

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI
DELLA CALABRIA**

**Facoltà di Economia
Dottorato di Ricerca in Scienze
Economiche ed Aziendali
XXIV Ciclo**

**Area 13 – Scienze economiche e statistiche
SECS-P08 Economia e Gestione delle Imprese**

Tesi di dottorato

**La relazione tra personalizzazione dell'offerta e
brand: evidenze empiriche**

Relatore

***Prof.ssa
Maria Antonietta Raimondo***

Candidata

***Dott.ssa
Stefania Farace***

Coordinatore

Prof.ssa Patrizia Ordine

Anno Accademico 2010/2011

Indice

Introduzione	4
Indice delle figure e delle tabelle	8
Capitolo 1 La personalizzazione dell'offerta: introduzione alla differenziazione e rassegna della letteratura	
1.1 Introduzione	10
1.2 Differenziazione nella teoria di marketing	14
1.3 Modelli di personalizzazione nella teoria di marketing	23
1.4 Antecedenti e conseguenze della personalizzazione nella prospettiva del cliente: contributi recenti	42
1.5 Introduzione alla personalizzazione attraverso simboli e segni del consumatore	56
Capitolo 2 Il consumo simbolico e il ruolo del brand nei processi di consumo	
2.1 Introduzione	65
2.2 Consumo simbolico	69
2.3 Personalità del consumatore e tratti individuali	78
2.4 Ruolo del brand e della <i>brand personality</i> nei processi di consumo simbolico	94
2.5 Segni sottili e comunicazione implicita ed esplicita	103
Capitolo 3 La personalizzazione dell'offerta: alcuni studi di casi	
3.1 Introduzione	111
3.2 Il caso my-choc.com	116
3.3 Il caso e-shirt.it	123
3.4 Il caso NikeID.com	132
3.5 Il caso AnyaHindmarch.com	141

Capitolo 4 La valutazione dei modelli di personalizzazione da parte dei consumatori: evidenze empiriche	
4.1 Introduzione	150
4.2 Design-based e Symbol-based customization	154
4.3 Ruolo del brand nella Design-based e Symbol-based customization: le ipotesi di ricerca	158
4.4 Obiettivi, disegno e risultati degli studi empirici	165
4.5 Discussione generale sui risultati degli studi empirici	182
Capitolo 5 Contributo della ricerca, implicazioni per il management e direzioni per la ricerca futura	
5.1 Introduzione	184
5.2 Contributo della ricerca	188
5.3 Implicazioni per il management della personalizzazione	190
5.4 Limiti e direzioni per la ricerca futura	194
Bibliografia	196

Introduzione

La personalizzazione del prodotto è considerata sia dagli studiosi che dai marketing manager come una strategia di differenziazione fondamentale per conquistare le preferenze di clienti che vogliono affermare la loro identità e soddisfare il loro desiderio di unicità. La partecipazione attiva del cliente nei processi di personalizzazione rappresenta, dunque, un tema rilevante per tutti gli attori coinvolti in tali processi. In particolare, le dinamiche competitive, lo sviluppo della tecnologia e l'evoluzione della domanda rappresentano i principali *driver* che spingono le imprese a ricercare soluzioni innovative, tra cui la personalizzazione dell'offerta, allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo. La rilevanza di tale tema è messa in evidenza dalla diffusione di portali come milkorsugar.com che raccolgono centinaia di esempi di imprese che adottano la personalizzazione per differenziare la loro offerta rispetto ai concorrenti. Anche il *Marketing Science Institute* ha definito, per il periodo 2010-2012, la personalizzazione dell'offerta come un ambito che merita ulteriori approfondimenti da parte degli studiosi.

Nel presente lavoro, si considera l'effetto di una variabile del marketing mix sulla relazione tra modelli di personalizzazione e valutazioni dei clienti che sino ad ora è stata trascurata dagli studiosi dei modelli di personalizzazione: il *brand*. L'obiettivo principale, dunque, è quello di analizzare la relazione che può caratterizzare i modelli di personalizzazione e la gestione del brand nella prospettiva del consumatore. Si potrebbe arguire che le imprese che offrono congiuntamente la possibilità di personalizzare la loro offerta e di godere dei vantaggi di un brand affermato possa agire positivamente sulle valutazioni da parte dei clienti per il prodotto personalizzato. L'intento è quello di far luce su tale congettura, analizzando l'interazione tra personalizzazione e brand, e di contribuire alla ricerca sui modelli di personalizzazione proponendo delle ipotesi che tengano conto dell'importanza che il brand, e

i significati ad esso associati, possono rivestire nella formazione dell'atteggiamento dei clienti verso il prodotto personalizzato.

Il lavoro si compone di cinque capitoli. Nel primo capitolo, viene presentata una rassegna sui modelli di personalizzazione e viene introdotto un approccio che si basa sull'integrazione dei segni e dei simboli del cliente nel prodotto. Nello specifico, il capitolo illustra le caratteristiche delle strategie di differenziazione e i principali modelli di personalizzazione trattati in letteratura, ovvero la: 1) *mass customization*, 2) *personalizzazione one-to-one*, 3) *customerization* e 4) *co-creation*. Per ognuno dei modelli sono stati riportati gli elementi distintivi, i vantaggi e gli svantaggi per il cliente e l'impresa ed esempi di applicazioni pratiche. In questo capitolo, inoltre, viene fornita un'attenta e dettagliata disamina dei contributi più recenti in letteratura riguardanti la valutazione dei modelli di personalizzazione nella prospettiva del consumatore. I contributi recenti sottoposti ad analisi hanno fornito gli spunti per la definizione delle ipotesi di ricerca e il disegno di ricerca degli studi empirici. Nel primo capitolo, inoltre, viene introdotta la personalizzazione attraverso segni o simboli dei clienti (o *Symbol-based customization*) che rappresenta uno degli elementi di novità che caratterizzano il presente lavoro.

Nel secondo capitolo, viene fornita una disamina sul consumo simbolico e l'importanza per i clienti di comunicare la loro identità attraverso l'acquisto, il consumo o l'esibizione di alcuni brand. In particolare, il capitolo verte sull'importanza che il brand riveste nella comunicazione di aspetti legati alla personalità degli individui al mondo circostante o al proprio gruppo di riferimento. La comunicazione dei significati associati al brand può avvenire a due livelli, implicito ed esplicito. Nel primo caso, gli individui preferiscono prodotti che non mostrano in maniera evidente il brand ma che incorporano segni sottili che permettono di trasferire aspetti della propria personalità ad uno specifico gruppo di riferimento che è l'unico in grado di decifrare e comprendere tale set di segni. La comunicazione implicita, dunque, si basa sulla comunicazione dell'identità attraverso segni sottili e non attraverso la presenza evidente del brand sul prodotto che, invece, è tipica della

comunicazione esplicita. E' in funzione di questo concetto che la concettualizzazione proposta sul brand e quella proposta sui modelli di personalizzazione trovano un interessante punto in comune. Così come il brand, anche i modelli di personalizzazione possono caratterizzarsi per la capacità di trasmettere aspetti della propria identità. I clienti, infatti, possono manifestare aspetti legati a sé stessi scegliendo elementi del design (e.g., un particolare colore o una fantasia), e quindi, adottando una forma di comunicazione implicita, o inserendo propri segni o simboli nei prodotti (e.g., testi o immagini) adottando, dunque, mediante la creazione di un self-brand, una forma di comunicazione più esplicita della propria identità. Sembra, quindi, interessante comprendere cosa accade in termini di valutazione del cliente quando uno specifico modello di personalizzazione e il brand agiscono al medesimo (o differente) livello di comunicazione dell'identità.

Nel terzo capitolo, in base all'intensità con cui la personalizzazione attraverso segni e simboli dei clienti si presenta (bassa vs. elevata) e alla modalità secondo cui il brand comunica l'identità dei clienti (esplicita vs. implicita), vengono descritti quattro studi di casi: 1) my-choc.com, 2) e-shirt.it, 3) NikeID.com e 4) AnyaHindmarch.com. Per ciascuno dei quattro casi, si illustra il processo di personalizzazione implementato e la gestione del brand e si forniscono suggerimenti al management per migliorare l'offerta proposta.

Nel quarto capitolo, si fornisce una nuova tassonomia che classifica i modelli di personalizzazione in funzione del loro contenuto. Nello specifico, la distinzione tra *Design-based customization*, ovvero la personalizzazione che agisce su elementi del design e *Symbol-based customization*, ovvero la personalizzazione che coinvolge l'integrazione di segni e simboli del consumatore nel prodotto, permette di definire le ipotesi di ricerca sull'interazione tra personalizzazione e brand che vengono sottoposte a test di verifica empirica. Nello stesso capitolo, vengono illustrati il disegno della ricerca, la procedura di raccolta dei dati e i risultati. A chiusura del capitolo, vi è la discussione generale delle evidenze empiriche ottenute.

