intercetta. È stato trovato uno pseudo- R^2 di 0,39 che, considerando la natura percettiva dei dati, può essere considerato accettabile.

I risultati confermano le evidenze della *conjoint analysis* a livello globale. I risultati del modello lineare gerarchico, depurati dalle distorsioni dovute

all'eteroschedasticità, segnalano, però, che l'*intimization* mostra un parametro sostanzialmente più elevato rispetto agli altri modelli di personalizzazione. Tali differenze sono significative sia rispetto alla *mass customization* ($\chi^2(1) = 12,30; p < 0,01$) che alla personalizzazione *one-to-one* ($\chi^2(1) = 26,49; p < 0,01$).

I risultati, inoltre, supportano le ipotesi di ricerca. Con riferimento all'ipotesi H₁, è emerso che l'interazione tra *intimization* e brand è significativa e negativa ($\beta_7 = -0,92, p < 0,01$), indicando che i partecipanti preferiscono le *t-shirt* caratterizzate solo dalla possibilità di includere immagini o testi personalizzati (solo *intimization*) oppure quelle caratterizzate solo dalla presenza del brand (solo brand), ma non apprezzano la simultanea presenza (o assenza) dell'*intimization* e del brand.

È possibile evidenziare in modo più immediato come cambiano le valutazioni sulla pratica dell'*intimization* in presenza del brand rispetto all'alternativa unbranded. A tal fine, sono state calcolate le valutazioni medie delle cartoline caratterizzate solo dal livello *intimization* (gruppo *a* = 6,03), delle cartoline in cui è presente solo il brand *Adidas* (gruppo *b* = 5,23), delle cartoline caratterizzate sia dal livello *intimization* che dalla presenza del brand *Adidas* (gruppo *c* = 4,48) e, infine, di quelle in cui non è presente né l'*intimization* né il brand *Adidas* (gruppo *d* = 3,32). I risultati sono rappresentati nella figura 4.3.

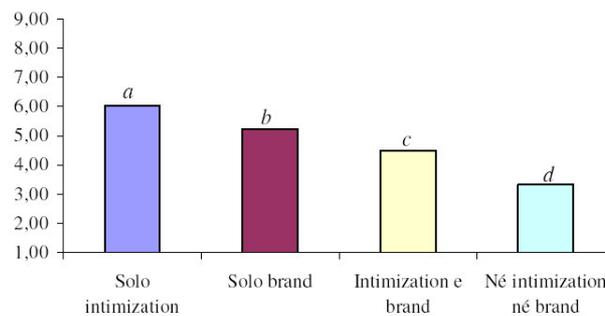


Figura 4.3 Le medie dei gruppi di cartoline rispetto all'interazione *Intimization x brand* (studio 1)

Dalla figura 4.3 si evince che per i gruppi di card *a* e *b* le preferenze dei consumatori sono più alte rispetto ai gruppi di card *c* e *d*. Ciò significa che i consumatori esprimono una valutazione di preferenza maggiore quando essi hanno la possibilità di inserire sulla maglietta segni e simboli personali senza che vi sia il brand, oppure quando sulla maglietta è presente solo il brand. Le valutazioni delle *t-shirt* in cui è prevista la simultanea presenza o assenza di *intimization* e brand sono, invece, significativamente più basse ($F = 163,44, p < 0,001$).

Con riferimento all'ipotesi H₂, è emerso che l'interazione tra l'*intimization* e il desiderio di unicità espresso dalla CCC è significativa e positiva ($\beta_8 = 0,16, p < 0,05$). Ciò significa che i soggetti con un'alta CCC valutano i prodotti in cui è presente

l'opzione "intimization" più positivamente dei soggetti con una bassa CCC. La *mass-customization* e la personalizzazione *one-to-one* non interagiscono con la CCC (i parametri dei termini di interazione, non mostrati nella tabella, sono risultati rispettivamente: $\beta = -0,14, p > 0,10$ e $\beta = 0,02, p > 0,10$).

I risultati relativi all'interazione tra *intimization* e CCC possono essere illustrati in modo più efficace dividendo il campione in soggetti a bassa CCC e soggetti ad alta CCC. I due sottogruppi sono stati creati utilizzando la mediana del punteggio della CCC che è risultata pari a 4,25. I soggetti con uno score inferiore a tale valore sono stati considerati soggetti a bassa CCC (N = 109), mentre i soggetti con uno score uguale o superiore a tale valore sono stati classificati come soggetti ad alta CCC (N = 111). Su ciascun sottocampione è stata poi applicata la *conjoint analysis*. Ciò ha consentito di evidenziare in modo più immediato come cambiano le valutazioni sulla pratica dell'*intimization* al variare del livello manifestato dai consumatori rispetto a questa dimensione del bisogno di unicità. La Tabella 4.6 riporta i risultati ottenuti.

Tabella 4.6 I risultati della *conjoint analysis* nei gruppi a bassa e alta CCC (studio 1)

Attributi	Soggetti a bassa CCC (N = 109)		Soggetti ad alta CCC (N = 111)	
	Importanza	Utilità	Importanza	Utilità
Modello di personalizzazione	42,23%		43,92%	
Basic		- 1,09		- 1,14
Mass customization		0,51		0,39
One-to-one personalization		0,24		0,19
Intimization		0,34		0,57
Brand	22,07%		18,11%	
Adidas		0,53		0,46
Unbranded		- 0,53		- 0,46
Prezzo	35,70%		37,97%	
15 euro		-1,24		-1,25
30 euro		-2,49		-2,49
40 euro		-3,73		-3,74

È possibile osservare che sia i soggetti a bassa CCC che i soggetti ad alta CCC attribuiscono un'importanza maggiore all'attributo modello di personalizzazione, cui seguono il prezzo e la marca. Per quanto concerne l'*intimization*, è interessante notare come i soggetti ad alta CCC esprimono un'utilità maggiore (0,57) rispetto ai soggetti a bassa CCC (0,34). Ciò significa che soggetti caratterizzati da un elevato desiderio di anticonformismo creativo sono più propensi a preferire prodotti che integrano segni e simboli personali, ovvero che la soddisfazione di tale desiderio per questi soggetti può avvenire attraverso l'acquisto di prodotti "intimizzati". Al contrario, i soggetti a basso desiderio di anticonformismo creativo sembrano preferire la *mass customization* all'*intimization*.

Il grado di adattamento del modello ai dati osservati è buono sia per il gruppo a bassa CCC (*R di Pearson* = 0,96, $p < 0,001$; *Tau di Kendall* = 0,79, $p < 0,001$) sia per il gruppo ad alta CCC (*R di Pearson* = 0,97, $p < 0,001$; *Tau di Kendall* = 0,85, $p < 0,001$).

In sintesi, i risultati dello studio 1 mostrano che l'*intimizzazione* è un modello di personalizzazione molto apprezzato dai partecipanti. Inoltre, e coerentemente con le ipotesi di ricerca 1 e 2, le valutazioni dei prodotti intimizzati risultano più elevate in assenza di brand e per soggetti caratterizzati da elevato desiderio di unicità manifestato con *scelte creative di anticonformismo*.

4.4.2 I risultati dello studio 2

Anche lo studio 2 è stato condotto all'Università della Calabria. Un'assistente di ricerca ha somministrato le cartoline raffiguranti i profili di *t-shirt* e la scala sulla *propensione alla fantasia* (CEQ - Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001) a studenti della facoltà di Economia, seguendo un criterio *non probabilistico ragionato* (Trinca Colonel, 2003), finalizzato a ottenere una distribuzione tendenzialmente equa in termini di genere.

I partecipanti allo studio 2 sono stati 98. Mentre nello studio 1 si è mirato a ottenere un campione numeroso che offrisse indicazioni sulla qualità del disegno di ricerca, nello studio 2 si è preferito puntare sulla raccolta di un'intera scala di misurazione (il *CEQ*) su un campione più contenuto in termini numerici, seppure sufficiente per uno studio di *conjoint analysis* (Marzocchi e Montaguti, 2003). I partecipanti allo studio 2 hanno mostrato di gradire il tema della ricerca e di essere interessati anche al contenuto della scala *CEQ*. I partecipanti hanno prima risposto ai 25 item binari della scala *CEQ*; successivamente, hanno visionato, in ordine casuale, e valutato le dodici cartoline su una scala a nove punti. La tabella 4.7 mostra la distribuzione del genere nel campione.

Tabella 4.7 La distribuzione del genere nel campione (studio 2)

Modalità	Frequenze	Percentuale
Maschi	55	56,10
Femmine	43	43,90
Totale	98	100,00

Come segnalato in precedenza, il campione è stato selezionato in modo ragionato, facendo in modo che i generi fossero rappresentati tendenzialmente in misura equa. Nella fattispecie, il 56% dei rispondenti è di genere maschile, mentre il 44% è di genere femminile. L'età media dei rispondenti è risultata pari a 22,91, con una deviazione standard di 2,78. Questi valori indicano una distribuzione dell'età poco variabile, con valori oscillanti tra un minimo di 19 e un massimo di 30 anni.

La coerenza interna della scala *CEQ* è stata valutata tramite l'indice *KR-20*, che è una misura di affidabilità per gli item binari. Nella fattispecie, l'indice *KR-20* è risultato pari a 0,73. L'indice *alpha di Cronbach*, che viene spesso calcolato anche su dati binari (e.g., Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001), ha confermato tale valore, suggerendo, quindi, una buona coerenza interna della scala. Posta tale evidenza, si è provveduto a creare un punteggio globale per la *propensione alla fantasia*, calcolando la somma dei 25 indicatori: le risposte positive agli item, infatti,

sono state codificate come uno e indicano una maggiore propensione a fantasticare. Questo punteggio ($M = 10,28$; $DS = 4,19$) è stato usato nelle successive analisi come indicatore di sintesi della *propensione alla fantasia*. La tabella 4.8 mostra le statistiche descrittive per gli item della scala *CEQ*.

Tabella 4.8 Le statistiche descrittive della scala della *propensione alla fantasia (CEQ)*

Item	% Si
Da bambino, pensavo che le bambole e i peluche con cui giocavo fossero creature viventi	25,51
Da bambino, credevo fermamente nell'esistenza di nani, folletti e altre figure fiabesche	48,98
Da bambino, avevo un amico o un animale immaginario	38,78
Da bambino, potevo identificarmi facilmente con il personaggio principale di una storia e/o di un film	80,61
Da bambino, qualche volta avevo la sensazione di esser qualcun altro	47,96
Da bambino, sono stato incoraggiato dagli adulti a lasciarmi andare completamente a fantasie e sogni ad occhi aperti	27,55
Da bambino, spesso mi sentivo solo	23,47
Da bambino, trascorrevi il mio tempo suonando strumenti musicali, ballando, recitando e/o disegnando	54,08
Trascorro più di mezza giornata fantasticando o sognando a occhi aperti	28,57
Molti dei miei amici e/o parenti sanno che ho fantasie particolareggiate	52,04
Molte delle mie fantasie hanno un'intensità realistica	69,39
Molte delle mie fantasie sono spesso movimentate come in un buon film	61,22
Spesso confondo le fantasie con i ricordi reali	36,73
Non mi annoio mai perché quando le cose cominciano a essere noiose inizio a fantasticare	39,80
Qualche volta agisco come se fossi qualcun altro e mi identifico completamente in quel ruolo	26,53
Quando ripenso alla mia infanzia, ho ricordi molto vividi e movimentati	67,35
Sono in grado di ricordare molti avvenimenti relativi ai miei primi 3 anni di vita	29,59
Quando assisto a scene violente in televisione, mi sento così coinvolto da esserne turbato	29,59
Quando penso a qualcosa di freddo, sento veramente freddo	16,33
Quando immagino di aver mangiato qualche cibo andato a male, provo davvero nausea	48,98
Spesso ho la sensazione di poter predire le cose che succederanno in futuro	52,04
Spesso mi capita di pensare a qualcuno e subito dopo quella persona mi telefona o compare	57,14
Qualche volta sento di avere un'esperienza extracorporea	9,18
A volte, quando canto o scrivo qualcosa, ho la sensazione che qualcuno o qualcosa fuori di me mi stia guidando	24,49
Durante la mia vita, ho avuto intense esperienze religiose che mi hanno influenzato molto	31,63

Come nello studio 1, le analisi finalizzate al perseguimento degli obiettivi di ricerca hanno riguardato l'applicazione della *conjoint analysis* e dei modelli lineari gerarchici. L'applicazione della *conjoint analysis*, con il metodo di stima OLS, ha mostrato come l'attributo ritenuto più importante sia il *modello di personalizzazione* con una percentuale di importanza del 49,53%. Seguono il prezzo (32,75%) e il brand (17,72%).

Con riferimento al modello di personalizzazione, l'*intimization* è il livello che presenta l'utilità maggiore; la personalizzazione *one-to-one* e la *mass customization* mostrano livelli di utilità simili, relativamente inferiori al valore ottenuto dall'*intimization*. Il livello *basic*, come previsto, presenta un'utilità negativa. La presenza della marca mostra un'utilità maggiore rispetto all'alternativa *unbranded*, mentre al crescere del prezzo, come imposto tramite la specificazione di una *relazione*

lineare negativa monotona, il gradimento dei consumatori diminuisce. Le statistiche *R* di Pearson e *Tau* di Kendall sono risultate pari rispettivamente a 0,98 ($p < 0,001$) e 0,91 ($p < 0,001$). La prossimità di tali valori a uno indica che vi è correlazione quasi perfetta tra le preferenze stimate e quelle osservate e che, quindi, il modello si adatta bene ai dati. La tabella 4.9 sintetizza i risultati dell'applicazione della *conjoint analysis*.

Tabella 4.9 I risultati della *conjoint analysis* (studio 2)

Attributi	Importanza	Utilità
Modello di personalizzazione	49,53%	
Basic		- 1,57
Mass customization		0,40
One-to-one personalization		0,48
Intimization		0,69
Brand	17,72%	
Adidas		0,54
Unbranded		- 0,54
Prezzo	32,75%	
15 euro		- 1,20
30 euro		- 2,40
40 euro		- 3,60

Come già sottolineato, il test delle ipotesi 1 e 3 ha richiesto l'applicazione dei *modelli lineari gerarchici* (Hox, 1995). Il *White test* dell'ipotesi nulla di *omoschedasticità* ha mostrato la presenza di *eteroschedasticità* ($W = 8,63, p < 0,001$), suggerendo, quindi, l'applicazione dei modelli lineari gerarchici. In particolare, il modello stimato è stato il seguente:

$$Valutazione_{ij} = \beta_0 + u_{0j} + \beta_1 Prezzo_{ij} + \beta_2 Brand_{ij} + \beta_3 MassCustomization_{ij} + \beta_4 OnetoOne_{ij} + \beta_5 Intimization_{ij} + \beta_6 CEQ_j + \beta_7 (Intimization_{ij} * Brand_{ij}) + \beta_8 (Intimization_{ij} * CEQ_j) + e_{ij}$$

dove:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_8$ = parametri di regressione;

u_{0j} = errore stocastico a livello dei soggetti;

e_{ij} = errore stocastico a livello delle osservazioni totali;

i = cartoline e j = soggetti.