Il quinto capitolo, infine, descrive il contributo della ricerca alla letteratura sulla personalizzazione dell'offerta. Nello specifico, nel presente lavoro si definisce una nuova tassonomia dei modelli di personalizzazione che si concentra su approcci altamente innovativi. La tassonomia in questione riguarda la distinzione in *Design-based customization* e *Symbol-based customization*. In secondo luogo, si analizzano l'interazione tra i due modelli di personalizzazione (DbC e SbC) con un brand di massa e i meccanismi psicologici che guidano le valutazioni dei consumatori. Relativamente a tali meccanismi si introduce una nuova variabile di mediazione, *il potenziale di comunicazione dell'identità*, che permette di spiegare le differenze nelle valutazioni dei clienti dei prodotti personalizzati in presenza o assenza del brand. Nell'ultimo paragrafo del capitolo, vengono presentati i limiti della ricerca e vengono fornite le principali direzioni per la ricerca futura.

Indice delle figure e delle tabelle

Indice delle figure

- Figura 1.1** Le strategie competitive di Porter
- Figura 1.2** Una tipologia di scelte strategiche
- Figura 1.3** Un'applicazione della *mass customization* di IKEA
- Figura 1.4** Un'applicazione di personalizzazione *one-to-one* di Amazon
- Figura 1.5** Un'applicazione di *customerization* di Dell
- Figura 1.6** Un'applicazione di *co-creation* di Nike
- Figura 1.7** Le interfacce per la personalizzazione come funzione dell'expertise del cliente
- Figura 1.8** Il modello sul trasferimento dei significati
- Figura 1.9** Il ribaltamento del modello di McCracken
- Figura 2.1** Le pratiche di consumo
- Figura 2.2** Tipologie di concetto di sè
- Figura 2.3** L'influenza dei gruppi di riferimento sulla scelta di prodotti e marche
- Figura 2.4** Le dimensioni della *Brand Personality*
- Figura 2.5** Un modello integrato di *Self-brand Congruency*
- Figura 2.6** Le tipologie di consumatori basata su livello di ricchezza e desiderio di consumare prodotti che migliorano lo status
- Figura 3.1** Casi di studio
- Figura 3.2** Interfaccia grafica di my-choc.com
- Figura 3.3** La scelta delle decorazioni e degli ingredienti in my-choc.com
- Figura 3.4** La scelta della confezione in my-choc.com
- Figura 3.5** La scelta del bigliettino in my-choc.com
- Figura 3.6** La personalizzazione basata sulle alternative in my-choc
- Figura 3.7** Interfaccia grafica di e-shirt
- Figura 3.8** Scelta del prodotto in e-shirt
- Figura 3.9** Scelta del modello e del colore in e-shirt
- Figura 3.10** Interfaccia per la personalizzazione attraverso segni e simboli del cliente in e-shirt
- Figura 3.11** Inserimento del testo in e-shirt
- Figura 3.12** Interfaccia per caricare immagini in e-shirt
- Figura 3.13** La visualizzazione del prodotto in e-shirt
- Figura 3.14** Scelta della taglia e quantità in e-shirt
- Figura 3.15** Interfaccia di NikeID

- Figura 3.16** La scelta del modello in NikeiD
- Figura 3.17** Modelli forniti da Nike per avviare la personalizzazione
- Figura 3.18** La scelta dei colori delle parti componenti
- Figura 3.19** La personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore in NikeiD
- Figura 3.20** Funzioni aggiuntive in NikeiD
- Figura 3.21** La creazione di un poster in NikeiD
- Figura 3.22** La sezione "Shopping online"
- Figura 3.23** "Bespoke shop"
- Figura 3.24** La borsa "Be a Bag" e Claudia Schiffer
- Figura 3.25** La collezione "Be a Bag"
- Figura 3.26** La scelta del modello e del colore in "Be a Bag"
- Figura 3.27** La funzione zoom e la visualizzazione a 360° in "Be a bag"
- Figura 3.28** La personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore in "Be a Bag"
- Figure 4.1** Stimoli per la DbC e la SbC (Studio 1)
- Figure 4.2** Scelte tra la DbC e la SbC per t-shirt in presenza e assenza del brand (Studio 1)
- Figure 4.3** Un esempio di DbC nello strumento web interattivo (Studi 2 e 3)
- Figure 4.4** Un esempio di SbC nello strumento web interattivo (Studi 2 e 3)
- Figure 4.5** Atteggiamento rispetto alla t-shirt personalizzata (Studio 2)
- Figure 4.6** Modello di mediazione multi gruppo (Studio 3)

Indice delle tabelle

- Tabella 1.1** Contributi recenti sulla personalizzazione dell'offerta
- Tabella 2.1** Principali tratti della personalità utilizzati nella letteratura di comportamento del consumatore
- Tabella 4.1** Design-based e Symbol-based customization
- Tabella 4.2** Test degli effetti indiretti (Studio 3)
- Tabella 4.3** Analisi di moderazione per i prodotti con la marca (Studio 3)

Capitolo 1

La personalizzazione dell'offerta: introduzione alla differenziazione e rassegna della letteratura

1.1 Introduzione

Il coinvolgimento dei clienti rappresenta la nuova frontiera dei modelli di personalizzazione dell'offerta applicati dalle imprese più innovative e orientate alle esigenze del mercato. Gli studiosi di marketing e la pratica manageriale, infatti, riconoscono, in maniera pressoché univoca, che il coinvolgimento del cliente nelle fasi di design del prodotto rappresenta l'aspetto fondamentale dei processi di differenziazione più evoluti. Tali processi di differenziazione esprimono in maniera efficace gli approcci adattivi e creativi alla gestione dell'offerta, inserendoli nelle pratiche di collaborazione tra impresa e cliente.

La personalizzazione consiste nella definizione dell'offerta secondo le specifiche esigenze del cliente allo scopo di approssimare il più possibile il suo prodotto ideale (Pine, 1993; Valdani e Dosi, 1995; Simonson, 2005). La necessità delle imprese di coinvolgere il cliente già nelle prime fasi di progettazione del prodotto dipende da svariati fattori. Innanzitutto, le

dinamiche competitive, che evolvono continuamente a causa delle tecnologie di produzione flessibili, aumentano il potenziale di varietà offerto da parte delle imprese. Inoltre, lo sviluppo delle tecnologie digitali di comunicazione consentono ai clienti di accedere a grandi quantitativi di informazioni e di confrontare con più semplicità e immediatezza le offerte dei concorrenti (Miceli, Ricotta e Costabile, 2007). Ma la crescente diffusione dei modelli di personalizzazione in forme differenziate e sempre più complesse deriva, oltre che dai cambiamenti tecnologici, anche dall'evoluzione delle domanda.

La crescente eterogeneità dei consumatori, infatti, ha attivato la ricerca da parte delle imprese di nuovi spunti per la generazione di vantaggi competitivi. La frammentazione del mercato comporta una maggiore attenzione da parte delle imprese per le caratteristiche specifiche del singolo consumatore o di micro-segmenti che ricercano prodotti di elevata qualità a basso costo e altamente personalizzati in funzione delle loro esigenze. L'individualismo, la ricerca della distintività e conseguentemente la soddisfazione del bisogno di unicità (Snyder, 1992) rappresentano i driver per l'implementazione dei modelli di personalizzazione più avanzati.

In questo capitolo, vengono presentate le strategie di differenziazione e i modelli di personalizzazione più diffusi. Inoltre, viene presentata un'estensione dei modelli di personalizzazione che riguarda l'opportunità concessa ai clienti di inserire propri testi o immagini nei prodotti rendendoli così ancora più unici e inimitabili.

Il presente capitolo, di concerto con il prossimo capitolo, rappresentano la base per le formulazione delle ipotesi di ricerca sottoposte a test di verifica nella parte empirica del lavoro (capitolo 4). Inoltre, nel capitolo 3, viene condotta una ricerca qualitativa attraverso lo studio di casi aziendali. I quattro casi proposti (i.e., NikeID, E-shirt, My-choc e "Be a bag") rappresentano rilevanti esempi di siti che permettono ai clienti di manipolare elementi del design e di integrare il prodotti con segni e simboli personali a seconda dei loro desideri. L'analisi proposta nel capitolo 3 è coerente con la rassegna condotta nei capitoli 1 e 2 e con il modello concettuale proposto

nel capitolo 4. Il presente capitolo si costituisce di quattro paragrafi i cui contenuti sono illustrati con maggiore dettaglio qui di seguito.