Come espresso con riferimento allo studio 1, la presenza nel modello del termine u_{0j} permette di controllare la varianza a diversi livelli di osservazione. Anche in questo caso, il prezzo è stato trattato come una variabile continua, mentre il brand e i tre approcci alla personalizzazione sono stati codificati come variabili *dummy*. I livelli "unbranded" e "basic", rispettivamente, fungono da base.

Il termine moltiplicativo " $Intimization_{ij} * Brand_{ij}$ " permette di verificare l'ipotesi H_1 , mentre il termine moltiplicativo " $Intimization_{ij} * CEQ_j$ " consente il test dell'ipotesi

H₃ (Baron e Kenny, 1986). Parametri di interazione significativi suggeriscono la presenza di effetti di moderazione. Nello specifico, parametri positivi (negativi) indicano che l'effetto della variabile indipendente (in questo caso: *intimization*) sulla variabile dipendente (in questo caso: *valutazione*) cresce (diminuisce) all'aumentare della variabile di moderazione (in questo caso: brand in H₁ e *CEQ* in H₃). In modo simile a quanto fatto nello studio 1, per ridurre i problemi di *multicollinearità*, è stato utilizzato il punteggio standardizzato (*z-score*) della *CEQ* per il calcolo del termine di interazione con l'*intimization*.

I risultati della stima del modello lineare gerarchico con il metodo iterativo *GLS* sono sintetizzati nella tabella 4.10.

Tabella 4.10 I risultati del *modello lineare gerarchico* (studio 2)

Variabile Indipendente	Parametro	Stima	Standard Error
Intercetta	β_0	5,30**	0,32
Prezzo	β_1	-0,09**	0,01
Brand	β_2	1,23**	0,14
Mass Customization	β_3	1,98**	0,15
One to One Personalization	β_4	2,01**	0,16
Intimization	β_5	2,65**	0,24
CEQ	β_6	-0,03	0,02
Intimization*Brand	β_7	-0,65*	0,30
Intimization*CEQ	β_8	0,58**	0,12
σ_{u0}^2		0,47**	0,11
σ_e^2		3,29**	0,14

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Il modello stimato si adatta significativamente meglio ai dati rispetto al modello con la sola intercetta ($\chi^2(8) = 631,08$; $p < 0,001$). Lo pseudo-R² è risultato pari 0,44 che, considerando la natura percettiva dei dati, può essere considerato accettabile.

I risultati confermano le evidenze della *conjoint analysis* a livello globale, segnalando che l'*intimization* mostra un parametro sostanzialmente più elevato rispetto agli altri modelli di personalizzazione. Tali differenze sono significative sia rispetto alla *mass customization* ($\chi^2(1) = 8,05$; $p < 0,01$) che alla personalizzazione *one-to-one* ($\chi^2(1) = 6,51$; $p < 0,05$).

I risultati, inoltre, supportano le ipotesi di ricerca. Con riferimento all'ipotesi H₁, è emerso che l'interazione tra *intimization* e brand è significativa e negativa ($\beta_7 = -0,65$, $p < 0,05$). Questo risultato offre ulteriore supporto all'evidenza emersa nello studio 1 e indica che i partecipanti preferiscono le *t-shirt* caratterizzate solo dalla possibilità di includere immagini o testi personalizzati (solo *intimization*) oppure quelle caratterizzate solo dalla presenza del brand (solo brand), ma non apprezzano la simultanea presenza (o assenza) dell'*intimization* e del brand.

Per evidenziare in modo più immediato come cambiano le valutazioni sulla pratica dell'*intimization* in presenza del brand rispetto all'alternativa unbranded, sono state nuovamente calcolate le valutazioni medie delle cartoline caratterizzate solo dal livello *intimization* (gruppo $a = 6,32$), delle cartoline in cui è presente solo il brand *Adidas* (gruppo $b = 5,50$), delle cartoline caratterizzate sia dal livello *intimization* che

dalla presenza del brand *Adidas* (gruppo $c = 5,10$) e, infine, di quelle in cui non è presente né l'*intimization* né il brand *Adidas* (gruppo $d = 3,42$). I risultati sono rappresentati nella figura 4.4.

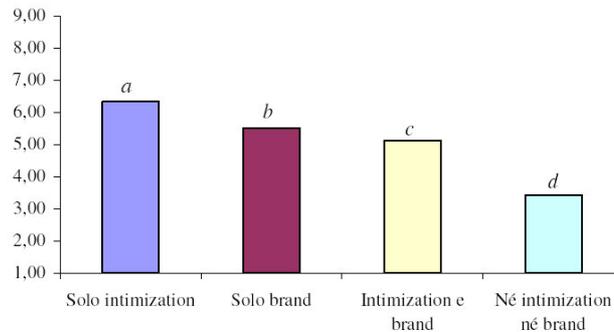


Figura 4.4 Le medie dei gruppi di cartoline rispetto all'interazione *Intimization x brand* (studio 2)

Dalla figura 4.4 si evince che per i gruppi di card *a* e *b* le preferenze dei consumatori sono più alte rispetto ai gruppi di card *c* e *d*. Come visto anche nello studio 1, ciò significa che i consumatori esprimono una valutazione di preferenza maggiore quando essi hanno la possibilità di inserire sulla maglietta segni e simboli personali senza che vi sia il brand, oppure quando sulla maglietta è presente solo il brand. Le valutazioni delle *t-shirt* in cui è prevista la simultanea presenza o assenza di *intimization* e brand sono, invece, significativamente più basse ($F = 108,39$, $p < 0,001$).

Con riferimento all'ipotesi H_3 , è emerso che l'interazione tra l'*intimization* e la *propensione alla fantasia* è significativa e positiva ($\beta_8 = 0,58$, $p < 0,01$). Ciò significa che i soggetti con un'alta *propensione alla fantasia* valutano i prodotti in cui è presente l'opzione "*intimization*" più positivamente dei soggetti con una bassa *propensione alla fantasia*. La *mass-customization* e la personalizzazione *one-to-one* non interagiscono con la *propensione alla fantasia* (i parametri dei termini di interazione, non mostrati nella tabella, sono risultati rispettivamente: $\beta = -0,15$, $p > 0,10$ e $\beta = 0,08$, $p > 0,10$).

Come proposto per lo studio 1, i risultati relativi all'interazione tra *intimization* e *propensione alla fantasia* possono essere illustrati in modo più efficace dividendo il campione in soggetti a bassa *propensione alla fantasia* e soggetti ad alta *propensione alla fantasia*. I due sottogruppi sono stati creati utilizzando la mediana del punteggio della *propensione alla fantasia* che è risultata pari a 9,50. I soggetti con uno score inferiore a tale valore sono stati considerati soggetti a bassa *propensione alla fantasia* ($N = 49$), mentre i soggetti con uno score uguale o superiore a tale valore sono stati classificati come soggetti ad alta *propensione alla fantasia* ($N = 49$). Su ciascun

sottocampione è stata poi applicata la *conjoint analysis*. Ciò ha consentito di evidenziare in modo più immediato come cambiano le valutazioni sulla pratica dell'*intimizzazione* al variare del livello manifestato dai consumatori rispetto alla *propensione alla fantasia*. La Tabella 4.11 riporta i risultati ottenuti.

Tabella 4.11 I risultati della *conjoint analysis* nei gruppi a bassa e alta *propensione alla fantasia* (studio 2)

Attributi	Soggetti a bassa propensione alla fantasia (N = 49)		Soggetti ad alta propensione alla fantasia (N = 49)	
	Importanza	Utilità	Importanza	Utilità
Modello di personalizzazione	44,63%		53,43%	
Basic		- 1,24		- 1,91
Mass customization		0,54		0,26
One-to-one personalization		0,39		0,56
Intimization		0,30		1,09
Brand	21,12%		14,33%	
Adidas		0,66		0,41
Unbranded		- 0,66		- 0,41
Prezzo	34,26%		31,25%	
15 euro		-1,27		-1,13
30 euro		-2,54		-2,26
40 euro		-3,81		-3,39

È possibile osservare che sia i soggetti a bassa *propensione alla fantasia* che i soggetti ad alta *propensione alla fantasia* attribuiscono un'importanza maggiore all'attributo modello di personalizzazione, cui seguono il prezzo e la marca. Per quanto concerne l'*intimizzazione*, è interessante notare come i soggetti ad alta *propensione alla fantasia* esprimono un'utilità nettamente maggiore (1,09) rispetto ai soggetti a bassa *propensione alla fantasia* (0,30). Ciò significa che soggetti caratterizzati da un'elevata *propensione alla fantasia* preferiscono prodotti che integrano segni e simboli personali, ovvero che la fantasia guida verso l'acquisto di prodotti "intimizzati". Al contrario, i soggetti a bassa *propensione alla fantasia* sembrano preferire la *mass customization* all'*intimizzazione*.

Il grado di adattamento del modello ai dati osservati è buono sia per il gruppo a bassa *propensione alla fantasia* (R di Pearson = 0,97, $p < 0,001$; Tau di Kendall = 0,76, $p < 0,001$) sia per il gruppo ad alta *propensione alla fantasia* (R di Pearson = 0,99, $p < 0,001$; Tau di Kendall = 0,91, $p < 0,001$).

Riassumendo, i risultati dello studio 2 confermano che l'*intimizzazione* è un modello di personalizzazione molto apprezzato dai partecipanti. Inoltre, e coerentemente con le ipotesi di ricerca 1 e 3, le valutazioni dei prodotti intimizzati risultano più elevate in assenza di brand e per soggetti caratterizzati da elevata *propensione alla fantasia*.

4.4.3 Una sintesi dei due studi: risultati e limitazioni

I risultati dei due studi, basati su un disegno di *conjoint analysis*, hanno mostrato come l'*intimizzazione* sia sostanzialmente preferita rispetto ad altre forme di

personalizzazione, risultando, quindi, un modello di grande interesse per le imprese orientate all'adozione di approcci alla customizzazione interattiva e partecipativa dell'offerta. Coerentemente con le ipotesi formulate, è emerso che l'*intimization*:

- a) interagisce *positivamente* con la dimensione del bisogno di unicità basata sulle *scelte creative di anticonformismo* e con la *propensione alla fantasia*;
- b) interagisce *negativamente* con il brand nell'influenzare le valutazioni di *t-shirt*.

In entrambi gli studi, in particolare, è stato riscontrato un significativo *trade-off* tra la proposizione di pratiche di *intimization* e l'uso di un brand noto come *Adidas*. Posta la necessità di verificare la robustezza di questa interazione in altri contesti e con altre marche, questa evidenza solleva una serie di interessanti implicazioni manageriali, che saranno discusse in dettaglio nel capitolo 5. I due studi, interpretati congiuntamente, offrono sostanziali indicazioni sui tratti della personalità maggiormente in sintonia con le pratiche di integrazione dei prodotti attraverso segni e simboli propri. In particolare, i soggetti votati a compiere scelte creative e anticonformiste e caratterizzati da una forte propensione alla fantasia tendono ad apprezzare l'*intimization* con maggiore intensità, suggerendo una serie di indicazioni per il management della personalizzazione e la segmentazione dei clienti.

Indubbiamente, i due studi presentati sono caratterizzati da alcune limitazioni. In primo luogo, appare necessario estendere i risultati ottenuti ad altri contesti di personalizzazione quali i beni di largo consumo (e.g., birre), i beni di lusso (e.g., accessori di alta moda), l'oggettistica (e.g., tazze e orologi da parete). In secondo luogo, le ricerche future potrebbero estendere l'analisi dell'interazione tra *intimization* e brand, manipolando la marca ed esplorando come l'*intimization* interagisce con, ad esempio, brand con potenziale di trasmissione di simboli differenziato. In tal senso, è interessante notare come *bstripe.com*, che può essere considerato un brand ancora poco noto e quindi con potenziale di trasmissione di simboli limitato, adotti l'*intimization* quale *core benefit* offerto al cliente, mentre brand molto noti come Nike e Adidas offrono forme più blande di *intimization*, consentendo solo l'inserimento del nome sulla linguetta delle *sneakers*. Queste pratiche suggeriscono un'ulteriore esplorazione dell'interazione tra *intimization* e brand. In terzo luogo, potrebbe essere interessante estendere l'analisi dell'*intimization* attuata per obiettivi di *affiliazione sociale* (Brewer, 1991; Bearden, Netemeyer e Teel, 1989) piuttosto che di distinzione. Infine, nel disegno di ricerca realizzato gli approcci alla personalizzazione sono stati considerati alternativi l'uno all'altro; potrebbe essere, pertanto, opportuno realizzare un disegno di ricerca che consenta la simultanea presenza di differenti approcci alla personalizzazione. Le potenziali direzioni per la ricerca futura, connesse anche alle limitazioni descritte, saranno discusse in dettaglio nel capitolo 5.

Implicazioni per il management e direzioni per la ricerca futura

In questo volume sono stati descritti diversi modelli di personalizzazione studiati dalla letteratura di marketing e applicati dalle imprese più dinamiche e innovative. Inoltre, è stato presentato un approccio particolarmente evoluto, l'*intimization*, quale modello di personalizzazione caratterizzato dall'integrazione di segni e simboli propri del consumatore nei prodotti. L'*intimization* rappresenta un ulteriore sviluppo nelle esperienze di personalizzazione. La possibilità di trasferire segni e significati personali in modo creativo sui prodotti permette di considerare l'intimizazione un'efficace risposta all'inarrestabile fenomeno della "coda lunga" (Andersen, 2007), che ha sancito in modo irreversibile il passaggio dai "mercati di massa" alla "massa di mercati".

A valle delle rassegne degli studi sulla differenziazione dell'offerta (capitolo 1) e dell'evoluzione dei modelli di personalizzazione (capitolo 2), sono stati presentati i risultati di una serie di ricerche che hanno affrontato l'oggetto di analisi da prospettive diverse. Nel capitolo 3 è stato presentato un modello concettuale per il *profiling* e la segmentazione della domanda di personalizzazione on line, che offre una prima risposta alla necessità di raccolta, strutturazione e analisi di dati descrittivi della customer base interessata a processi di customizzazione. Il modello *pentadimensionale* di *profiling* proposto rappresenta un *framework* flessibile applicabile in diversi contesti e può costituire un *tool* analitico di riferimento per le imprese che operano on line e definiscono una *value proposition* orientata alla personalizzazione del prodotto. Le implicazioni derivanti dallo studio applicativo del modello pentadimensionale di *profiling* riguardano soprattutto la gestione della personalizzazione da un punto analitico e il *customer relationship management*, le cui leve d'azione sono strettamente legate alla differenziazione dell'offerta. Da un punto di vista concettuale, il modello pentadimensionale contribuisce a definire un'architettura teorica di generale applicazione, idonea a spiegare una rilevante percentuale dell'eterogeneità nella domanda di personalizzazione.