Nel paragrafo 1.2, viene introdotto il concetto di differenziazione e viene presentata una rassegna dei contributi teorici più rilevanti nell'ambito della letteratura di marketing strategico. Il contributo storico di Porter (1980) rappresenta il punto di partenza della rassegna. L'autore evidenzia come la differenziazione rappresenti la strategia che le imprese devono perseguire per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e durevole nel tempo. L'evoluzione della differenziazione nella teoria di marketing si basa sul concetto di *market orientation* (Kohli e Jaworski, 1990) che ha stimolato la definizione dei cosiddetti modelli adattivi e creativi di differenziazione.

Nel paragrafo 1.3, vengono introdotti i principali modelli di personalizzazione che rappresentano la manifestazione più avanzata e innovativa delle strategie di differenziazione. Nello specifico, vengono descritti tre modelli di personalizzazione: la personalizzazione di massa (*mass customization*), la personalizzazione *one-to-one* (*one-to-one personalization*) e la co-creazione (*co-creation* o *customerization*). La personalizzazione di massa permette ai clienti di scegliere tra un set predefinito di attributi (*attribute-based customization*) o di alternative di prodotto (*alternative-based customization*) in modo da approssimare il più possibile il prodotto ideale. La personalizzazione *one-to-one* si caratterizza per avere una forte componente di interattività. Le imprese focalizzano la loro attenzione sui clienti più profittevoli e instaurano con essi rapporti diretti e interattivi in modo da personalizzare il più possibile le componenti di servizio che circondano un determinato prodotto. Infine, la co-creazione combina le caratteristiche della *mass customization* e della personalizzazione *one-to-one*. Più specificamente, i clienti, attraverso il ruolo attivo esercitato nella scelta degli attributi del prodotto e attraverso il rapporto interattivo con l'impresa, hanno l'opportunità di vivere un'esperienza unica e irripetibile durante l'intero processo di personalizzazione.

Nel paragrafo 1.4, vengono illustrati i contributi più recenti riguardanti la personalizzazione dell'offerta nell'ambito della letteratura di marketing. Nello

specifico, i contributi presi in considerazione riguardano l'analisi dei modelli di personalizzazione nella prospettiva dei consumatori. La differenziazione e la personalizzazione dell'offerta rappresentano argomenti di ricerca di particolare interesse per gli studiosi di marketing e di comportamento del consumatore. Tale interesse, oltre che essere stimolato da organizzazioni di studiosi *ad hoc* (e.g., Marketing Science Institute), è giustificato dalla crescente adozione dei modelli di personalizzazione da parte di imprese appartenenti anche a settori molto differenti (e.g., Nike, Dell, IKEA). Vengono, dunque, illustrati i contributi più recenti riguardanti la personalizzazione dell'offerta. In particolar modo, si prendono in considerazione quei contributi che adottano la prospettiva del consumatore nell'analisi dei modelli di personalizzazione dell'offerta. Si tratta di studi che hanno analizzato le determinanti e le conseguenze della personalizzazione nella prospettiva del consumatore, e che si sono focalizzati sui processi che influenzano l'atteggiamento e il comportamento dei consumatori nei confronti della personalizzazione. Ad esempio, Franke e Schreier (2008) si sono concentrati sull'analisi dei *driver* che spingono i consumatori a personalizzare i prodotti. Gli articoli sono presentati analiticamente in questo paragrafo. Di ciascun articolo vengono descritti gli obiettivi, le ipotesi di ricerca, il campione, il metodo, le tecniche di indagine e le evidenze empiriche. I risultati dimostrano che numerosi sono i processi e le situazioni che guidano le valutazioni dei clienti per i prodotti personalizzati (e.g., *preference fit*, "*I designed it myself*"). I contributi analizzati forniscono, inoltre, indicazioni sulle situazioni in cui la personalizzazione può *non* essere valutata positivamente dai clienti.

Nel paragrafo 1.5, infine, viene presentata un'estensione dei modelli di personalizzazione. In particolare, viene introdotta la personalizzazione dell'offerta attraverso segni e simboli distintivi del cliente. Molte imprese permettono ai loro clienti di integrare i prodotti attraverso segni o simboli personali. In tal modo, i clienti hanno l'opportunità di superare la varietà prefigurata tipica degli altri modelli di personalizzazione e di ottenere prodotto davvero unici e difficilmente imitabili. Nonostante siano molti gli esempi di imprese che adottano questa estensione della personalizzazione

dell'offerta, non ne sono stati finora analizzati gli effetti sul valore percepito dai clienti. Il presente lavoro, dunque, vuole rappresentare un primo tentativo per colmare questa lacuna in letteratura cercando di comprendere le motivazioni che spingono i clienti ad adottare questo tipo di personalizzazione e come può essere valutata la personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore. I filoni teorici su cui si basa la discussione di questo paragrafo e, dunque la base teorica per introdurre la personalizzazione dell'offerta attraverso segni e simboli del consumatore, comprendono gli studi sulla personalità e il sé (Siri, 2001), l'*extended-self* (Belk, 1988), il trasferimento dei significati (McCracken, 1986) e il desiderio di unicità (Lynn e Harris, 1997).

1.2 Differenziazione nella teoria di marketing

Nella letteratura di strategia aziendale, la *differenziazione* è intesa principalmente come il processo attraverso cui viene realizzata e comunicata da un'impresa un'offerta differente, nelle percezioni dei consumatori, da quella delle imprese concorrenti. In tale prospettiva, la differenziazione è stata proposta come strategia competitiva finalizzata al raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. 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, marca, design o altre dimensioni. Nella formulazione porteriana, la differenziazione è una strategia tendenzialmente alternativa alla strategia di *leadership di costo* - consistente nel raggiungimento di economie di scala e di esperienza - e alla *focalizzazione* - consistente nel servire specifici segmenti di clientela. Più specificamente, la strategia di *leadership di costo*, con il relativo vantaggio di costo, è la capacità dell'impresa di produrre prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti ad un costo minore. Tale strategia è tipica di settori in cui i prodotti sono fortemente standardizzati e la concorrenza è basata principalmente sul prezzo. I rischi connessi a tale strategia derivano dai mutamenti tecnologici che possono

annullare i vantaggi precedenti, dai bassi costi di apprendimento per le imprese esterne al settore oppure dall'incapacità di innovare poiché ci si concentra solo sul contenimento dei costi. La strategia di *differenziazione*, invece, con il connesso vantaggio di differenziazione, è la capacità dell'impresa di imporre un *premium price* per i propri prodotti superiore ai costi sostenuti per differenziarli. Le imprese, cioè, grazie alla realizzazione di prodotti con caratteristiche che soddisfano le esigenze specifiche dei singoli clienti, sono in grado di ottenere da questi ultimi il pagamento di un prezzo addizionale. I rischi connessi a tale strategia possono derivare dal fatto che il consumatore non riconosca il fattore differenziale o non sia disposto a pagarlo. Infine, la strategia di *focalizzazione* può essere orientata ai costi oppure alla *differenziazione*. Nel primo caso, un'impresa mira al perseguimento di un vantaggio di costo limitatamente a uno o a pochi segmenti del mercato. Nel secondo caso, la focalizzazione è indirizzata alla differenziazione, cioè consiste nell'identificare un segmento di clientela particolarmente sensibile alla qualità. I rischi connessi a tale strategia derivano dal fatto che la nicchia prescelta possa non essere sufficientemente ampia da consentire alle imprese di operare con efficienza o che le imprese operanti con un vasto raggio di azione riescano, con aggiustamenti marginali ai loro prodotti, a soddisfare le esigenze di tale nicchia (Porter, 1987). Come precedentemente enfatizzato, nella prospettiva porteriana, la differenziazione e la leadership di costo sono considerate come strategie alternative che si escludono reciprocamente. Tali strategie competitive possono essere applicate congiuntamente, ma lo stesso Porter enfatizza come l'applicazione efficace delle strategie richiede un impegno e una dedizione "totale" e che approcci ibridi potrebbero risultare in posizioni competitive ambigue e deboli. Inoltre, Porter (1987) considera le strategie di differenziazione e di leadership di costo come indirizzate all'intero mercato, ignorando qualsiasi tipo di differenziazione a livello di singoli segmenti e generando, dunque, una sorta di rivalità tra strategie di differenziazione e di segmentazione, come illustrato nella figura 1.1.