Se il modello di *profiling* costituisce uno strumento a supporto dei processi analitici e strategici, i due studi presentati nel capitolo 4 propongono, invece,

evidenze sulla valutazione dei diversi modelli di personalizzazione nella prospettiva della domanda. Ancor più rilevante appare l'analisi delle interazioni tra modelli di personalizzazione, brand e tratti della personalità. I risultati dei due studi, basati su un comune disegno di *conjoint analysis*, hanno mostrato come l'*intimization* sia preferita rispetto ad altre forme di personalizzazione di *t-shirt*. Dalle evidenze presentate, è emerso che l'*intimization* interagisce positivamente con la dimensione del bisogno di unicità che si estrinseca nelle *scelte creative di anticonformismo* e con la *propensione alla fantasia* nell'influenzare le valutazioni di *t-shirt*; viceversa, l'*intimization* interagisce negativamente con il brand nell'influenzare le valutazioni di *t-shirt*. I due studi offrono una serie di implicazioni rilevanti per il management e per la ricerca sulla personalizzazione.

Questo capitolo mira a discutere i risultati delle ricerche presentate e a trarne, anche alla luce di alcune evidenze provenienti da diversi contesti di business, implicazioni per il management della personalizzazione e dell'innovazione. La gestione della personalizzazione (paragrafo 5.1) può giovare, infatti, delle evidenze sulla segmentazione della domanda e sul ruolo del brand, la cui interazione con pratiche di *intimization* deve essere gestita con grande cura; inoltre, appare rilevante valutare i tratti della personalità dei consumatori, che possono offrire indicazioni importanti per definire il target di alcuni modelli di personalizzazione. La gestione dell'innovazione (paragrafo 5.2) può trarre grande giovamento dai processi di *collaborative innovation* (Prandelli e Verona, 2006a), cioè dalle direzioni di sviluppo di idee e prodotti grazie all'interazione con i clienti. In particolare, emerge una serie di casi eccellenti di imprese che innovano utilizzando gli spunti ottenuti dai clienti cui è concessa l'opportunità di personalizzare il proprio prodotto utilizzando interfacce grafiche interattive e dinamiche.

I recenti sviluppi riguardanti il ruolo e le motivazioni del consumatore nei processi di scambio, creazione e utilizzo di contenuti invitano, inoltre, a una riflessione sulle direzioni evolutive dei modelli di differenziazione dell'offerta. La crescente rilevanza dei fenomeni di personalizzazione attiva e di *user generated content* (O'Reilly, 2007), soprattutto nelle dinamiche virtuali, suggerisce la valutazione delle teorie sul consumatore *post-moderno* nell'ambito dell'esperienza di acquisto e consumo (paragrafo 5.3), di cui le attività di co-creazione attiva dell'offerta sono una chiara manifestazione.

I modelli di personalizzazione, e l'*intimization* in particolare, rappresentano fenomeni recenti, cui la ricerca di marketing deve dedicare ulteriori sforzi. Il paragrafo 5.4 propone, all'uopo, alcune aree sulle quali indirizzare le future ricerche sulla personalizzazione.

5.1 Le implicazioni per il management delle strategie di personalizzazione

Le rassegne e le ricerche presentate nei precedenti capitoli offrono una serie di spunti per il management della personalizzazione che possono essere ricondotti alle seguenti aree d'interesse:

- *la gestione dei modelli di personalizzazione;*
- *la segmentazione della domanda di personalizzazione;*
- *la gestione integrata della personalizzazione e del brand.*

5.1.1 La gestione dei modelli di personalizzazione

Le opportunità fornite dall'evoluzione tecnologica abilitano le imprese a proporre diversi modelli di personalizzazione. Posti i vincoli riguardanti le risorse tangibili, finanziarie, di conoscenza e relazionali necessarie per attuare i modelli più complessi di personalizzazione, le imprese devono valutare attentamente la strategia di differenziazione che intendono perseguire.

In tal senso, il filone di studi sulla personalizzazione permette di definire alcune linee guida. L'applicazione "pura" della *mass customization* alla produzione di beni implica rilevanti sforzi e investimenti finalizzati all'organizzazione e messa in opera di impianti flessibili e capaci di supportare la modularizzazione del prodotto (Pine, 1993; Gallinaro, 2001). Il contatto con il cliente deve essere gestito attraverso processi *made-to-order* che prevedano un punto di contatto (anche fisico) funzionale alla gestione della complessità insita nell'esplosione della varietà e alla definizione del profilo ideale di prodotto, derivante dalla combinazione dei moduli preferiti. Questo tipo di approccio appare indicato per imprese di medie o grandi dimensioni, capaci di definire processi produttivi complessi e articolati, tendenzialmente impegnate in settori di beni durevoli per i quali emerge una domanda di varietà crescente. Il settore automobilistico, come evidenziato nel capitolo 2, nonostante la proverbiale rigidità dei processi produttivi (fordismo), è stato uno dei primi a investire nell'adozione del modello della *mass customization* (Womack, Jones e Roos, 1990).

L'evoluzione tecnologica, infatti, ha offerto l'opportunità di definire una *value proposition* basata su modelli di personalizzazione che sembrano "democraticamente" alla portata di tutte le imprese. L'enfasi sulle componenti di servizio e di interattività non impone investimenti proibitivi in risorse tangibili, ma piuttosto un cambiamento nell'approccio al cliente (Vargo e Lusch, 2004) e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che risultano sempre più disponibili anche grazie alla diffusione di sistemi *open source* (von Krogh, Spaeth e Lakhani, 2005; Prandelli e Verona, 2006b). L'utilizzo delle ICT apre anche alle piccole imprese l'opportunità di offrire servizi personalizzati attraverso interfacce dinamiche e interattive. Focalizzandosi su elementi intangibili e di interazione, è possibile creare relazioni personalizzate secondo l'approccio *one-to-one* (Peppers, Rogers e Dorf, 1999). Aziende come *Amazon* ed *Expedia* hanno fatto leva soprattutto sulle componenti intangibili per sviluppare il loro successo, comune anche a una serie di piccole imprese capaci di operare su larga scala (fino a internazionalizzare le proprie attività) grazie alle ICT.

È sempre più frequente osservare come anche le imprese che hanno adottato in passato applicazioni di *mass customization* pure – ossia orientate alla proposta di varietà non supportata da adeguati sforzi in termini di interazione e servizi al cliente – stiano passando a forme di personalizzazione che integrano flessibilità produttiva e flessibilità comunicativa. La deriva definita da Wind e Rangaswamy (2001)

customerization interessa oggi molte imprese dei settori automobilistici e dell'arredamento, che hanno affiancato, nella loro proposta di valore, all'enorme varietà di prodotto gli strumenti dinamici e interattivi, capaci di ridurre il senso di frustrazione derivante dalla *confusione di massa* (*overload* informativo sulle offerte) e di coinvolgere attivamente il cliente nei processi di definizione del prodotto. Il recente lancio di *Fiat 500* è stato accompagnato dalla possibilità di personalizzare la propria auto attraverso la combinazione di moduli capaci di ampliare la varietà fino a 500.000 versioni, ma anche dalla creazione di un mini-sito interattivo in cui il cliente può personalizzare la propria *Fiat 500* nei minimi particolari, verificando passo dopo passo la sua creazione e ottenendo come output un file video che mostra, in modo assolutamente realistico, l'anteprima dell'auto (vedi figura 5.1).

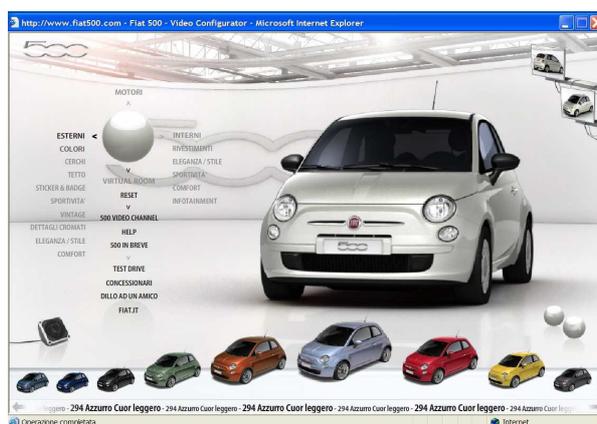


Figura 5.1 La personalizzazione interattiva di *Fiat 500*

Da questo punto di vista, l'esempio di *Fiat 500* è emblematico del passaggio da modelli di *mass customization* puri, che hanno dominato il settore automobilistico negli anni Ottanta e Novanta, ad approcci più interattivi che hanno reso l'offerta di un prodotto di massa comunque foriera di valore esperienziale ed emozionale, grazie alla fruizione di divertimento e alle percezioni di controllo e auto-efficacia. Le esperienze di *co-creation* proposte dalle imprese innovative permettono di enfatizzare ulteriormente l'essenza della differenziazione: proporre valore al cliente in forme difficilmente imitabili e ottenerne in cambio un premium price.

Adottando un *business model* assolutamente simile a quello che *Nike* ha proposto con il sito *nikeid.com* (cfr. capitolo 2), *Converse* sta rinnovando la sua immagine e i suoi prodotti utilizzando un approccio alla personalizzazione tipico dei processi di *co-creation*. Il sistema interattivo con cui *Converse* permette ai suoi clienti di costruire le proprie scarpe customizzate (vedi figura 5.2) è, non casualmente, uguale a quello di *nikeid*, lasciando aperto un prevedibile dibattito sulle dinamiche competitive legate all'imitazione dell'interfaccia grafica.

Oltre all'estremo coinvolgimento emotivo del cliente che può essere generato dall'uso di interfacce dinamiche e interattive, il contributo più rilevante ai modelli manageriali per la personalizzazione dell'offerta deriva probabilmente dalle pratiche di *intimization* (Miceli, Raimondo e Farace, 2008). L'inclusione di segni e simboli dei clienti nei prodotti rappresenta un'attività estrema di personalizzazione. La diffusione dei modelli di *intimization*, anche su larga scala, è dovuta ancora una volta alle opportunità aperte dalle ICT in termini di trasferimento dal cliente all'impresa di informazione (quindi anche di segni e simboli) in forma digitalizzata. Idealmente, l'*intimization* si basa sull'integrazione del prodotto con ulteriori *moduli*.

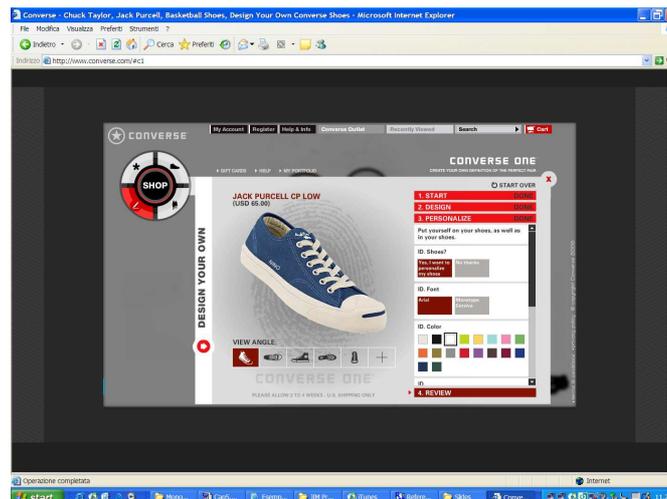


Figura 5.2 L'applicazione della co-creation di Converse

La particolarità di tale approccio è legata al fatto che i moduli in esame sono di competenza esclusiva del cliente, che decide di trasferirli su oggetti di consumo con finalità di distinzione e di comunicazione agli altri del proprio sé. Dal momento che i moduli integrati dal cliente – tipicamente testi e immagini – sono codificabili e digitalizzabili, l'*intimization* diventa una pratica di personalizzazione alla portata anche di piccole realtà imprenditoriali (e.g., *eshirt.it*) che possono generare un'offerta unica facendo leva sulla creazione di segni e simboli del cliente.

La varietà di imprese che ha adottato negli ultimi anni modelli di *intimization* lascia pensare a un vero e proprio trend che segue una richiesta della domanda di distinzione e di partecipazione creativa al processo di definizione dei prodotti. Oltre ai già citati *eshirt.it*, *Anya Hindmarch* con "be a bag" e *Tuborg*, la proposta di *intimization* ha coinvolto le Poste Olandesi (*TGP Post*), che offrono ai clienti la realizzazione di francobolli con le proprie immagini. L'*intimization* può rappresentare la risorsa distintiva per piccole imprese come *Yoshoes* che, nata da un piccolo gruppo

di artigiani calzaturieri del distretto marchigiano, produce su commissione scarpe, stivali e borse in edizioni limitate e personalizzate. L'impresa permette ai clienti di scegliere una serie di moduli di prodotto – applicando un modello di *mass customization* – integrando la sua offerta con l'opportunità di ricamare testi e loghi inviati dai clienti sui prodotti. Le *sneakers* intimizzate hanno prezzi compresi tra 290 e 335 euro. Di fatto, *Yoshoes* fonda il suo business sull'offerta di prodotti di alta qualità integrati dai segni personali dei consumatori.

Anche brand affermati come *M&M's* ampliano la propria gamma, proponendo edizioni speciali dei noti confetti attraverso il sito *mymms.com* (figura 5.3). In questo caso, è possibile *intimizzare* i confetti di *M&M's* tramite testi brevi e scegliere il package e i colori proposti per definire il prodotto personalizzato.



Figura 5.3 L'applicazione dell'*intimizzazione* di *M&M's*

È evidente, quindi, che l'individualismo e le esigenze di comunicazione agli altri della propria personalità siano valori e obiettivi centrali nei processi di consumo genericamente definiti *postmoderni*². In tal senso, l'*intimizzazione* rappresenta la risposta manageriale, mediante modelli di personalizzazione, alla richiesta di distinzione insita nei suddetti processi di consumo.

La ricchezza delle opzioni di personalizzazione a disposizione delle imprese impone, peraltro, alcune scelte di gestione che stanno disegnando un quadro variegato, di seguito schematizzato:

² In un recente articolo apparso su "*La Repubblica delle Donne*", Paolo Crespi (2006) ha definito "*Gravanità*" (dalla crasi dei termini "graffiti" e "vanity") il fenomeno di richiedere e acquistare prodotti *intimizzati* per "*comparire e auto-affermarsi esteriormente*".

- la *mass customization*, nella sua forma pura, tende ormai a scomparire per lasciare spazio a forme più evolute di personalizzazione (*customerization* e *co-creation*) che curino anche gli aspetti di comunicazione e interazione; ciò è dovuto probabilmente al limitato investimento incrementale necessario alla transizione da sistemi imprenditoriali basati solo sulla flessibilità produttiva a quelli integrati *anche* da leve di comunicazione e interazione;
- le piccole imprese che offrono servizi ed elementi digitalizzabili possono fondare il proprio business su approcci *one-to-one*, che enfatizzino le dimensioni intangibili dell'offerta e l'interazione con il cliente, alimentate dalla raccolta ed elaborazione di dati e dalla relativa proposta di contenuti personalizzati;
- la *customerization* e la *co-creation* risultano i modelli di personalizzazione più comunemente adottati da imprese di grandi dimensioni produttrici di *beni*; l'integrazione della gamma d'offerta tangibile con elementi di servizi e comunicazione, oltre che con il coinvolgimento del cliente nella definizione del suo prodotto personalizzato grazie a strumenti dinamici e interattivi, permette ad aziende di successo come *Dell* e *Nike* di gestire la differenziazione dell'offerta in modo proattivo;
- l'*intimization* rappresenta una forma di personalizzazione che può essere adottata da grandi imprese per integrare la propria offerta, ma anche da piccole imprese che desiderino "colpire" nicchie di mercato interessate a prodotti a elevato contenuto simbolico, che permettono di comunicare al gruppo sociale di riferimento i propri segni e simboli, realizzando un trasferimento di *significati* personalizzato.