Figura 1.1 Le strategie competitive di Porter

		Fonti del vantaggio competitivo	
		Basso costo	Differenziazione
Ambito competitivo	Intero mercato	Leadership di costo	Differenziazione
	Un particolare segmento	Focalizzazione	

Fonte: Porter (1980)

Grazie al contributo di Dickson e Ginter (1987), si è giunti al superamento di questa rivalità concettuale e applicativa tra differenziazione e segmentazione, permettendo così di considerare le due strategie non più come alternative ma come processi da coordinare e applicare congiuntamente. Nella prospettiva degli autori, il marketing mix da proporre ad ogni segmento deve essere differenziato rispetto alle caratteristiche e alle esigenze dello specifico gruppo di potenziali clienti, oltre che alle proposte dei concorrenti. Ciò ha evidenziato che la decisione di proporre un prodotto differenziato può riguardare tanto l'intero mercato quanto un particolare segmento di domanda.

Coerentemente con questa corrente di pensiero, Guatri, Vicari e Fiocca (1999) hanno identificato quattro alternative strategiche che combinano le decisioni di segmentazione e differenziazione rispetto ai segmenti di clientela (vedi figura 1.2).

Figura 1.2 Una tipologia di scelte strategiche

		Grado di differenziazione	
		Basso	Alto
Mercato obiettivo	Tutto il mercato	Marketing indifferenziato	Differenziazione del prodotto e segmentazione del mercato
	Un solo segmento	Marketing concentrato	Marketing di nicchia

Fonte: Guatri, Vicari e Fiocca, 1999

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). Si pensi, ad esempio, a *Louis Vuitton* che indirizza la propria offerta di borse di lusso ad una fascia di mercato molto alta. Allo stesso tempo, però, l'azienda rivolge a questa fascia di mercato linee di prodotto significativamente differenziate. E' possibile, infatti, acquistare dalla linea *Damier Infini*, *I must-haves*, e così via. Guatri *et al.* (1999) descrivono, inoltre, il caso di marketing indifferenziato coincidente con una limitata differenziazione, diretta all'intero mercato senza considerarne l'eterogeneità di risposta e motivazioni. Questo tipo di scelta strategica è ormai quasi completamente superata, tanto è vero che è difficile individuare un esempio *puro* di questa strategia di marketing in quanto tutti i settori, seppur in forma lieve, differenziano i loro prodotti. Un classico esempio potrebbe essere, comunque, *Pepsi Cola* che fornisce la sua bibita in pochissimi format (i.e., lattina o bottiglie di plastica) a tutto il mercato. Infine, vi è il *marketing concentrato* che è caratterizzato da un approccio focalizzato su un singolo segmento servito tramite un prodotto standard. Un classico esempio potrebbe essere quello dalla linea "*I am not a plastic bag*" proposta dalla stilista Anya Hindmarch. In questo caso, la linea che si compone di un unico modello di borsa è rivolta ad un segmento di clientela ristretto e molto sensibile alle tematiche ambientali.

Qualsiasi impresa può differenziare la propria offerta rispetto ai concorrenti e rispetto alle specifiche esigenze dei suoi clienti. La semplice attuazione di una strategia di differenziazione non implica, però, che l'impresa sia capace di ottenere un vantaggio competitivo. Affinché ciò si verifichi, è necessario che le scelte di differenziazione siano rivolte a definire il marketing mix ideale, ovvero capace di esprimere delle differenze *significative* e *distintive* rispetto ai *competitor*. A tal proposito, Valdani (1995) ha individuato quattro elementi fondamentali che contribuiscono a rendere la differenziazione dell'offerta efficace:

- la *percezione* delle differenze proposte da parte del mercato obiettivo. I clienti target devono effettivamente identificare e, quindi, riconoscere le caratteristiche differenzianti dell'offerta dell'impresa;
- la *rilevanza* delle differenze proposte per il mercato obiettivo. Le caratteristiche differenzianti dell'offerta dell'impresa devono essere importanti nella prospettiva dei consumatori target;
- la *distintività* dell'offerta dell'impresa. Ciò comporta che le caratteristiche differenzianti dell'offerta devono creare distinzione rispetto alle offerte della concorrenza;
- la *sostenibilità* della differenziazione. Le caratteristiche differenzianti devono risultare di difficile imitabilità da parte dei concorrenti per consentire una differenziazione regolare e duratura nel tempo.

Quando i quattro elementi caratterizzanti un'efficace differenziazione sono presenti, i consumatori mostrano una maggiore disponibilità a pagare il cosiddetto *premium price*; essi sono cioè propensi a riconoscere un maggior valore dell'offerta derivante dalle politiche di marketing messe in atto dall'impresa.

La differenziazione, tuttavia, non si limita semplicemente nell'offrire prodotti con caratteristiche differenti, ma riguarda anche l'identificazione e la comprensione di ogni possibile forma di interazione tra l'impresa e i suoi clienti. L'obiettivo finale è quello di domandarsi come queste interazioni possano essere migliorate o modificate in modo da fornire un valore aggiunto per il cliente (Grant, 2006). Ed è proprio sulla *creazione di valore per il cliente* (Costabile, 1996) che i successivi studi di marketing hanno

individuato l'obiettivo fondamentale della differenziazione. Il valore per il cliente, infatti, emerge dal confronto tra i *benefici* ricevuti dal prodotto e i *sacrifici* necessari per poter ottenere e fruire di tali benefici (Zeithaml, 1988). Se il confronto è positivo, tale percezione influenza la propensione del consumatore ad acquistare (Grewal, Monroe e Krishnan, 1998) e le sue intenzioni di riacquisto (Patterson e Spreng, 1997).

Ulteriori contributi concettuali riguardanti la differenziazione dell'offerta sono rinvenibili nella letteratura sulla *market orientation*. L'orientamento al mercato si concentra sull'identificazione e il conseguente soddisfacimento delle esigenze esplicite o implicite, nonché dei desideri, dei clienti attraverso l'offerta dell'impresa. In tale approccio, il *focus* sul cliente rappresenta un aspetto fondamentale (Kohli e Jaworski, 1990). In effetti, focalizzando l'attenzione sul cliente, attraverso attività di raccolta ed elaborazione dei dati, l'impresa può differenziare la propria offerta e soddisfare il mercato obiettivo mettendo in atto processi *creativi* d'innovazione nonché processi di *adattamento* alle specifiche esigenze del cliente. La *market orientation* ha dato luogo alla distinzione tra modelli *adattivi* e modelli *creativi* di differenziazione. La differenziazione adattiva (o *customer led*) è guidata dal cliente in un'ottica di *customer value chain* (Costabile, 1996). Lo scopo principale dell'analisi della *customer value chain* è, infatti, quello di capire quali sono i legami esistenti tra attributi, benefici e valori ricercati dai clienti per individuare il maggior numero di informazioni, da trasformare successivamente in indicazioni per migliorare l'offerta dell'impresa. Le decisioni relative al prodotto e alle più generali politiche di offerta si basano, quindi, sull'analisi dei sistemi motivante e valutativo del cliente. La logica sottostante a tale approccio è di tipo *pull*, ovvero il processo di marketing management è volto, partendo dalle motivazioni che spingono i clienti ad agire, ad approfondire le informazioni sul mercato di riferimento (Costabile, 1996). La dipendenza dalle motivazioni dei consumatori rappresenta per molti autori un limite (Vicari e Troilo, 1995; Valdani, 1995; Christensen, 1997), in quanto il consumatore "medio" sarebbe poco incline a innovare, ovvero a immaginare percorsi di differenziazione svincolati dallo *status quo* (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). Altri studiosi aggiungono un altro limite generato

dall'adozione di questo tipo di approccio consistente nella difficoltà di razionalizzare e verbalizzare le conoscenze di cui il consumatore è portatore (Troilo, 2001; Zaltman, 2003).