5.1.2 La segmentazione della domanda di personalizzazione

Le opportunità di proporre diversi modelli di personalizzazione dipendono, oltre che dal tipo di prodotto e dalle risorse a disposizione, dalle esigenze e dalle caratteristiche dei potenziali clienti. È stato già messo in evidenza (vedi capitolo 3) come le opportunità di proporre prodotti, informazioni e interfacce di comunicazione personalizzati presuppongano che l'eterogeneità della domanda sia gestita non solo rispetto ai tradizionali benefici ricercati, ma anche rispetto alle modalità di interazione preferite (Randall, Terwiesch e Ulrich, 2005; Miceli, Ricotta e Costabile, 2007).

Attraverso la definizione di due stadi operativi descrittivi del doppio livello di eterogeneità, il modello pentadimensionale di *profiling* proposto nel capitolo 3 permette di identificare le principali aree rispetto a cui è importante rilevare percezioni, comportamenti e atteggiamenti del cliente a fini di progettazione dell'offerta personalizzata on line. In particolare, il modello di *profiling* segnala la necessità di misurare:

- il *valore per il cliente*, rispetto alle dimensioni di contenuto e a quelle relative alle caratteristiche del sito;
- l'*expertise del cliente*, rispetto a processi e strumenti di interazione digitale e ai contenuti ricercati;

- l'*orientamento cognitivo del cliente*, come tendenza orientata all'obiettivo o esperienziale della navigazione;
- lo *stato della relazione*, intesa come qualità del rapporto tra cliente e impresa;
- il *valore del cliente (customer equity)*, in termini di flussi monetari attuali e prospettici generati dal cliente.

Monitorando sistematicamente il valore *site-specific*, l'*expertise*, l'*orientamento cognitivo*, la *qualità della relazione* e l'*equity* generata dal cliente è possibile identificare dei segmenti di clienti verso i quali operare con modelli di personalizzazione e azioni di CRM ad hoc; successivamente, è opportuno *profilare* i singoli clienti sulla base dei loro *desiderata* sui contenuti dell'offerta (valore *content-specific*), completando, così, il processo a due stadi.

La logica del modello pentadimensionale può essere adottata dai business orientati alla personalizzazione dell'offerta on line, essendo basato su dimensioni generali che, opportunamente contestualizzate tramite specifici indicatori, possono essere utilizzate per descrivere l'eterogeneità della domanda in diversi contesti di mercato. In tal senso, l'algoritmo organizzativo presentato nel capitolo 3 può guidare il processo di operazionalizzazione del modello pentadimensionale e la sua applicazione in ambiti settoriali differenti.

È possibile, inoltre, applicare il modello pentadimensionale per la segmentazione della domanda di personalizzazione anche nei contesti *off line*. Adeguando la dimensione *site-specific* del valore ricercato dal cliente con la considerazione delle leve riguardanti il *punto di vendita*, infatti, il modello pentadimensionale offre il medesimo potenziale informativo al management della differenziazione *off line*. È chiaro che i contesti digitali offrono maggiori fonti di dati sui consumatori rispetto ai canali tradizionali; non di meno, i sistemi di *scanner* attivi ormai in un numero crescente di punti di vendita della grande distribuzione e della grande distribuzione organizzata (Castaldo, 2005) permettono di raccogliere dati sui clienti dotati di *fidelity card* e di alimentare il database aziendale, funzionale, per mezzo di opportune attività di elaborazione, a guidare le scelte di differenziazione.

I risultati degli studi sulla valutazione dei modelli di personalizzazione da parte di potenziali clienti, presentati nel capitolo 4, offrono, infine, alcune indicazioni per il targeting verso specifici segmenti di domanda di personalizzazione. È emersa, infatti, una chiara caratterizzazione dei soggetti che preferiscono l'*intimizzazione* come modello di personalizzazione. Le interazioni positive e significative riscontrate tra *intimizzazione* e alcuni tratti della personalità nella valutazione delle versioni di *t-shirt* indicano che un target ben delineato preferisce più della media i prodotti "intimizzati". In particolare, i soggetti che adottano *scelte creative di anticonformismo* nell'ambito dei loro consumi (Tian, Bearden e Hunter, 2001) e quelli più *propensi a fantasticare* (Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001) hanno mostrato un apprezzamento dell'*intimizzazione* più elevato rispetto alle analoghe preferenze emerse per il campione totale. L'immediata implicazione di questa evidenza consiste nell'opportunità di segmentare la domanda di personalizzazione anche rispetto a tratti della personalità legati al desiderio di unicità da soddisfare in maniera creativa e alla propensione alla fantasia dei clienti. È importante notare che sia le *scelte creative di anticonformismo*

che la *propensione alla fantasia* non interagiscono con *mass customization* e *personalizzazione one-to-one*. Sebbene questi ultimi due modelli di personalizzazione siano stati valutati positivamente dai partecipanti agli studi sul campo (rispetto alla versione non personalizzata di *t-shirt*), tali valutazioni non risultano connesse ai tratti di personalità analizzati. È ipotizzabile, quindi, che tra i modelli di personalizzazione operazionalizzati, l'*intimizzazione* sia quello che offre il maggior valore in termini di distinzione, creatività e fantasia.

I tratti legati alle *scelte creative di anticonformismo* e alla *propensione alla fantasia* sono stati descritti nella letteratura di *consumer behavior* e di *psicologia sociale*. Nella loro concettualizzazione del bisogno di unicità espresso tramite i consumi, Tian *et al.* (2001) hanno identificato tre dimensioni. Tra queste, le *scelte creative di anticonformismo* (le altre sono le *scelte impopolari di anticonformismo* e le *scelte per evitare la similarità*) rappresentano una modalità per ottenere distinzione dagli altri (Brewer, 1991) attraverso comportamenti di consumo peculiari, ma comunque non tanto difforni dalle fondamentali norme del gruppo di riferimento da generare disapprovazione sociale. Quest'ultimo caso è legato invece alla dimensione sulle *scelte impopolari di anticonformismo*. Le scelte creative di anticonformismo, di cui l'*intimizzazione* potrebbe essere una manifestazione, riflettono il bisogno di comunicare uno stile personale e originale attraverso oggetti "speciali". Si pensi, ad esempio, alla scelta fatta da Claudia Schiffer di "consumare socialmente" una borsa della linea "*be a bag*" di Anya Hindmarch (figura 5.4).



Figura 5.4 Claudia Schiffer con la sua borsa intimizzata

Il prodotto *intimizzato* con una sua foto da bambina assicura alla modella tedesca la soddisfazione del bisogno di distinzione, attraverso una scelta creativa anticonformista, ma non impopolare. Da questo punto di vista, sembra che l'*intimizzazione* possa realizzare quanto Brewer (1991) proponeva rispetto al *social self*: essere uguale (assimilato, accettato) e diverso (distinto, unico) allo stesso tempo.

La *propensione alla fantasia* è stata connessa da diversi autori (e.g., Lynn e Rhue, 1986; Rhue e Lynn, 1987b) a forme non patologiche di dissociazione psicologica. È

interessante notare come la fantasia sia anche considerata come una *dote* dell'individuo per aggirare la *noia* (Merckelbach, Horselenberg e Muris, 2001) e come la sua applicazione a particolari *task* riveli il dispiegamento della *creatività* (Hirschman, 1980). Coerentemente con queste considerazioni, i soggetti più propensi a fantasticare apprezzano di più le pratiche di *intimization* rispetto ai soggetti meno fantasiosi, probabilmente perché l'integrazione del prodotto oltre limiti di varietà imposti dall'impresa rappresenta un ambito in cui esprimere liberamente la propria fantasia.

5.1.3 La gestione integrata della personalizzazione e del brand

L'interazione negativa tra *intimization* e brand riscontrata nei due studi presentati nel capitolo precedente suggerisce che la creazione di marche personali (*self-branding*) attraverso le pratiche di *intimization* potrebbe essere considerata un'alternativa, e quindi posta in competizione, ai valori simbolici comunicati dalla marca. Nel momento in cui il consumatore attribuisce significati e valenza comunicativa ai suoi segni personali, ritenendoli coerenti con i suoi obiettivi di distinzione e identità sociale, l'uso di segni e simboli progettati per un mercato di massa risulterà meno apprezzato. La comunicazione di propri simboli nei prodotti, piuttosto che di segni rivolti alla massa (Wind e Rangaswamy, 2001), può generare, quindi, un *trade-off* tra uso di segni personali e uso di segni di marca (Mick, 1986).

Tale evidenza suggerisce che il management dovrebbe valutare con molta cautela l'adozione di un approccio alla personalizzazione basato sulla proposta congiunta di questi due elementi. La presenza simultanea di segni personali e segni di marca potrebbe generare, infatti, una distonia nelle percezioni dei clienti e pregiudicare l'efficacia degli investimenti in processi di personalizzazione.

È importante notare, però, che il disegno di ricerca degli studi che hanno mostrato l'interazione negativa tra *intimization* e brand includeva *Adidas*, una delle più note e popolari marche nel settore delle calzature e dell'abbigliamento sportivo. Il *trade-off* tra segni personali e segni di marca potrebbe riguardare soprattutto i brand affermati, che hanno creato nel tempo una forte identità potenzialmente in competizione con il bisogno di comunicare propri significati e veicolare simboli intimi. Resta da analizzare e valutare se l'interazione negativa tra *intimization* e brand permane in esperimenti in cui venga manipolato il *tipo* di marca. Ad esempio, è possibile ipotizzare che l'interazione negativa tra brand e *intimization* possa essere significativa solo per marche denotate da forte capacità di veicolare significati e a elevato valore simbolico (Escalas e Bettman, 2005).

Molti casi di *intimization* sembrano confermare un approccio molto cauto nell'offerta al cliente di opportunità di integrazione del prodotto con propri segni e simboli. Tra le aziende che propongono l'*intimization* come *core benefit*, invece, è possibile annoverare *eshirt.it* e *Yoshoes*, che in effetti sono piccole realtà non caratterizzate da una propria identità di marca. Le due imprese tendono a identificarsi con i rispettivi siti e a lasciare al cliente il ruolo di creatore dei segni e dei significati da comunicare tramite gli oggetti di consumo. Le imprese titolari di marche note, come *Nike* e *Converse*, permettono di inserire il nome del cliente sulle *sneakers*, ma

non consentono che i propri loghi siano sostituiti da simboli del consumatore. In questo caso, l'intimizzazione del prodotto tramite l'apposizione del proprio nome appare un servizio integrativo, piuttosto che un modello di personalizzazione creativa offerto al cliente. È evidente che *Nike* e *Converse* non possono permettersi di sostituire i loro brand con i segni del cliente, rischiando di intaccare il valore delle rispettive marche. Una strategia simile è stata adottata da *Bstripe*, che permette di ricamare il proprio nome su polo, felpe e cinture in posizione comunque laterale e non in competizione con il "giovane" brand che si propone come la marca per lo "sportware di lusso" (figura 5.5) e il cui logo è comunque sempre presente sui prodotti.



Figura 5.5 L'applicazione dell'intimizzazione di *Bstripe*

È interessante notare come *Anya Hindmarch* abbia creato una linea a sé stante (*be a bag*) per proporre l'intimizzazione ai suoi clienti, mantenendo autonome da questa pratica le classiche linee griffate della sua collezione.

Emerge, quindi, una serie di evidenze coerenti con l'idea che il modello di personalizzazione basato sull'integrazione di segni e simboli del cliente debba essere proposto in assenza di un brand affermato. Le imprese proprietarie di marche note interessate a competere sul mercato della personalizzazione "intimizzata" dovrebbero lanciare siti o punti di vendita completamente slegati dal brand, per evitare di pregiudicarne il valore, ovvero di non rendere pienamente soddisfacente la loro offerta di intimizzazione ai clienti sensibili alle forme estreme di questa pratica di differenziazione.

Gli altri modelli di personalizzazione – *mass customization*, *one-to-one*, *customerization* e *co-creation* – non entrano in *trade-off* con il brand, dal momento che non considerano l'inserimento di simboli potenzialmente alternativi alla marca. I

test delle interazioni tra il brand *Adidas* e i modelli di personalizzazione *mass customization* e *one-to-one* hanno mostrato, in entrambi gli studi parametri non significativi (studio 1: $\beta_{\text{brand} \times \text{MC}} = -0,237, p > 0,10$; $\beta_{\text{brand} \times \text{ONE-TO-ONE}} = 0,323, p > 0,10$; studio 2: $\beta_{\text{brand} \times \text{MC}} = -0,526, p > 0,10$; $\beta_{\text{brand} \times \text{ONE-TO-ONE}} = 0,408, p > 0,10$). Queste ulteriori evidenze suggeriscono che i brand noti possono essere associati a modelli di personalizzazione che presuppongono la gestione della varietà e dell'interazione da parte dell'impresa, ma non alle pratiche di *intimization*.

5.2 Gli orizzonti e le sfide per l'innovazione nei processi di personalizzazione

I modelli di personalizzazione dell'offerta, con particolare riferimento a quelli che prevedono il coinvolgimento del cliente nelle fasi di sviluppo del prodotto, costituiscono un campo di sperimentazione ideale per l'innovazione collaborativa (Prandelli e Verona, 2006a). L'utilizzo di strumenti digitali in grado di rendere il cliente partecipe dello sviluppo del prodotto presenta, infatti, opportunità non solo legate alla realizzazione di una *value proposition* altamente customizzata e coinvolgente, ma anche riguardanti una serie di potenziali idee e prototipi da sottoporre a ulteriori test finalizzati al lancio su larga scala.

In tal senso, i modelli partecipativi di personalizzazione permettono di potenziare le fasi del processo di sviluppo dei nuovi prodotti che l'avvento delle ICT ha reso più efficaci ed efficienti. Prandelli, Verona e Raccagni (2006) hanno chiarito come gli strumenti digitali permettano di arricchire le fasi di sviluppo dell'innovazione, dalla generazione delle nuove idee (ad esempio, tramite servizi on line di contatto con l'impresa o le classiche *suggestion box*), alla selezione di quelle più promettenti e al test del concetto di nuovo prodotto (ad esempio, tramite *concept test* virtuali), fino al disegno e al lancio dell'innovazione. In particolare, la fase di *product design* può ottenere stimoli importanti dalle realizzazioni virtuali definite dai clienti attraverso i *tool* di personalizzazione dinamici come quelli utilizzati da *Fiat 500*, *Nikeid* e *Converse*. I progetti disegnati dal singolo cliente, infatti, possono essere valutati formalmente – attraverso panel di esperti e di potenziali clienti di massa – per verificarne l'adozione come variante “ufficiale” della linea di prodotto per il *mainstream*. In tal modo, è possibile realizzare le direzioni della *strategia duale* (Valdani, 2000) per mezzo di modelli di personalizzazione collaborativa.

La ricezione di stimoli sui prodotti è connessa ai modelli di personalizzazione in cui il cliente può gestire la varietà attraverso strumenti di interazione dinamici. La *customerization* e la *co-creation*, quindi, rappresentano gli approcci che possono potenzialmente offrire le maggiori opportunità in questa direzione alle imprese orientate alla personalizzazione dell'offerta.

Dal punto di vista della gestione dell'innovazione, è utile ribadire che i risultati degli studi presentati nel capitolo 4 segnalano come i soggetti più creativi e fantasiosi tendano a preferire l'*intimization* quale modello di personalizzazione. Le interazioni tra *intimization* e i tratti legati alle *scelte creative di anticonformismo* e alla *propensione alla fantasia* segnalano, infatti, una connessione rilevante tra la *creatività*

degli individui (Hirschman, 1980; Cillo, 2004) e questo modello di personalizzazione. Nelle pratiche di *intimization*, il cliente sembra investito di un ruolo “*creativamente attivo*”, dal momento che gli viene richiesto un apporto al processo di personalizzazione non solo in termini di coinvolgimento emotivo e partecipativo, ma anche di idee e creatività manifestate con la manipolazione dei prodotti personalizzati fino all’integrazione di segni e simboli strettamente individuali. Esistono, quindi, significative relazioni tra *intimization* e gestione dell’innovazione guidata dal cliente (Thomke e von Hippel, 2002; Prandelli e Verona, 2006a).

I clienti *creativi* sono molto spesso diversi, per caratteristiche, motivazioni e competenze, dai cosiddetti *lead user* (von Hippel, 1986), che hanno da sempre rappresentato la categoria di consumatori più interessanti per la gestione dell’innovazione. In effetti, secondo Berthon *et al.* (2007), i clienti creativi differiscono dai *lead user* rispetto ad almeno quattro aspetti:

- *i clienti creativi lavorano con qualsiasi tipo di prodotto*, non solo con quelli nuovi o avanzati tecnologicamente; spesso, i clienti creativi utilizzano, ri-adattano, ri-pensano prodotti *vintage* (si pensi alle manipolazioni effettuate da clienti creativi su vecchi modelli di auto e moto) o non accessoriati per avere libertà di esprimere la loro fantasia al di fuori degli schemi imposti dalle imprese;
- *i clienti creativi non mirano a soddisfare bisogni che diventeranno successivamente generali* – come succede per i *lead user* nella prospettiva della curva di Rogers (Rogers, 1962; von Hippel, 1986); diversamente, i clienti creativi possono interessarsi a prodotti finalizzati a soddisfare bisogni idiosincratici o di nicchia (si pensi alla realizzazione di software per soddisfare specifici bisogni del “creativo” o per ottenere riconoscimento sociale nella comunità di riferimento);
- *i clienti creativi non ottengono necessariamente benefici diretti dalle loro innovazioni*, sebbene possano giovare di *capitale simbolico* (Bourdieu, 1986) nella forma di reputazione, ringraziamenti, riconoscimenti sociali;
- *i clienti creativi manipolano i prodotti in modo autonomo e non controllato*, mentre le imprese tendono a coinvolgere i *lead user* in processi di sviluppo dell’innovazione formalizzati.

La flessibilità comunicativa generata dalle ICT ha comportato un aumento dei fenomeni di *creatività applicata* da parte dei clienti. In particolare, la diffusione dei saperi tramite gli strumenti digitali, la malleabilità dei software, la connettività e un generale *shift* culturale verso l’alto permettono a gruppi di clienti creativi di sviluppare e sperimentare nuove idee con finalità non necessariamente funzionali al soddisfacimento di bisogni connessi al prodotto, quanto per il perseguimento di fini reputazionali e sociali.

Berthon *et al.* (2007) citano alcuni casi emblematici delle diverse prospettive adottate dalle imprese rispetto alle manipolazioni proposte dai clienti creativi. In merito, gli autori propongono una tipologia di orientamenti che mira a descrivere le alternative strategiche per le imprese che si confrontano con clienti, a volte, “pericolosamente” creativi. La tipologia di Berthon *et al.* (2007) considera le

dimensioni dell'atteggiamento (positivo vs. negativo) e dell'orientamento operativo (attivo vs. passivo) dell'impresa verso i clienti creativi (figura 5.6). Le imprese che assumono un atteggiamento positivo e un orientamento attivo *abilitano* i clienti creativi alla realizzazione di nuovi prodotti e facilitano i loro sforzi. La *BBC* ha scoperto che alcuni clienti creativi sono stati capaci di appropriarsi e utilizzare alcuni contenuti dal suo sito. Piuttosto che attivare comportamenti restrittivi, l'emittente britannica ha facilitato la fruizione di tali contenuti tramite software e *tool* dedicati, offrendo un nuovo servizio ai clienti più creativi. Un simile approccio è stato seguito dalla *Valve*, una *software house* che, alle prese con alcuni *hacker* volti a "decifrare" il gioco "*Half-Life*", ha deciso di rilasciare il codice dello stesso, dando vita a "*Counter-strike*", uno dei più grandi successi tra i giochi on line.

		Atteggiamento verso i clienti creativi	
		<i>Negativo</i>	<i>Positivo</i>
Orientamento operativo verso i clienti creativi	<i>Attivo</i>	<i>Resistere</i> (<i>FedEx, Sony</i>)	<i>Abilitare</i> (<i>BBC, Valve</i>)
	<i>Passivo</i>	<i>Scoraggiare</i> (<i>PSP, Gameboy</i>)	<i>Incoraggiare</i> (<i>Toyota, Skype</i>)

Figura 5.6 La tipologia di Berthon *et al.* (2007) sugli approcci verso i clienti creativi

Le imprese che assumono un atteggiamento positivo e un orientamento passivo *incoraggiano* i clienti creativi alla realizzazione di nuovi prodotti, evitando di creare ostacoli, ma non offrendo supporto. Le grandi case automobilistiche, come *Toyota*, hanno spesso accolto con favore le modifiche sperimentate da clienti creativi, interpretandole come occasioni per migliorare la reputazione e il valore della marca, ma non hanno mai attivato processi di supporto a tali pratiche. *Skype*, il popolare software di comunicazione on line, ha recentemente mostrato interesse per l'uso sincronizzato del suo prodotto a fini di *broadcasting radiofonico* (Biever, 2005), ma non ha promosso un tale utilizzo innovativo in alcun modo.

Le imprese che assumono un atteggiamento negativo e un orientamento attivo *resistono* alle azioni dei clienti creativi, tramite azioni legali e comportamenti ostruzionistici. *FedEx* ha citato il *computer developer* Josè Avila nel momento in cui

quest'ultimo ha inserito sul sito www.fedexfurniture.com immagini del suo arredamento creativo composto da scatole dell'impresa. *Sony* ha citato in giudizio alcuni clienti che hanno modificato il software di *AiboPet*, un cane robot capace di compiere una serie di azioni basilari, la cui varietà era stata ampliata dall'intervento creativo di alcuni acquirenti.

Infine, le imprese che assumono un atteggiamento negativo e un orientamento passivo scoraggiano le azioni dei clienti creativi, anche se, di fatto, tollerano manipolazioni dei propri prodotti. Le imprese produttrici di console per video-giochi, come *Sony PSP* e *Nintendo Gameboy*, subiscono passivamente gli interventi sui software applicati da clienti creativi, presentando comunicati stampa che manifestano contrarietà a tali pratiche, ma che non generano ostacoli alla manipolazione creativa dei prodotti.

Berthon *et al.* (2007) suggeriscono che la scelta sull'approccio da seguire dipende dalle fasi di consapevolezza e analisi del fenomeno che, in molti business, soprattutto quelli a elevato contenuto digitale, sono in forte crescita. È evidente che la risposta dell'impresa deve considerare le implicazioni per il *revenue model*, ma anche per la reputazione e le risorse fiduciarie, che potrebbero essere seriamente intaccate da soluzioni eccessivamente eterodosse e visibili. È interessante notare che alcune imprese hanno ottenuto dal fenomeno in atto indicazioni preziose per l'innovazione di prodotto e di marketing. In tal senso, i casi di *BBC* e *Valve*, oltre alle opportunità da esplorare sullo *Skype-casting*, sono emblematici delle implicazioni relative alla *collaborative innovation*.

Le considerazioni mosse con riferimento ai clienti creativi sembrano particolarmente legate al modello dell'*intimization*. Come detto, nell'applicazione di questo approccio, i clienti manipolano il prodotto con i propri segni e simboli e, in molti casi, possono generare idee e contenuti innovativi. Rispetto a quanto detto nel paragrafo precedente, è possibile riscontrare casi di imprese che facilitano e stimolano le pratiche di *intimization* in quanto *core benefit* proposto ai clienti (e.g., *eshirt.it*); altre, invece, scoraggiano e limitano il potenziale di *intimization* per evitare competizione con i propri loghi (e.g., *Nike*, *Converse*). Emergono, poi, alcuni casi interessanti di iniziative volte a indirizzare le pratiche di *intimization* dei clienti creativi verso applicazioni commerciali.

Zandegù Editore ha lanciato recentemente un'iniziativa di *intimization* finalizzata al successivo sfruttamento commerciale della creatività dei clienti. Il romanzo "*Testa di pietra*" di Matteo De Simone è stato edito, nella prima edizione, con una copertina completamente bianca, lasciando il compito al lettore di disegnare la sua *cover* personalizzata. In particolare, i lettori più creativi sono stati invitati a inviare le loro copertine, realizzate sulla base dell'interpretazione personale del romanzo, alla casa editrice, che avrebbe pubblicato la seconda edizione del libro utilizzando le dieci copertine più interessanti. Il concorso, scaduto nel gennaio 2008, ha previsto la comunicazione dei vincitori sul sito di *Zandegù*; queste copertine saranno utilizzate per le successive edizioni del romanzo.

Anche imprese molto popolari cooptano i clienti creativi per ottenere indicazioni per l'innovazione. *Pepsi* ha creato il sito designourpepsi.com (figura 5.7) per coinvolgere i clienti più creativi nel disegno delle nuove lattine di *Pepsi* tramite un

concorso a premi dedicato. In pratica, si chiede ai clienti di disegnare la loro personale interpretazione della lattina, ottenendo stimoli per l'innovazione e capitale relazionale derivanti dalla partecipazione all'operazione di soggetti particolarmente rilevanti per le future opzioni strategiche di sviluppo. Un simile approccio è seguito da *Volvo*, che ha lanciato nel 2003 il *Volvo concept lab*, un ritrovo virtuale in cui i clienti creativi possono interagire con i designer della casa automobilistica svedese per modificare e creare nuovi modelli.

L'emittente televisiva *Italia 1* ha, di fatto, applicato la strategia *abilitante* segnalata da Berthon *et al.* (2007), proponendo ai clienti di filmare il proprio spot da 3 secondi utilizzando il noto *pay-off* dell'azienda in una situazione personale particolarmente divertente.

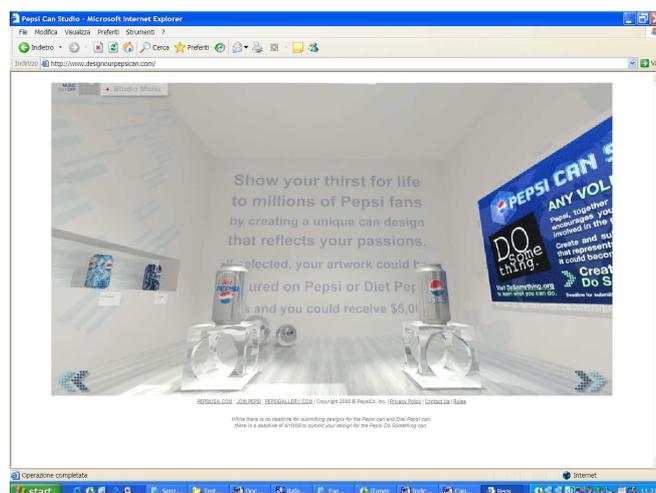


Figura 5.7 L'innovazione collaborativa di *Pepsi*

Il concorso, “6 come 6”, ha riscosso un grande successo pur non predisponendo premi, a conferma dell'assunzione citata in precedenza secondo cui i clienti creativi tendono a ricercare soddisfazione in termini di reputazione e di benefici sociali, piuttosto che di ricompense monetarie. L'impresa ha ottenuto dall'applicazione di questa pratica una lunga serie di mini-spot da utilizzare liberamente, oltre a una serie di benefici in termini di immagine.

Recentemente, *Honda* ha lanciato un concorso legato al nuovo spot pubblicitario per il modello *SH*. In questo caso, è prevista la pubblicazione dei migliori spot sul sito dedicato, oltre che un premio in tema per il vincitore assoluto (una moto *Honda SH300i* con bauletto). I clienti sono stati invitati a girare un filmato da 20 secondi in cui risalti l'uso del modello *SH* in città.

Alla luce degli esempi riportati, è possibile trarre alcune conclusioni. Appare evidente che la personalizzazione collaborativa possa offrire spunti per l'innovazione

di prodotto e di design se *replicabili* e non completamente idiosincratici rispetto al singolo cliente. Dalle pratiche di integrazione del prodotto con segni e simboli indissolubilmente legati al vissuto del cliente è possibile ottenere indicazioni per l'innovazione legate al *processo* di personalizzazione o a *categorie* di elementi differenzianti. Si pensi alla t-shirt integrata con l'immagine del proprio bambino. Quello specifico segno non può essere perfettamente replicato su prodotti da destinare al mercato di massa, ma può essere proposto come tipo di personalizzazione, inserendo nella comunicazione delle opportunità di intimità "l'integrazione del prodotto con immagini dei tuoi cari".

Un simbolo, un contenuto o un segno creato dal cliente con "materiale" proprio può diventare innovazione di prodotto o design nel senso pieno del termine se è possibile replicare quel contenuto ed estenderne l'adozione al mercato di massa. Si pensi alla creazione di un logo da inserire sulla propria t-shirt che mostri potenzialità di astrazione simbolica tali da poter essere esteso a intere linee di prodotti.

In sintesi, mentre la *customerization* e la *co-creation* possono offrire spunti per l'innovazione finalizzati alla realizzazione di esemplari di prodotto, entro la varietà prefigurata dall'impresa, da proporre al mercato di massa (e.g., caso *Nikeid*), l'*intimisation* può essere utilmente applicata per ottenere indicazioni creative su leve di prodotto (e.g., caso *Zandegù*) e di comunicazione (e.g., caso *Honda SH*) completamente nuove. Appare evidente che quest'ultimo caso cela opportunità legate allo sviluppo della *reputation* e al potenziamento dell'immagine dell'impresa, ma anche una serie di potenziali rischi legati alla commistione tra i segni distintivi dell'impresa (e.g., brand, logo) e i simboli dei clienti.