La differenziazione "creativa" (o *market driving*) supera tali limiti assegnando un ruolo propulsivo alla capacità di applicazione commerciale delle scoperte scientifiche e delle nuove tecnologie (Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). L'impresa che adotta questo approccio alla differenziazione deve investire ingenti risorse finanziarie per la continua ricerca di innovazioni radicali che permettano l'avvicinamento al cosiddetto *prodotto potenziale* (Levitt, 1980). In questo senso, la funzione di Ricerca e Sviluppo è di rilevante importanza nella ricerca di innovazioni radicali, rappresentando il terreno fertile per le scoperte scientifiche, le nuove tecnologie e la creatività del *management*. Più specificamente, la *differenziazione creativa* segue una logica di tipo *push*. Infatti, adottando una strategia *market-driving*, essa affida il ruolo guida all'impresa, la quale riveste il compito di educare il mercato all'uso e consumo dei nuovi prodotti. La prospettiva creativa, dunque, presuppone la gestione dell'innovazione di mercato da parte dell'impresa, considerata come un'organizzazione di uomini e risorse destinata a generare "idee", e quindi valore per il consumatore, attraverso la sperimentazione di nuove configurazioni di prodotto. Uno dei limiti dell'approccio alla differenziazione "creativa" è rappresentato dalla possibilità che si verifichi una scarsa ricettività del mercato nei confronti del prodotto (Christensen e Raynor, 2003). Christensen (1997), infatti, ha enfatizzato come l'approccio creativo possa essere "*distruttivo*" poiché le imprese orientate all'innovazione ascoltano passivamente il mercato e non tengono conto di quanto il prodotto ideato possa non essere adottato dalla maggioranza dei clienti. Inoltre, la differenziazione creativa comporta una serie di altri rischi. Oltre al potenziale di scarsa ricettività da parte del mercato, infatti, i costi di gestione della nuova idea di prodotto e gli investimenti necessari per educare il mercato all'adozione e all'utilizzo del prodotto, non assicurano ritorni proporzionali agli oneri sostenuti.

I limiti della differenziazione "adattiva" e di quella "creativa" vengono superati attraverso l'adozione di *strategie duali*, ovvero *differenziando gli approcci alla differenziazione* (Valdani, 1995; Costabile, Ricotta e Miceli, 2005). In pratica, con la strategia duale si adotta la differenziazione "adattiva" per i clienti esperti, i quali guidano il processo di innovazione esplicitando i loro desideri e le loro motivazioni. Le interazioni e i suggerimenti proposti dagli esperti o *lead user* (Von Hippel, 1986) attivano il processo di sviluppo commerciale dell'innovazione. A questo punto, ai meno esperti, ovvero alla restante parte del mercato, si applica la strategia di differenziazione "creativa" che è finalizzata a guidarli ed educarli nell'adozione dell'innovazione proposta.

Alcuni autori enfatizzano anche la cosiddetta *differenziazione simbolica e/o esperienziale* (Grandinetti, 2008; Addis 2007). Nel primo caso, la differenziazione riguarda attributi tangibili del prodotto (e.g., design). Nel secondo caso, la differenziazione concerne aspetti intangibili dell'offerta legati alla proposta e alla fruizione di contenuti simbolici. 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). Inoltre, la crescente importanza riconosciuta alle *esperienze di consumo* ha innescato nei consumatori la necessità di ricercare continuamente benefici attesi sempre più evoluti (Addis, 2007). In effetti, le componenti del valore atteso da parte del cliente si sono evolute nel tempo, partendo dalla ricerca di benefici funzionali, passando per quelli simbolici, fino ad arrivare a quelli emozionali.

L'obiettivo fondamentale della differenziazione esperienziale, distintamente dalla differenziazione simbolica, è quello di proporre valore per il cliente in forma di esperienza vissuta durante il consumo del prodotto; infatti, l'oggetto da differenziare non è più rappresentato dal prodotto, ma è costituito dai momenti di acquisto e di consumo (Pine e Gilmore, 1999), con lo scopo di suscitare atteggiamenti positivi e coinvolgimento emotivo nel cliente. La *differenziazione esperienziale* offre all'impresa l'opportunità di rendere unico il proprio sistema d'offerta, e quindi difficilmente imitabile da parte dei concorrenti, aumentando così la possibilità di mantenere il vantaggio competitivo. Coerentemente con la distinzione tra differenziazione basata sulle caratteristiche del prodotto e differenziazione simbolica/esperienziale, Kotler (2002) propone la seguente distinzione basata sul paradigma delle 4P, 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*. Più specificamente, l'autore definisce le seguenti forme di differenziazione:

- *la 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;
- *la 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;
- *la differenziazione del personale*: concerne le capacità e le caratteristiche del personale dell'impresa, con riferimento a *competenze*, *cortesìa*, *credibilità*, *affidabilità*, *prontezza* e *comunicazione*;
- *la 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.

1.3 Modelli di personalizzazione nella letteratura di marketing

Alla luce delle considerazioni fatte nei paragrafi precedenti, la *personalizzazione* dei prodotti e delle esperienze di consumo rappresenta la frontiera più avanzata della differenziazione dell'offerta. Per *personalizzazione* si intende la possibilità per i consumatori di ottenere beni, servizi e attività di consumo sulla base dei propri desideri e di specifiche esigenze (Miceli, 2006). Negli ultimi decenni, numerosi modelli di personalizzazione si sono affermati come strategie di creazione di valore per i clienti e di perseguimento del vantaggio competitivo per le imprese. L'affermazione e lo sviluppo di questi modelli sono stati supportati da radicali cambiamenti nell'ambiente di riferimento delle imprese e in particolare dall'evoluzione avvenuta in ambito tecnologico, grazie ad esempio alla diffusione delle tecnologie flessibili di produzione, fino ad arrivare agli sviluppi tecnologici avvenuti in ambito comunicativo, grazie ad esempio all'avvento di Internet. Anche l'evoluzione della domanda, caratterizzata da consumatori eterogenei e con un maggiore livello di soggettività ed, infine, l'evoluzione della competizione tra le imprese, che ha ampliato la portata della concorrenza in molti business, hanno innescato la costante ricerca di sofisticati driver del vantaggio competitivo. I principali modelli di personalizzazione che sono stati analizzati dagli studiosi di marketing e che hanno trovato ampia applicazione tra le imprese sono:

- la personalizzazione di massa (*mass customization*);
- la personalizzazione *one-to-one* (*one-to-one personalization*);
- la co-creazione o customerizzazione (*co-creation o customerization*).

Nella letteratura di marketing sono state, inoltre, proposte ulteriori etichette e definizioni dei modelli di personalizzazione (e.g., *reverse marketing*, *e-mass customization*) che, non in pochi casi, hanno creato sovrapposizioni e confusione nella letteratura di riferimento. Allo scopo di non creare ulteriore

ridondanza dei termini e delle definizioni, nel presente lavoro, si farà riferimento ai tre modelli sopraelencati (i.e., *mass customization*, *one-to-one personalization* e *co-creation*), cercando in ogni caso di delle illustrare le similarità e le differenze tra i modelli centrali e le altre forme di personalizzazione rinvenute in letteratura.

Il termine *mass customization* è stato usato per la prima volta da Stan Dawis (1987) in "Future Perfect" ed indica la possibilità di realizzare beni e servizi personalizzati a prezzi ragionevoli, grazie all'utilizzo di sistemi di produzione flessibili. La *mass customization* è considerata da molti studiosi come la prima forma di personalizzazione proposta al mercato. Pine (1993), che per primo ha analizzato e reso popolari i concetti di base di questa forma di personalizzazione, ha definito la *mass customization* come la capacità dell'impresa di proporre prodotti predefiniti sulla base delle esigenze dei clienti, su larga scala e a prezzi equilibrati.

La *mass customization* è caratterizzata dall'applicazione molto spinta nell'ambito dei processi produttivi della modularità di prodotto. 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. La *mass customization* in molti settori rappresenta il modello di personalizzazione di riferimento. In molti studi, però, si descrivono approcci alla personalizzazione più sofisticati, usando comunque l'etichetta di *mass customization* (e.g., Gilmore and Pine, 1997). In questo lavoro, la *mass customization* viene definita come forma di personalizzazione orientata alla proposizione di un'enorme varietà di prodotto ottenuta per mezzo di processi produttivi flessibili.

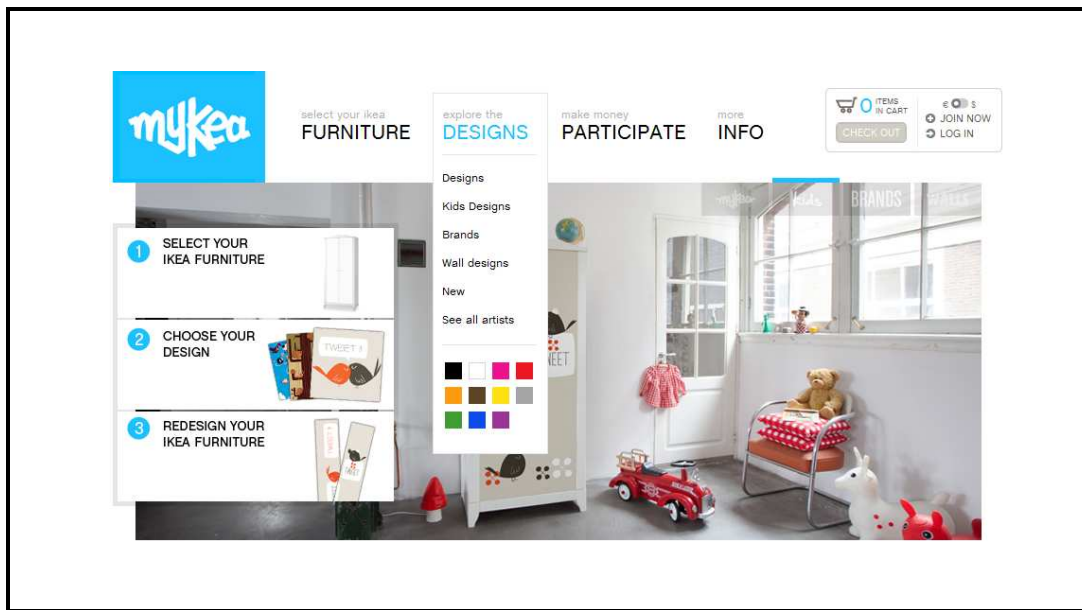
Wind e Rangaswamy (2001) definiscono la *mass customization* come un approccio alla personalizzazione dell'offerta basato su elevati livelli di flessibilità produttiva e limitati livelli di flessibilità comunicativa. Uno degli aspetti fondamentali della *mass customization* è, infatti, la proposizione 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 una t-shirt), 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.

Un esempio analogo è rappresentato dal settore dei mobili da arredamento; *Scavolini* e *IKEA*, combinando moduli di arredamento per cucine, propongono ai propri clienti una enorme varietà di offerta partendo da versioni base che è possibile adattare entro la variabilità prefigurata dal sistema produttivo. La figura 1.3 mostra un'applicazione della *mass customization* di *IKEA*.

Figura 1.3 Un'applicazione della *mass customization* di IKEA



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. Alcuni autori (Grenci e Watts, 2007) hanno introdotto il termine di *e-mass customization* per enfatizzare la componente intangibile e digitale che può caratterizzare i processi di personalizzazione basati sulla combinazione di moduli. Più specificamente, 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 definizione di *mass customization* proposta precedentemente.

Diversi studi sulla *mass customization* evidenziano come questa pratica di personalizzazione può generare conseguenze molto differenti tra loro. Infatti, pur permettendo ai clienti di ottenere prodotti personalizzati a prezzi accessibili alla massa dei clienti, la *mass customization* può presentare il

rischio di generare confusione e disorientamento, riducendo così l'utilità percepita (Dallaert e Stremersch, 2005). Coerentemente, Huffman e Kahn (1998) hanno enfatizzato il rischio di *mass confusion* derivante dalla proposta di una enorme varietà di alternative di offerta non accompagnata da adeguati processi di guida e semplificazione per i clienti meno motivati e/o abili nell'interpretare la complessità.

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 (*attribute-based customization*);
2. valutare e scegliere tra alternative di prodotto predefinite quella che maggiormente si avvicina al prodotto ideale (*alternative-based customization*).

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 dei 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).

Alcuni studiosi hanno focalizzato la loro attenzione sui processi che caratterizzano la *mass customization*. In particolare, 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 esplicitata 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. Si tratta, dunque, di modificare caratteristiche fisiche del prodotto legate ad aspetto tangibili quali, ad esempio, il colore o la forma delle parti componenti. E' evidente che la modifica di parti tangibili del prodotto coinvolge primariamente il sistema di produzione dell'azienda

e la flessibilità e la convertibilità degli impianti. 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 che, in funzione delle caratteristiche del suo sistema di produzione, sarà in grado di fornire un ampio o un ristretto numero di alternative o di attributi personalizzabili.

E' possibile individuare una serie di vantaggi e di svantaggi sia nella prospettiva dei clienti, sia nella prospettiva dell'impresa legati alla *mass customization*. Adottando la prospettiva dei clienti, si individuano i seguenti svantaggi: 1) la varietà proposta è limitata alle decisioni di assortimento e alla flessibilità dei sistemi di produzione della specifica impresa, 2) anche se la varietà proposta dalle imprese è molto ampia, ciò non significa che i clienti sono in grado di combinare in maniera efficiente i moduli di prodotto e, di conseguenza, può verificarsi il rischio di *mass confusion*. In generale, però, adottando pratiche di personalizzazione di massa, i clienti possono godere di un importante vantaggio. Infatti, anche se la varietà proposta è limitata, i clienti possono comunque ottenere un prodotto con caratteristiche distintive a prezzi ragionevoli e allontanarsi da prodotti con caratteristiche standard.

Dalla prospettiva dell'impresa, la *mass customization* comporta i seguenti svantaggi: 1) la riorganizzazione degli impianti di produzione per le imprese che non presentano sistemi flessibili e convertibili e 2) i clienti assumono un ruolo sempre più importante in tutte le fasi del processo di creazione del valore, soprattutto quello di design, delegando all'impresa il ruolo di mero realizzatore del prodotto. Tra i vantaggi per l'impresa, però, vi sono la possibilità di ampliare il potenziale di mercato e servire segmenti di clientela sempre più eterogenei e, di conseguenza, creare un vantaggio competitivo durevole rispetto ai concorrenti.

La personalizzazione *one-to-one* si basa sul principio che l'impresa dovrebbe essere a conoscenza delle esigenze e dei desideri 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).

La *one-to-one personalization* consiste, dunque, 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, Essegaiier 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

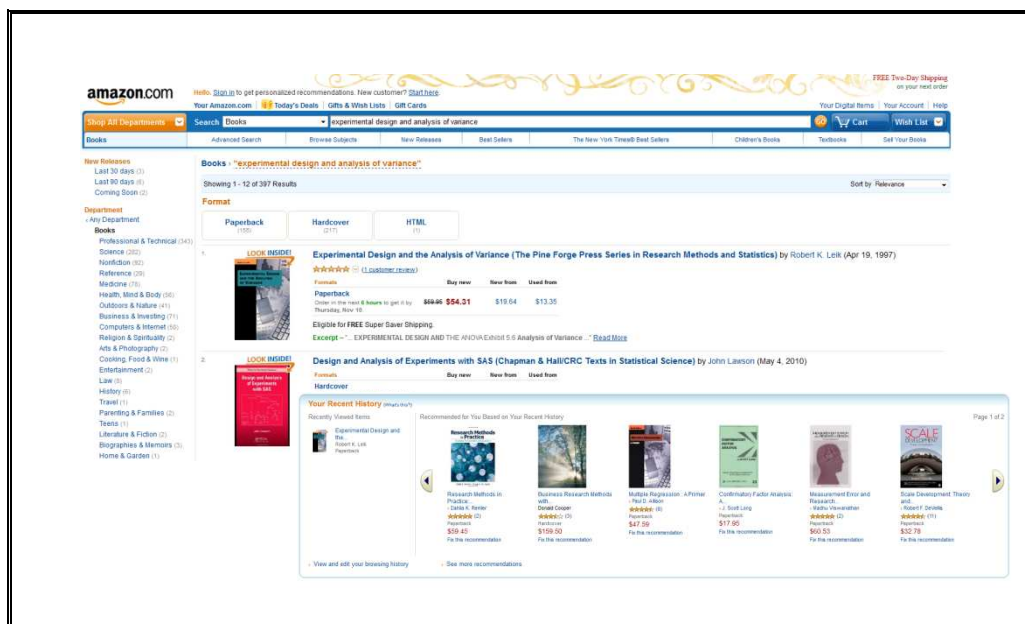
B; potendo contare sui dati relativi ai recenti acquisti di B, non ancora effettuati da A, è possibile ipotizzare che A sia interessato proprio a tali prodotti, che potranno essere “consigliati” nella forma di comunicazioni personalizzate. L'applicazione di tali strumenti consente di rendere la relazione “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 Stefania!”). 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* (vedi figura 1.4). 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.

Figura 1.4 Un'applicazione di personalizzazione *one-to-one* di Amazon



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.

Nella prospettiva delle imprese, 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. Tra gli svantaggi, però, è possibile individuare la necessità da parte dell'impresa di impegnarsi nelle relazioni con i singoli clienti che richiedono la gestione e il controllo del flusso di informazioni verso questi ultimi in maniera appropriata. Infatti, alcuni clienti possono non essere particolarmente inclini verso la comunicazione delle imprese e percepire quest'ultime come invadenti. Nella prospettiva del cliente, quest'ultimo punto, rappresenta uno dei principali svantaggi nell'adottare la personalizzazione *one-to-one*. Il flusso di informazioni veicolato dall'impresa al cliente, infatti, potrebbe non essere adeguato o eccessivo rispetto alle esigenze dello stesso e, di conseguenza, indurre il consumatore a maturare un atteggiamento negativo verso l'impresa o l'offerta proposta. Vi sono, però, anche vantaggi di cui il cliente può godere quando adotta la personalizzazione *one-to-one*. Innanzitutto, i clienti possono ricevere offerte a seconda dei loro passati comportamenti di acquisto e di consumo e ciò consente loro di risparmiare tempo e denaro (e.g., riduzione dei costi di ricerca e psicologici). In secondo luogo, la personalizzazione *one-to-one* fa leva sull'interazione oltre che con l'impresa, anche con altri clienti. Grazie alle *community*, ai *blog* e alle *chat* dedicate, i consumatori possono confrontare le loro opinioni, fornire e ricevere suggerimenti da altri clienti

riducendo così il rischio di delusioni legate all'acquisto o al consumo errato di specifici prodotti.