5.3 L'evoluzione delle teorie sulla differenziazione: il post-modernismo e il *consumatore liquido*

Nei capitoli precedenti è stata evidenziata la progressiva evoluzione dei modelli e delle pratiche di differenziazione. Si è passati, infatti, da processi essenzialmente guidati dall'impresa ad attività gestite congiuntamente da impresa e cliente, fino a situazioni ancora più estreme, in cui i contenuti della differenziazione sono significativamente generati e/o manipolati dal cliente.

Questa evoluzione del ruolo del cliente deriva da un più complesso mutamento nei valori, negli stili di vita e nelle pratiche di consumo degli individui nella società *postmoderna* (Sherry, 1991; Brown, 1995; Mick e Fournier, 1998). La prospettiva postmoderna all'analisi e all'osservazione della società enfatizza la crescente frammentazione del contesto socio-culturale e la rilevanza assunta dalle leve simboliche ed estetiche nelle scelte individuali (Firat e Venkatesh, 1995; Addis, 2005; Simmons, 2008), con consumatori che, in piena autonomia, attribuiscono segni e significati ai prodotti delle imprese anche al di là delle intenzioni di queste ultime.

I cambiamenti derivanti da globalizzazione e progressiva terziarizzazione dell'economia determinano, peraltro, condizioni di volatilità, complessità e frammentazione che Bauman (2000) ha efficacemente sintetizzato nel concetto di *società liquida*. Nella società liquida i canoni dominanti sono l'instabilità, l'erraticità,

l'emancipazione, l'affermazione dell'identità e dell'apparenza, contrapposti alla stabilità e ai vincoli religiosi, affettivi e familiari della società "solida". In tal senso, prevalgono negli individui il camaleontismo e il costante tentativo di soddisfare *desideri*, non bisogni, traendo piacere più dal processo che dal risultato degli sforzi profusi (Bauman, 2001). La ricerca di desideri da realizzare porta le persone a preferire il cambiamento sistematico, fino a una paradossale meta-abitudine: "l'abitudine di cambiare abitudine" (Bauman, 1999, p. 91). L'individuo nella società postmoderna deve essere, secondo Bauman, soprattutto un consumatore sistematico di sensazioni, emozioni e simboli, che viva pienamente l'attesa della realizzazione di un desiderio, ma non indugi in posponimenti delle esperienze e delle gratificazioni personali.

Il passaggio dalla società moderna a quella postmoderna (o, à la Bauman, liquida) coinvolge significativamente i processi di consumo e scambio. Integrando la prospettiva sociologica (Fabris, 2003) a quella della ricerca interpretivista sul consumatore (Firat e Venkatesh, 1995) è possibile sintetizzare alcune transizioni rilevanti per la *consumer research* e la teoria sulla differenziazione (tabella 5.1).

Tabella 5.1 La transizione dal modernismo al postmodernismo (adattata da Firat e Venkatesh, 1995 e Fabris, 2003)

Modernismo	→	Postmodernismo
Forma chiusa	→	Forma aperta
Finalità	→	Gioco
Progetto	→	Caso
Gerarchia	→	Eterarchia
Opera finita	→	Processo
Distanza	→	Partecipazione
Sintomo	→	Desiderio
Determinatezza	→	Indeterminatezza
Trascendenza	→	Immanenza
Realtà	→	Iper-realtà (realtà multiple e virtuali)
Conoscenza essenziale	→	Conoscenza evocativa
Mente	→	Mente e corpo
Vita compresa	→	Vita vissuta
Consumatore che consuma	→	Consumatore che produce
Sistema di consumo economico	→	Sistema di consumo simbolico
Valore di scambio	→	Valore dei segni
Unione	→	Frammentazione
Oggettivazione	→	Simbolismo

Fabris (2003) enfatizza come la società moderna fosse caratterizzata da elementi di stabilità e pragmatismo, mentre quella postmoderna si basi su indeterminatezza ed eterogeneità nelle realtà e nelle esperienze. È interessante notare che, in linea con gli aspetti generali descritti, la transizione delle motivazioni e del ruolo del consumatore concernono la partecipazione ai processi di creazione di valore nella forma soprattutto di simboli e di identità personale (Firat e Venkatesh, 1995).

La descrizione del consumatore postmoderno che ne deriva può essere sintetizzata utilizzando alcune etichette divenute molto popolari negli studi più recenti sul tema, in cui vengono descritti figure di consumatori *eclettici* (Codeluppi, 2000), *camaleontici* (Dubois, 2000; Simmons, 2008) ed *esperienziali* (Holbrook, 1999; Schmitt, 1999; Addis, 2005). Si tratta di consumatori che ricercano esperienze e oggetti di consumo in modo spesso contraddittorio e caotico, orientandosi alla fruizione di emozioni e sensazioni sempre nuove e sorprendenti. Il continuo cambiamento nelle preferenze e nei benefici ricercati caratterizza un consumatore sempre più spesso irrazionale nelle scelte, a volte anche in modo consapevole (Fabris, 2008). La ricerca di mezzi per affermare la propria (o le proprie) identità nel gruppo di riferimento rendono il consumatore un'entità di sempre più difficile interpretazione, da soddisfare con approcci situazionali, comunque orientati alla realizzazione di esperienze ricche di simboli ed emozioni.

Lo studio del consumatore, fino a pochi anni fa dominato dalle teorie cognitiviste e comportamentiste (Dalli, 2004) e da modellizzazioni rigide dei comportamenti e delle scelte degli individui, si è arricchito di analisi concettuali sulle motivazioni del consumatore postmoderno, orientate verso l'estetica, le emozioni e l'edonismo. In tal senso, i contributi seminali di Elizabeth Hirschman e Morris Holbrook (1982) hanno indicato nelle *3F* (fantasie, divertimento ed emozioni) gli aspetti fondanti le esperienze di consumo, che, secondo alcuni autori (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999) possono essere utilizzati per disegnare efficaci strategie di marketing nella società postmoderna.

Pine e Gilmore (1999) sostengono che l'economia americana è basata principalmente sulla *vendita di esperienze*. Secondo gli autori, attraverso adeguate attività di marketing esperienziale ogni prodotto può essere trasformato in una esperienza memorabile da "mettere in scena". Seguendo tale prospettiva, Schmitt (1999) sostiene che orientare la gestione dell'impresa alla creazione di esperienze costituisce uno specifico orientamento strategico nei confronti del mercato, per il successo del quale diventa critica l'analisi in profondità della mente e del cuore dei propri clienti.

I caratteri del consumatore postmoderno tendono verso la partecipazione attiva nei processi di differenziazione, volta alla ricerca di esperienze sempre più coinvolgenti. In tal senso, i modelli di co-creazione del prodotto descritti nei capitoli precedenti rappresentano una direzione evolutiva della differenziazione coerente con le motivazioni che guidano il consumatore nella società postmoderna. La definizione di prodotti personalizzati in modo attivo consente non solo il consumo di oggetti capaci di trasferire significati sull'identità e la personalità del cliente, ma anche di far vivere al *prosumer* (dalla crasi di *producer* e *consumer* - Fabris, 2008) un'esperienza unica in cui esprimere le sue capacità e la sua creatività (Bendapudi e Leone, 2003). In tal senso, i modelli di personalizzazione collaborativa permettono di rispondere – in termini di modelli di differenziazione – ai cambiamenti socio-culturali intervenuti negli ultimi anni, soprattutto con riferimento alla ricerca di individualismo e affermazione personale.

È importante notare, comunque, che il consumatore postmoderno ricerca tanto esperienze di consumo volte alla comunicazione della propria unicità, quanto attività

di asserzione dell'appartenenza a gruppi o a *tribù* di individui (Cova, 2003). Coerentemente con quanto proposto da Brewer (1991) e dalla teoria sull'unicità (Snyder e Fromkin, 1980), gli individui mirano a distinguersi moderatamente dagli altri in alcuni ambiti sociali e allo stesso tempo ad assimilarsi al gruppo di riferimento a cui si aspira ad appartenere. Ciò comporta la difesa della propria identità e individualità, ma, allo stesso tempo, l'impegno a partecipare alle attività di gruppi di cui si condividono i valori e le finalità.

Intimamente connesso con queste due motivazioni apparentemente contrastanti è il fenomeno del *web 2.0*, diffusosi in modo vertiginoso negli ultimissimi anni soprattutto grazie al successo di siti come *Wikipedia*, *MySpace* e *YouTube* (O'Reilly, 2007; Beer e Burrows, 2007). La generazione di contenuti di siti da parte degli utenti (e non di un soggetto gerarchicamente sovra-ordinato come l'impresa) è risultata una delle attività più apprezzate dal popolo di Internet, che riesce, nell'ambito di comunità virtuali, a perseguire obiettivi di affermazione della propria personalità all'interno di un gruppo di *peer*. L'aspetto del fenomeno che appare estremamente rilevante per i processi di differenziazione e innovazione riguarda l'appropriazione da parte degli utenti/consumatori dell'"*intelligenza progettuale e produttiva*" (Micelli, 2000) e della creatività che, fino all'avvento e alla diffusione dei modelli di co-creazione e di generazione dei contenuti da parte degli utenti, erano state di esclusivo dominio dell'impresa.

È interessante notare come dall'analisi attenta dei contenuti e delle dinamiche che si sviluppano in siti *web 2.0* le imprese possano trarre direzioni per l'innovazione di prodotto e di design secondo un processo *bottom-up* capace di cogliere i segnali provenienti dal consumatore immerso in una realtà a lui congeniale, piuttosto che intervistato in contesti artificiali (Fabris, 2008).

In definitiva, le teorie sociologiche e interpretiviste sul consumatore mettono in luce aspetti sul contesto socio-culturale postmoderno che enfatizzano ulteriormente la rilevanza dei modelli di personalizzazione, anche estrema, per la soddisfazione di desideri e bisogni di natura simbolica dei consumatori immersi nella società *liquida*. La proposizione di esperienze di co-creazione e *intimization*, fino alla deriva dei contenuti generati dagli utenti, rappresenta una risposta adeguata alla ricerca di un individualismo creativo e attivo tipico del consumatore postmoderno. In questa prospettiva, i fenomeni descritti contribuiscono ad arricchire gli approcci alla differenziazione alimentando soprattutto la tendenza verso le forme più estreme di *reverse marketing*. In tal senso, le imprese devono ricercare la differenziazione non solo facendo leva sui "classici" canoni della rilevanza, della percepibilità e della sostenibilità, bensì sviluppando competenze e capacità volte a entrare in sintonia valoriale, simbolica ed emozionale con gli individui e comunità di consumatori. Questi ultimi avranno il compito di differenziare realmente l'offerta con i propri interventi e il loro coinvolgimento attivo nella generazione di contenuti e valore.

5.4 Le direzioni per la ricerca futura

È stato evidenziato come gli studi presentati nei capitoli precedenti offrano indicazioni significative per la ricerca sui modelli di personalizzazione, ma aprano anche la strada a nuove direzioni volte a superare alcuni inevitabili limitazioni.

Lo studio finalizzato a testare il modello pentadimensionale di *profiling* necessita di ulteriori applicazioni che ne attestino l'effettiva generalizzabilità a diversi contesti di personalizzazione on line. In particolare, sarebbe interessante verificare che le azioni di personalizzazione e di CRM suggerite dall'applicazione del modello comportino effettivamente un miglioramento del valore attuale e potenziale per l'impresa. Inoltre, dovrebbe essere esplorata l'opportunità di applicare il modello a fini di segmentazione in contesti *off line*, ponendo particolare attenzione agli ambiti in cui è possibile ottenere dati sui clienti in forme diverse e flessibili (e.g., imprese della grande distribuzione, banche, imprese di telecomunicazioni).

Il modello richiederebbe, ancora, un test dinamico, volto a valutarne i previsti meccanismi di *feedback* e a consentire la misurazione di *sequenze di eventi*. Queste ultime rappresentano indicatori più coerenti delle dimensioni di *expertise*, notoriamente dinamica (Alba e Hutchinson, 1987), e di *orientamento cognitivo* del cliente, che si assume possa cambiare rispetto alle situazioni di consumo e di navigazione vissute dal soggetto.

Infine, appaiono rilevanti le direzioni di ricerca legate allo strumento di connessione (*device*) utilizzato dal singolo cliente, che potrebbe avere delle significative implicazioni sulla gestione delle dinamiche distributive di prodotti e contenuti. In particolare, nell'ambito degli studi sulla *multicanalità* (Ricotta e Miceli, 2004; Balasubramanian, Raghunathan e Mahajan, 2005) è certamente rilevante verificare come il modello di *profiling* possa essere integrato dalla considerazione degli strumenti di connessione e fruizione, legati a variabili *situazionali* (Belk, 1975) tipiche delle politiche di marketing "ubiquo" (Watson *et al.*, 2002) rivolte a consumatori "liquidi" o "camaleontici".

Anche gli studi realizzati per analizzare le valutazioni dei diversi modelli di personalizzazione e testare le ipotesi di ricerca presentano certamente dei limiti che possono stimolare le future ricerche sul tema. Il disegno di ricerca deve essere applicato in altri contesti di personalizzazione, quali i beni di largo consumo (e.g., birre, *sneakers*), i beni di lusso (e.g., borse griffate, diamanti) e l'oggettistica (e.g., *mousepad*, *pelouche*), per poter verificare la validità esterna della struttura concettuale proposta.

Con riferimento all'interazione riscontrata tra *intimizzazione* e brand, le ricerche future potrebbero estendere l'analisi manipolando la marca nell'ambito di disegni sperimentali. In particolare, è auspicabile replicare il disegno di ricerca utilizzato su vari gruppi di soggetti, cui proporre marche con caratteristiche diverse (e.g., alta vs. bassa notorietà; a forte vs. debole carica simbolica; massa vs. nicchia). Utilizzando tale disegno di ricerca sarà possibile esplorare se l'interazione negativa tra *intimizzazione* e brand è limitata solo alle marche note o se va estesa a qualsiasi tipo di segno identificativo delle imprese.

Sarebbe poi interessante estendere l'analisi, anche concettuale, dell'*intimization* a obiettivi di affiliazione sociale (Brewer, 1991) piuttosto che di distinzione. I casi di *intimizzazione* dei prodotti *consumati come gruppo* (si pensi alla personalizzazione del materiale sportivo di una squadra di calcio amatoriale) potrebbero celare obiettivi diversi da quelli testati negli studi presentati, e quindi presentare interazioni dell'*intimization* con altri tratti della personalità (e.g., bisogno di assimilazione – Brewer, 1991).