Alcune interessanti evidenze empiriche sugli effetti della personalizzazione one-to-one sono state fornite da Burke (2002). L'autore ha analizzato come e quanto la tecnologia influenzi il processo di acquisto dei consumatori. Conducendo una survey su 2.120 consumatori on line, Burke (2002) ha analizzato 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 svolto dalle categorie di prodotto e dalle 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.

Un altro interessante contributo per la letteratura sulla personalizzazione one-to-one fa riferimento al lavoro di Ansari e Mela (2003), i quali 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.

Mentre la *mass customization* e la personalizzazione *one-to-one* rappresentano due modelli puri di personalizzazione, è evidente che esistono una serie di applicazioni ibride che combinano flessibilità produttiva e comunicativa. Si tratta, cioè, di approcci che combinano la capacità di ottenere prodotti personalizzati attraverso la combinazione di moduli e attraverso l'instaurazione di rapporti di comunicazione e di elevata interattività con i singoli clienti.

Wind e Rangaswamy (2001) sono stati i primi studiosi ad analizzare tale approccio ibrido che gli stessi hanno definito *customerization*. Gli studiosi sostengono che la *customerization* rappresenta l'evoluzione della *mass customization*: mentre quest'ultima ha l'obiettivo di soddisfare le esigenze specifiche dei clienti facendo leva su risorse e processi produttivi, la *customerization* fa anche leva su risorse e competenze di marketing, specialmente su quelle di comunicazione ed interazione con i clienti. La *customerization* attribuisce al cliente un ruolo più attivo nell'intero processo di personalizzazione e all'impresa è attribuito il ruolo di "facilitatore", ovvero di consulente che mette a disposizione varietà e mezzi interattivi di definizione dell'offerta a supporto del processo di scelta del cliente.

Dell è probabilmente l'esempio più citato quando si parla di pratiche di *customerization*, in quanto riesce a coniugare elevati livelli di flessibilità produttiva con l'adozione di una serie di strumenti di comunicazione. In particolare, Dell basa il suo business sulla proposta di una configurazione personalizzata del proprio laptop, offrendo al cliente l'opportunità di partire da una versione base da migliorare in funzione delle proprie esigenze. A ciò Dell affianca una serie di servizi addizionali, quali ad esempio una ricca biblioteca di *driver*, manuali e contatti diretti, nonché l'opportunità di scambiare idee ed opinioni su forum dedicati. Un altro caso molto noto di applicazione della *mass customization* fa riferimento alla *National Bicycle Industrial Company* (NBIC), che permette la personalizzazione della bicicletta basata sulla definizione di moduli elementari attraverso sistemi molto sofisticati di analisi delle caratteristiche ergonomiche di ogni cliente (Kotha, 1995). La NBIC, in realtà, offre 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*. La Figura 1.5 mostra un esempio di applicazione della *customerization* di Dell.

Figura 1.5 Un'applicazione di *customerization* di Dell

The screenshot displays the Dell website's product configuration interface for a laptop. The main content area is titled 'Notebook e netbook' and features a search filter on the left with options for 'Schema Dimensione' (20, 23, 35.6, 39, 43 cm) and 'Processore' (Intel Core i7, i5, i3, Celeron, Dual-Core, Atom). The central product listing is for the 'Inspiron Mini1018', showing a price of 271 €, a sub-total of 271 €, and a final price of 29 € (IVA incl.) with shipping. A 'Personalizza' button is visible. To the right, technical specifications are listed under categories: 'Processori e chipset' (Intel Atom N455), 'Sistema operativo' (Windows 7 Starter), 'Display' (20" WSVGA), 'Memoria' (SDRAM DDR2), 'Capacità del disco rigido' (100 GB SATA), 'Unità ottica' (Intel Graphics Media Accelerator), and 'Garanzia' (1 year). The page also includes a 'Spedizione gratuita' banner and a 'Dell consiglia Windows 7' notification.

Rappresentando la customerization il mix tra *mass customization* e personalizzazione *one-to-one* è facile capire che il modello presenta i limiti e i vantaggi tipici dei due approcci che lo caratterizzano. In particolare, nella prospettiva del cliente è possibile individuare i seguenti svantaggi legati alla *customerization*: 1) le decisioni di personalizzazione del prodotto sono limitate alla varietà offerta dall'impresa, 2) a volte, un'eccessiva varietà può generare un senso di frustrazione e confusione nei consumatori, 3) il flusso di comunicazione e di informazioni provenienti dall'impresa può generare un senso di fastidio se veicolato in maniera inappropriata. Tra i vantaggi, però, il cliente può ottenere un prodotto differenziato che presenta caratteristiche specifiche e che meglio si adattano alle sue esigenze e godere delle relazioni instaurate con altri consumatori. Nella prospettiva dell'impresa, è possibile individuare i seguenti svantaggi legati alla *customerization*: 1) è necessario implementare sistemi di produzione flessibile al fine di realizzare prodotti differenziati e 2) i clienti assumono un ruolo preponderante nella fase di progettazione del prodotto delegando all'impresa il ruolo di mero realizzatore. Tra i vantaggi per l'impresa, invece, bisogna annoverare: 1) la possibilità di instaurare relazioni dirette con i clienti più profittevoli attuando politiche di comunicazione mirate, 2) l'opportunità di differenziare la propria offerta rispetto ai concorrenti e 3) la possibilità di ampliare la propria *customer base*.

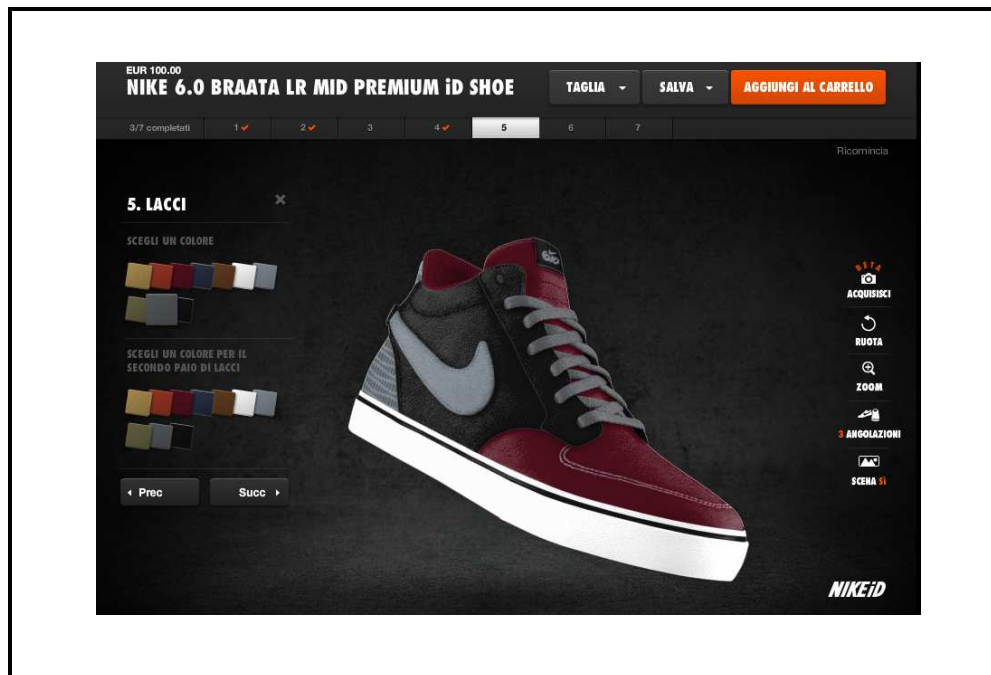
Partendo dalla proposta concettuale di Wind e Rangaswamy (2001), Prahalad e Ramaswamy (2004) hanno elaborato ulteriormente il concetto di *customerization*, introducendo la definizione di *co-creation*. Per tali autori, la co-creazione rappresenta la creazione congiunta di valore generata dalle interazioni tra cliente ed impresa. Bendapudi e Leone (2003) sostengono che il processo di *co-creation* va oltre la mera scelta del cliente tra l'enorme varietà di attributi o alternative proposte dall'impresa, ma riguarda l'intera esperienza che il cliente vive durante il processo di personalizzazione. L'attenzione si sposta, dunque, dalla personalizzazione del prodotto in senso stretto ad una dimensione più sensoriale/esperienziale. Infatti, Prahalad e Ramaswamy (2004) assumono che l'oggetto della *co-creation* non è più rappresentato dal prodotto, ma dall'esperienza che i clienti sono in grado di

vivere nella definizione di quest'ultimo. Gli stessi autori sostengono che mentre il prodotto può essere facilmente replicato dagli altri clienti, l'esperienza di *co-creation* è soggettiva e perciò unica ed irripetibile per ciascun cliente. Il processo di *co-creation* genera un forte coinvolgimento del cliente e comporta un forte assorbimento di energie che non necessariamente si traduce in un sacrificio, in quanto il cliente è indotto a provare emozioni quali fantasie, sensazioni e divertimento (Hirschman e Holbrook, 1982).