Infine, il disegno di ricerca utilizzato prevede che i modelli di personalizzazione siano alternativi tra loro. In realtà, è stato mostrato come *mass customization* e *one-to-one* siano integrati nelle pratiche di *customerization* (Wind e Rangaswamy, 2001), mentre appare plausibile, in alcuni casi, che tali modelli di personalizzazione possano essere proposti insieme all'*intimization*. Potrebbe essere opportuno, pertanto, realizzare un disegno di ricerca che consenta la simultanea presenza di differenti approcci alla personalizzazione. In tal senso, la differenziazione degli approcci alla personalizzazione quale risposta all'eterogeneità combinata di prodotti e processi di interazione (Miceli, Ricotta e Costabile, 2007) potrebbe essere valutata con maggiore precisione.

La ricerca sulla personalizzazione, in sintesi, dovrebbe produrre teorie e metodi nuovi con riferimento ai seguenti temi (Murthy e Sarkar, 2003):

- *la segmentazione della domanda di personalizzazione*, rispetto alla quale il modello di *profiling* (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005) può rappresentare un primo riferimento concettuale;
- *la valutazione degli approcci alla personalizzazione nella prospettiva dell'impresa*, che risulta legata agli sviluppi di *modelli di customer equity* (Rust, Lemon e Zeithaml, 2004);
- *le preferenze dei clienti per i diversi modelli di personalizzazione*, rispetto a cui gli studi presentati nel capitolo 4 possono essere replicati ed estesi.

Il perseguimento di tali obiettivi di ricerca rappresenta la sfida concettuale e analitica per la ricerca sulla personalizzazione negli anni a venire, considerando che si tratta di una pratica di marketing il cui governo è in misura sempre maggiore condotto in "coalizione" con il consumatore. Quest'ultimo aspetto, probabilmente, continuerà a rappresentare un tema di frontiera per i futuri studi di marketing.

Bibliografia

- Aaker D.A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.
- Aaker J.L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (3), pp. 347-356.
- Abell D.F. (1993). *Managing dual strategies. Mastering the present, preempting the future*. Free Press, New York.
- Achrol R.S., Kotler P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63 (4), pp. 146-163.
- Adams W.J., Yellen J.L. (1976). Commodity Bundling and the Burden of Monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 90 (August), pp. 475-498.
- Addis M. (2005). *L'esperienza di consumo*. Pearson Education Italia, Milano.
- Ahuvia A.C. (2005). Beyond the Extended Self: Loved Objects and Consumers' Identity Narratives. *Journal of Consumer Research*, 32 (1), pp. 171-184.
- Alba J.W., Hutchinson J.W. (1987). Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, 13 (4), pp. 411-454.
- Ancarani F., Costabile M. (2007). Governare la convergenza competitiva per ampliare il dominio dei mercati. *Economia e Management*, 3, pp. 1-20.
- Ancarani F., Shankar V. (2003). Symbian: Customer Interactions Through Collaboration and Competition in a Convergent Industry. *Journal of Interactive Marketing*, 17 (1), pp. 56-76.
- Andersen C. (2007). *La coda lunga - Da un mercato di massa a una massa di mercati*. Codice Edizioni, Torino.
- Ansari A., Essegai S., Kohli R. (2000). Internet Recommendation Systems. *Journal of Marketing Research*, 37 (3), pp. 363-375.
- Ansari A., Mela C.F. (2003). E-Customization. *Journal of Marketing Research*, 40 (2), pp. 131-145.
- Bagozzi R.P. (1984). A Prospectus for Theory Construction in Marketing. *Journal of Marketing*, 48 (Winter), pp. 11-29.
- Bagozzi R.P., Dholakia U.M. (2002). Intentional Social Action In Virtual Communities. *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), pp. 2-21.
- Bain J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Balasubramanian S., Raghunathan R., Mahajan V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), pp. 12-30.

- Barile S., Busacca B., Costabile M. (2001). L'innovazione negli studi sui processi di consumo: vettori evolutivi e percorsi di ricerca. *Sinergie*, 55 (Maggio-Agosto), pp. 1-46.
- Baron R.M., Kenny D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Baudrillard J. (1970). *La société de consommation ses mythes, ses structure*. Gailimard, Paris.
- Bauman Z. (1999). *Globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*. Laterza, Bari.
- Bauman Z. (2000). *Liquid modernity*. Polty Press, Oxford.
- Bauman Z. (2001). Consuming Life. *Journal of Consumer Culture*, 1 (1), pp. 9-29.
- Bearden W.O., Netemeyer R.G., Teel J.E. (1989). Measurement of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence. *Journal of Consumer Research*, 15 (4), pp. 473-481.
- Beer D., Burrows R. (2007). Sociology and, of and in Web 2.0: Some Initial Considerations. *Sociological Research Online*, 12 (5), pp.
- Belk R.W. (1975). Situational Variables and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 2 (December), pp. 157-164.
- Belk R.W. (1988). Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*, 15 (2), pp. 139-168.
- Bendapudi N., Leone R.P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67 (1), pp. 14-28.
- Berthon P.R., Pitt L.F., McCarthy I., Kates S.M. (2007). When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons*, 50 (1), pp. 39-47.
- Biever C. (2005). Software killed the radio star. *New Scientist*, 186 (2495), pp. 26-26.
- Black G. (1951). Product Differentiation and Demand for Marketing Services. *Journal of Marketing*, 16 (1), pp. 73-79.
- Boulding W., Kalra A., Staelin R., Zeithaml V.A. (1993). A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), pp. 7-27.
- Bourdieu P. (1986). The Forms of Capital. In Richardson A. (a cura di), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York: 241-258.
- Brendl C.M., Chattopadhyay A., Pelham B.W., Carvallo M. (2005). Name Letter Branding: Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active. *Journal of Consumer Research*, 32 (3), pp. 405-415.
- Brewer M.B. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17 (5), pp. 475-482.
- Brown S. (1995). *Postmodern Marketing*. Routledge, London.
- Brynjolfsson E., Smith M.D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers. *Management Science*, 46 (4), pp. 563-585.

- Burke R.R. (2002). Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), pp. 411-432.
- Busacca B. (1990). *L'analisi del consumatore*. Egea, Milano.
- Busacca B. (1994). *Le risorse di fiducia dell'impresa*. UTET, Torino.
- Busacca B. (2000). *Il valore della marca*. Egea, Milano.
- Busacca B., Costabile M., Ancarani F. (2004). *Prezzo e valore per il cliente*. Etas, Milano.
- Castaldo S. (2005). *Analisi e gestione dei canali distributivi*. Il Mulino, Bologna.
- Castaldo S., Bertozzi P. (2000). *Category Management*. McGraw-Hill, Milano.
- Chamberlin E.H. (1933). *The theory of monopolistic competition: a re-orientation of the theory of value*. Harvard University Publishers, Cambridge, MA.
- Childers T.L., Carr C.L., Peck J., Carson S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77 (4), pp. 511-535.
- Christensen C.M. (1997). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Christensen C.M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (1), pp. 39-55.
- Christensen C.M., Raynor M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Churchill G.A.Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February), pp. 64-73.
- Cillo P. (2004). *Innovazione e mercato*. Carocci, Roma.
- Codeluppi V. (1992). *I consumatori*. Franco Angeli, Milano.
- Codeluppi V. (2000). *Lo spettacolo della merce*. Bompiani, Milano.
- Collese U. (2006). *Marketing*. Cedam, Padova.
- Costabile M. (1992). *Prezzo e consumatore*. Egea, Milano.
- Costabile M. (1996). *Misurare il valore per il cliente*. Utet, Torino.
- Costabile M. (2001). *Il capitale relazionale*. McGraw-Hill, Milano.
- Costabile M., Ricotta F., Miceli G. (2005). La personalizzazione dell'offerta in ambienti digitali: un modello per il dynamic profiling dei clienti. *Economia e Management*, 1, pp. 61-80.
- Cottica A., Fabbri T.M. (2004). Il marketing virale: esperienze e lezioni dal mercato musicale. *Economia e Management*, 2, pp. 77-96.
- Cova B. (2003). *Marketing tribale*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- Cozzi G., Di Bernardo B., Rullani E. (1988). Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà. In *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Crespi P. (2006). Gravanity. *La Repubblica delle Donne*, 11 (514), p. 114.
- D'Aveni R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. The Free Press, New York.
- Da Silvera G., Borenstein D., Fogliatto F.S. (2001). Mass customization: Literature review and research directions. *International Journal of Production Economics*, 72 (1), pp. 1-13.

- Dalli D. (2004). La ricerca sul comportamento del consumatore: lo stato dell'arte in Italia e all'estero. *Mercati e competitività*, 1 (0), pp. 45-65.
- Davis S. (1987). *Future Perfect*. Addison-Wesley Publishing, Reading.
- Day G.S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*. The Free Press, New York.
- Day G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), pp. 37-52.
- Dean J. (1950). Problems of Product-Line Pricing. *Journal of Marketing*, 14 (4), pp. 518-528.
- Dellaert B.G.C., Stremersch S. (2005). Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance Between Utility and Complexity. *Journal of Marketing Research*, 42 (2), pp. 219-227.
- Dholakia U.M., Bagozzi R.P. (1999). Consumer Behavior in Digital Environments. In Wind J. e Mahajan V. (a cura di), *Digital Marketing*, Wiley, New York: 163-200.
- Di Bernardo B., Rullani E. (1990). *Il Management e le Macchine*. Il Mulino, Bologna.
- Di Bernardo B., Rullani E., Vaccà S. (1986). Cambiamento tecnologico ed economia d'impresa. *Economia e Politica Industriale*, 50, pp. 79-124.
- Dickson P.R., Ginter J.L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 51 (2), pp. 1-10.
- Dubois B. (2000). *Understanding the consumer*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (Aprile), pp. 11-27.
- Eco U. (1975). *Trattato di semiotica generale*. Bompiani, Milano.
- Epstein S. (1980). The Self-Concept: A Review and the Proposal of an Integrated Theory of Personality. In Staub E. (a cura di), *Personality: Basic Issues and Current Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Escalas J.E., Bettman J. (2005). Self-Conceptual, Reference Groups, and Brand Meaning. *Journal of Consumer Research*, 32 (3), pp. 378-389.
- Fabris G. (2003). *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Franco Angeli, Milano.
- Fabris G. (2008). Customer Knowledge Management. *Consumatori, Diritti e Mercato*, 1, pp. 91-98.
- Fiocca R. (1990). *Evoluzione dei consumi e politiche di marketing*. Egea, Milano.
- Firat A.F., Venkatesh A. (1995). Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. *Journal of Consumer Research*, 22 (December), pp. 239-267.
- Frank R.E., Massy W.E., Wind Y. (1972). *Market Segmentation*. Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Franses P.H., Paap R. (2001). *Quantitative models in marketing research*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Gallinaro S. (2001). *Imprese e competizione nell'era della modularità*. CEDAM, Padova.
- Gilmore J.H., Pine B.J. (1997). The Four Faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, 75 (1), pp. 91-101.

- Godin S. (1999). *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends, And Friends Into Customers*. Simon & Schuster, New York.
- Goldenberg J., Lehmann D.R., Mazursky D. (2001). The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success. *Management Science*, 47 (1), pp. 69-84.
- Grandinetti R. (2008). *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*. Carocci, Roma.
- Grando A. (2000). *Organizzazione e gestione della produzione industriale*. Egea, Milano.
- Grando A. (2001). *Innovazione, produzione e logistica nell'era dell'economia digitale*. Etas, Milano.
- Grando A., Gallinaro S., Massaroni E. (2001). La produzione manifatturiera. Prassi emergenti e potenziali filoni di ricerca. *Sinergie*, 55 (45-83).
- Grant R.M. (1994). *L'analisi strategica nella gestione aziendale*. Il Mulino, Bologna.
- Green P.E., Srinivasan V. (1990). Conjoint analysis in marketing: New developments with implications for research and practice. *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 3-19.
- Greenwald D.F., Harder D.W. (1997). Fantasies, Coping Behavior and Psychopathology. *Journal of Clinical Psychology*, 53 (2), pp. 91-97.
- Grenci R.T., Watts C.A. (2007). Maximizing customer value via mass customized e-consumer services. *Business Horizons*, 50 (2), pp. 123-132.
- Grewal D., Monroe K.B., Krishnan R. (1998). The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. *Journal of Marketing*, 62 (August), pp. 46-59.
- Gronroos C. (1995). Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 252-254.
- Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999). *Marketing*. McGraw-Hill, Milano.
- Gutman J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46 (2), pp. 60-72.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hanson W.A. (2000). *Principles of internet marketing*. South-Western College Pub, Cincinnati, Ohio.
- Hart C.W.L. (1994). Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (2), pp. 36-45.
- Hawkins E.R. (1940). Marketing and the Theory of Monopolistic Competition. *Journal of Marketing*, 4 (4), pp. 382-389.
- Heider F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, New York.
- Hilgard J.R. (1965). *Hypnotic Susceptibility*. Harcourt, Brace and World, New York.
- Hirschman E.C. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer Creativity. *Journal of Consumer Research*, 7 (3), pp. 283-295.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46 (3), pp. 92-101.

- Hoffman D.L., Novak T.P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60 (3), pp. 50-68.
- Holbrook M.B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge, New York.
- Holbrook M.B. (2005). Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection. *Journal of Business Research*, 58 (1), pp. 45-61.
- Holt D.B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22 (1), pp. 1-16.
- Holt D.B. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29 (1), pp. 70-90.
- Hotelling H. (1929). Stability in Competition. *Economic Journal*, 39 (March), pp. 41-57.
- Hox J. (1995). *Applied Multilevel Analysis*. TT-Publikaties, Amsterdam.
- Huffman C., Kahn B.E. (1998). Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? *Journal of Retailing*, 74 (4), pp. 491-513.
- Hunt S.D. (1991). *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*. South Western Publishing Co., Cincinnati.
- Johnson M.D., Selnes F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68 (2), pp. 1-17.
- Jones J.T., Mirenberg M.C., Pelham B.W., Carvallo M. (2004). How Do I Love Thee? Let Me Count the Js: Implicit Egotism and Interpersonal Attraction. *Journal of Personality & Social Psychology*, 87 (5), pp. 665-683.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2006). Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (2), pp. 168-182.
- Keller K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 1-22.
- Keller K.L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice Hall, Upper Sadle River.
- Kelley S.W., Donnelly J., Skinner S.J. (1990). Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing*, 66 (3), pp. 315-335.
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69 (April), pp. 24-41.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 1-18.
- Kohrs A., Merialdo B. (2001). Creating user-adapted Websites by the use of collaborative filtering. *Interacting with computers*, 13 (6), pp. 695-716.
- Kotha S. (1995). Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 16 (Summer - Special Issue), pp. 21-42.
- Kotler P. (2002). *Marketing Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Kumar V., George M. (2007). Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (2), pp. 157-171.
- Lancaster K.J. (1966). A New Approach to Consumer Theory. *Journal of Political Economy*, 74 (2), pp. 132-157.
- Lancaster K.J. (1990). The Economics of Product Variety: A Survey. *Marketing Science*, 9 (3), pp. 189-206.
- Lattin J., Carroll J.D., Green P.E. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Thomson Brooks/Cole, Toronto.
- Levitt T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58 (1), pp. 83-91.
- Levitt T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, 59 (3), pp. 94-102.
- Levy S.J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37 (4), pp. 117-124.
- Lynn M., Harris J. (1997). Individual Difference in the Pursuit of Self-Uniqueness Through Consumption. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (21), pp. 1861-1883.
- Lynn S.J., Rhue J.W. (1986). The Fantasy-Prone Person: Hypnosis, Imagination, and Creativity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51 (2), pp. 404-408.
- Maffesoli M. (1993). *La contemplation du monde*. Grasset et Fasquelle, Paris.
- Marzocchi G.L., Montaguti E. (2003). Le ricerche per il lancio di nuovi prodotti. In Molteni L. e Troilo G. (a cura di), *Ricerche di Marketing*, Mc-Graw-Hill, Milano: 449-491.
- Mattiacci A. (2000). *Il marketing strategico dei business di nicchia*. Cedam, Padova.
- Mazzoni C. (1995). *La segmentazione multidimensionale dei mercati*. Cedam, Padova.
- McCarthy E.J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin, Homewood, IL.
- McCracken G. (1986). Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. *Journal of Consumer Research*, 13 (1), pp. 71-84.
- McDaniel S.R., Lee S.C., Lim C. (2001). Re-examining the relationship between fantasy and optimum stimulation level. *Imagination, Cognition and Personality*, 20 (4), pp. 355-372.
- McNally R.J., Clancy S.A., Schachter D.L., Pitman R.K. (2000). Personality Profiles, Dissociation, and Absorption in Women Reporting Repressed, Recovered, or Continuous Memories of Childhood Sexual Abuse. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68 (6), pp. 1033-1037.
- Merckelbach H., Horselenberg R., Muris P. (2001). The Creative Experiences Questionnaire (CEQ): a brief self-report measure of fantasy proneness. *Personality and Individual Differences*, 31 (987-995).
- Meulman J.J., Heiser W.J. (1999). *SPSS Categories 10.0*. SPSS Inc., Chicago.
- Miceli G., Raimondo M.A., Farace S. (2008). *Why do consumers integrate products with their own signs? Introducing "intimization"*, *Proceedings of the 37th EMAC Conference*, May 27-30, Brighton, UK.

- Miceli G., Ricotta F., Costabile M. (2007). Customizing Customization: A Conceptual Framework for Interactive Personalization. *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2), pp. 6-25.
- Micelli S. (2000). *Imprese, reti e comunità virtuali*. Etas, Milano.
- Mick D.G. (1986). Consumer Research and Semiotics: Exploring the Morphology of Signs, Symbols, and Significance. *Journal of Consumer Research*, 13 (2), pp. 196-213.
- Mick D.G., Fournier S. (1998). Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions and Coping Strategies. *Journal of Consumer Research*, 25 (2), pp. 123-143.
- Mittal V., Sawhney M.S. (2001). Learning and using electronic information products and services: a field study. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (1), pp. 2-12.
- Moe W.W., Fader P.S. (2004). Capturing evolving visit behavior in clickstream data. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1), pp. 5-19.
- Molteni L. (2003). Le ricerche quantitative. In Molteni L. e Troilo G. (a cura di), *Ricerche di marketing*, McGraw-Hill, Milano: 163-241.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 20-38.
- Murthy B.P.S., Sarkar S. (2003). The Role of the Management Sciences in Research on Personalization. *Management Science*, 49 (10), pp. 1344-1362.
- Nail P.R. (1986). Toward an Integration of Some Models and Theories of Social Response. *Psychological Bulletin*, 100 (2), pp. 190-206.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.
- Novak T.P., Hoffman D.L., Yiu-Fai Y. (2000). Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. *Marketing Science*, 19 (1), pp. 22-42.
- O'Reilly T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 65 (1), pp. 17-37.
- Oliver R.L. (1997). *Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer*. McGraw Hill, New York.
- Page K., Uncles M. (2004). Consumer Knowledge of the World Wide Web: Conceptualization and Measurement. *Psychology & Marketing*, 21 (8), pp. 573-591.
- Patterson P.G., Spreng R. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, service context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), pp. 414-434.
- Payne A., Frow P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), pp. 167-176.
- Pelham B.W., Carvallo M., DeHart T., Jones J.T. (2003). Assessing the Validity of Implicit Egotism: A Reply to Gallucci (2003). *Journal of Personality & Social Psychology*, 85 (5), pp. 800-807.
- Peppers D., Rogers M., Dorf B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, 77 (1), pp. 151-160.

- Pillar F.T., Moeslin K., Stotko C.M. (2004). Does mass customization pay? An economic approach to evaluate customer integration. *Production Planning and Control*, 15 (4), pp. 435-444.
- Pine B.J. (1993). *Mass customization. The new frontier in business competition*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1999). *The experience economy work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Podestà S. (1974). *Prodotto, consumatore e politica di mercato*. ETAS, Milano.
- Polo M. (1991). *Mercati, varietà ed informazione*. Egea, Milano.
- Porter M.E. (1987). *Il vantaggio competitivo*. Edizioni di Comunità, Milano.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), pp. 5-14.
- Prandelli E., Verona G. (2006a). *Collaborative innovation. Marketing e organizzazione per i nuovi prodotti*. Carocci, Roma.
- Prandelli E., Verona G. (2006b). *Marketing in rete*. McGraw-Hill, Milano.
- Prandelli E., Verona G., Raccagni D. (2006). Diffusion of Web-based Product Innovation. *California Management Review*, 48 (4), pp. 109-135.
- Raimondo M.A. (2004). *Le relazioni di mercato dell'impresa. Analisi, misurazione e management*. Egea, Milano.
- Raimondo M.A., Miceli G. (2005). La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente. *Mercati e competitività*, 2 (2), pp. 75-104.
- Randall T., Terwiesch C., Ulrich K.T. (2005). Principles for User Design of Customized Products. *California Management Review*, 47 (4), pp. 68-85.
- Ratchford B.T. (2001). The Economics of Consumer Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 27 (4), pp. 397-412.
- Reichheld F.F., Scheffer P. (2000). E-Loyalty. *Harvard Business Review*, 78 (4), pp. 105-113.
- Reynolds T.J., Gutman J. (2001). Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation. In Reynolds T.J. e Olson J.C. (a cura di), *Understanding Consumer Decision Making. The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Reynolds T.J., Gutman J. (1984). Laddering: Extending the Repertory Grid Methodology to Construct Attribute-Consequences-Value Hierarchies. In Pitt R.E. e Woodside A.G. (a cura di), *Personal Value and Consumer Psychology*, Lexington Books, Lexington: 155-167.
- Rhue J.W., Lynn S.J. (1987a). Fantasy Proneness: Developmental Antecedents. *Journal of Personality*, 55 (1), pp. 121-137.
- Rhue J.W., Lynn S.J. (1987b). Fantasy Proneness and Psychopathology. *Journal of Personality & Social Psychology*, 53 (2), pp. 327-336.
- Ricotta F., Miceli G.N. (2004). *La personalizzazione dinamica dell'offerta: l'applicazione delle politiche multichannel*, working paper n.3, Dipartimento di Scienze Aziendali, Università della Calabria.
- Ries A., Trout J. (1984). *Positioning. La conquista della posizione vincente*. McGraw-Hill, Amburgo.

- Robinson J. (1933). *The Economics of Imperfect Information*. MacMillan, New York.
- Rogers E.M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press, New York.
- Rokeach M.J. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- Rook D.W. (1985). The Ritual Dimension of Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*, 12 (3), pp. 251-264.
- Ruiz D., Jain D. (1991). *Designing and Developing New Products: The Subproblem Decomposition Approach*, working paper, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston.
- Rust R.T., Oliver R.L. (2000). Should We Delight the Customer? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 86-94.
- Rust R.T., Kannan P.K. (2003). E-Service: A New Paradigm For Business in the Electronic Environment. *Communications of the ACM*, 46 (6), pp. 36-42.
- Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68 (1), pp. 109-127.
- Ryals L. (2005). Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69 (October), pp. 252-261.
- Sawhney M.S., Prandelli E., Verona G. (2003). The Power of Innomediation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (2), pp. 77-82.
- Schmalensee R. (1984). Gaussian Demand and Commodity Bundling. *Journal of Business*, 57 (1-2), pp. 211-230.
- Schmitt B.H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. The Free Press, New York.
- Schwartz S.H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In Zanna M. (a cura di), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, San Diego, CA.
- Semprini A. (1992). *Lo sguardo semiotico*. Franco Angeli, Milano.
- Shankar V. (2001). Personalization in the New Digital Environment. In Pal N. e Ray J.M. (a cura di), *Pushing the Digital Frontier: Insights into the Changing Landscape of E-Business*, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Sharma A., Sheth J.N. (2004). Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy. *Journal of Business Research*, 57 (7), pp. 696-702.
- Sherry J.F. (1991). Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research. In Robertson T.S. e Kassatjian H. (a cura di), *Handbook of Consumer Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs: 548-591.
- Simmons G. (2008). Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chameleon. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), pp. 299-310.
- Simonson I. (2005). Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 69 (1), pp. 32-45.
- Simonson I. (1989). Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects. *Journal of Consumer Research*, 16 (2), pp. 158-174.
- Sirgy M.J. (1982). Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9 (3), pp. 287-300.

- Siri G. (2001). *La Psiche del Consumo*. Franco Angeli, Milano.
- Smith W.R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21 (1), pp. 3-8.
- Snyder C.R. (1992). Product Scarcity by Need for Uniqueness Interaction: A Consumer Catch-22 Carousel? *Basic & Applied Social Psychology*, 13 (1), pp. 9-24.
- Snyder C.R., Fromkin H.L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. Plenum, New York.
- Solomon M.R., Buchanan B. (1991). A Role-Theoretic Approach to Product Symbolism: Mapping a Consumption Constellation. *Journal of Business Research*, 22 (2), pp. 95-109.
- Srinivasan S.S., Anderson R., Ponnavaolu K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78 (1), pp. 41-50.
- Tapscott D., Williams A.D. (2006). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio, New York.
- Tasso C., Omero P. (2002). *La personalizzazione dei contenuti web: e-commerce, i-access, e-government*. Franco Angeli, Milano.
- Tellegen A., Atkinson G. (1974). Openess to Absorbing and Self-altering Experience ("absorption"), a trait Related to Hypnotic Susceptibility. *Journal of Abnormal Psychology*, 83, pp. 268-277.
- Tellis G.J. (1986). Beyond the many faces of price: an integration of pricing strategies. *Journal of Marketing*, 50 (October), pp. 146-160.
- Thomke S., von Hippel E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, 80 (4), pp. 74-81.
- Thornton J., Marche S. (2003). Sorting through the dot bomb rubble: how did the high-profile e-tailers fail? *International Journal of Information Management*, 23 (2), pp. 121-138.
- Tian K.T., Bearden W.O., Hunter G.L. (2001). Consumer's Need for Uniqueness: Scale Development and Validation. *Journal of Consumer Research*, 28 (1), pp. 50-66.
- Tirole J. (1991). *Teoria dell'organizzazione industriale*. Hoepli, Milano.
- Trinca Colonel R. (2002). Data mining: come estrarre valore dai customer database. *Economia e Management*, 6, pp. 46-49.
- Trinca Colonel R. (2003). Il campionamento. In Molteni L. e Troilo G. (a cura di), *Ricerche di Marketing*, McGraw-Hill, Milano: 243-277.
- Troilo G. (2001). *Marketing Knowledge Management*. Etas, Milano.
- Ulwick A.W. (2002). Turn Customer Input into Innovation. *Harvard Business Review*, 80 (1), pp. 91-96.
- Valdani E. (1995). *Marketing strategico*. Etas, Milano.
- Valdani E. (2000). *L'impresa proattiva*. McGraw-Hill, Milano.
- Valdani E., Dosi F. (1995). La personalizzazione di massa nelle imprese italiane. Un'indagine esplorativa. *Economia e Management*, 3, pp. 64-80.

- Valenzuela A., Dhar R., Zettelmeyer F. (2004). *The effects of Customization Procedures on Consumer Preferences and Satisfaction*, Marketing Science Institute Working paper, n. 04-111.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), pp. 1-17.
- Varian H.R. (2007). *Microeconomia*, Sesta edizione. Cafoscarina, Venezia.
- Verbeek M. (2000). *A guide to modern econometrics*. John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Vermunt J.K., Magidson J. (2004). *Latent Class Cluster Analysis*, working paper disponibile all'indirizzo web <http://www.statisticalinnovations.com/articles/lcclurev.pdf>.
- Verona G. (2000). *Innovazione continua. Risorse e competenze per sostenere il vantaggio competitivo*. Egea, Milano.
- Volpato G. (1995). *Concorrenza, impresa, strategie*. Il Mulino, Bologna.
- von Hippel E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management Science*, 32 (7), pp. 791-805.
- von Krogh G., Spaeth S., Lakhani K.R. (2005). Collaboration Rules. *Harvard Business Review*, 83 (10), pp. 150-151.
- Ward M.R., Lee M.J. (2000). Internet shopping, consumer search and product branding. *Journal of Product & Brand Management*, 9 (1), pp. 6-20.
- Wathieu L., Brenner L., Carmon Z., Chattopadhyay A., Wertenbroch K., Drolet A., Gourville J., Muthukrishnan A.V., Novemsky N., Ratner R.K., Wu G. (2002). Consumer Control and Empowerment: A Primer. *Marketing Letters*, 13 (3), pp. 297-305.
- Watson R.T., Pitt L.F., Berthon P., Zinkhan G.M. (2002). U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), pp. 333-347.
- Webster F.E.J. (1994). *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*. John Wiley & Sons, New York.
- Wedel M., Kamakura W. (2000). *Market Segmentation. Conceptual and Methodological Foundations*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Wilson S.C., Barber T.X. (1983). The Fantasy-Prone Personality: Implications for Understanding Imagery, Hypnosis, and Parapsychological Phenomena. In Sheikh A.A. (a cura di), *Imagery: Current Theory, Research and Application*, Wiley, New York: 340-390.
- Wind J., Mahajan V. (2001). *Digital marketing: global strategies from the world's leading experts*. Wiley, New York.
- Wind J., Mahajan V. (2002). Convergence Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), pp. 64-79.
- Wind J., Rangaswamy A. (2001). Customerization: the next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (1), pp. 13-32.
- Wolfinger M., Gilly M.C. (2001). Shopping Online for Freedom, Control, and Fun. *California Management Review*, 43 (2), pp. 34-55.

- Wolfradt U., Engelmann S. (1999). Depersonalization, Fantasies and Coping Behavior in Clinical Context. *Journal of Clinical Psychology*, 55 (2), pp. 225-232.
- Womack J.P., Jones D., Roos D. (1990). *The Machine that changed the world*. Rawson Associates, New York.
- Woodall T. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12), pp. 1-44.
- Zaichkowsky J.L. (1985). Familiarity: Product Use, Involvement or Expertise ? *Advances in Consumer Research*, 12 (1), pp. 296-299.
- Zeithaml V.A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (July), pp. 1-22.
- Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), pp. 31-46.