Rispetto alla *customerization* proposta da Wind e Rangaswamy (2001), la *co-creation* proposta da Prahalad e Rangaswamy (2004) non differisce significativamente. La differenza fondamentale consiste nell'unicità dell'esperienza vissuta da ciascun cliente durante il processo di personalizzazione. Il ruolo del cliente diviene 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 una totale immersione nel processo e di esclusione da qualsiasi altra attività cognitiva e comportamentale. La co-creazione genera, quindi, benefici che appartengono alla sfera emozionale ed esperienziale.

Nike permette la personalizzazione di sneakers per mezzo di una sofisticata interfaccia grafica che realizza un processo di *co-creation*. Il modello proposto da *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. La figura 1.6 rappresenta un esempio di applicazione della *co-creation* di Nike.

Figura 1.6 Un'applicazione di co-creation di Nike

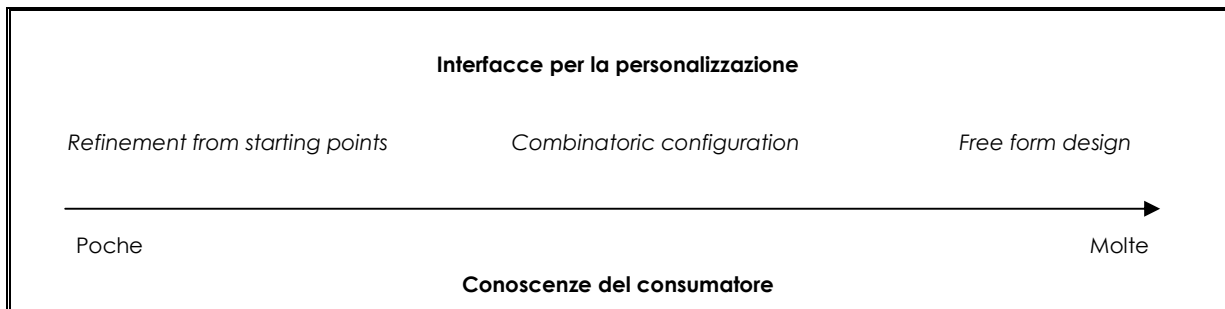


Con riferimento alle modalità secondo cui le imprese dovrebbero proporre offerte basate sulla *customerization*, Randall et al. (2005) hanno proposto un interessante approccio alla gestione della complessità caratterizzante l'offerta di *customerization*. Più specificamente, e sulla base delle caratteristiche dei clienti, gli autori suggeriscono che è opportuno proporre interfacce differenziate sulla base di tre modelli: *free form design*, *combinatoric configuration* e *refinement from starting points*. Nel primo caso, il cliente disegna completamente a mano libera il prodotto nelle sue caratteristiche elementari. Nel secondo caso, il cliente può scegliere tra diversi livelli di diversi attributi e provare le varie combinazioni. E' da notare che questo secondo modello proposto da Randall et al. (2005) si sovrappone significativamente alle peculiarità tipiche della *mass customization*. Infine, nel terzo caso, il consumatore può scegliere il modello di partenza tra alcune combinazioni predefinite e apportare delle modifiche.

E' 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 con finalità di sperimentazione di nuove idee e prodotti. Il modello *combinatoric configuration* rappresenta, come già evidenziato precedentemente, l'applicazione dei principi di *mass customization* utilizzando interfacce analitiche, destinate a clienti mediamente esperti. Infine, il modello *refinement form starting points* è destinato a clienti novizi, comunque interessati a offerte personalizzate, ma che non possiedono le competenze necessarie alla definizione dettagliata del prodotto e si avvantaggiano di punti da cui partire che possono essere successivamente adattati rispetto a poche dimensioni rilevanti. In sintesi, i clienti esperti prediligono un approccio basato sui *parametri*, ovvero descrittivo di ogni singolo componente dell'offerta, mentre i novizi preferiscono interfacce basate sui *bisogni*, quindi sulla presentazione dell'offerta in forma di pacchetti predefiniti che possono essere modificati agendo su dimensioni meno rilevanti dell'offerta. In tal senso, Randall et al. (2005) suggeriscono di adattare la *customerization* in funzione dell'expertise dei clienti, come evidenziato nella figura 1.7.

Figura 1.7 Le interfacce per la personalizzazione come funzione dell'expertise del cliente



Fonte: Randal, Terwisch e Ulrich (2005)

Mentre Randall et al. (2005) si sono interrogati sull'importanza che l'expertise può rivestire nel processo di *customerization*, 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) confermano tale previsione e suggeriscono che l'individuo attribuisca a se stesso una maggiore responsabilità per i risultati ottenuti. 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. Tali evidenze segnalano che le imprese devono prestare particolare attenzione all'attribuzione delle responsabilità da parte dei clienti. 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. Contemporaneamente, è necessario evitare che nel caso di risultato negativo emerga un senso di frustrazione che sfoci in un'attribuzione esterna a svantaggio dell'impresa.

1.4 Antecedenti e conseguenze della personalizzazione nella prospettiva del cliente: contributi recenti

Numerosi studiosi di marketing (e.g., Levav, Heitmann, Herrmann, & Iyengar, 2007; Franke, Keinz, & Steger, 2009), soprattutto negli ultimi anni, hanno concentrato la loro attenzione su tematiche riguardanti la personalizzazione dell'offerta. Tale attenzione è dovuta principalmente alla crescente diffusione e adozione di modelli di personalizzazione da parte delle imprese più innovative e attente al soddisfacimento delle esigenze del mercato di riferimento (e.g., NikeID, Threadless.com, MyJones Soda). Inoltre, il *Marketing Science Institute* (i.e., MSI) ha indicato nelle priorità della ricerca accademica argomenti riguardanti la personalizzazione dell'offerta. Anche la *Anderson Analytics*, dopo aver condotto un sondaggio su 643 *Marketing Executives* degli Stati Uniti, ha mostrato che la personalizzazione dei prodotti rappresenta uno degli argomenti di marketing di maggiore interesse e rilevanza.

Nel presente paragrafo vengono introdotti e descritti alcuni dei contributi più recenti riguardanti la letteratura sulla personalizzazione nella prospettiva del consumatore. Gli articoli sono stati selezionati sulla base dei seguenti criteri: 1) rilevanza rispetto al modello concettuale e alle ipotesi di ricerca proposte nel presente lavoro, 2) attualità del contributo, 3) pubblicazione su riviste prestigiose di marketing e di comportamento del consumatore. Con riferimento alla rilevanza rispetto al modello concettuale e alle ipotesi di ricerca proposte, sono stati considerati principalmente i lavori di Franke e Schreier (2008, 2010) che rappresentano il filone di letteratura che pone particolare attenzione sugli antecedenti e sulle conseguenze della personalizzazione. Inoltre, gli autori hanno individuato e fornito evidenze empiriche circa i processi che guidano l'atteggiamento e il comportamento dei consumatori. Il loro originale contributo permette di fare luce sui meccanismi sottostanti la relazione tra modelli di personalizzazione e atteggiamento del consumatore. In linea con il loro pensiero, negli studi presentati in questo lavoro vengono misurate una serie di variabili di mediazione proposte dagli autori (e.g., *preference fit*, "*I designed it myself*") e di variabili dipendenti (e.g., atteggiamento, intenzione d'acquisto e disponibilità a pagare). Rispetto al secondo criterio, l'attualità del contributo, sono stati scelti articoli pubblicati di recente. In particolare, l'intervallo di tempo considerato va dal 2008 al 2011. E, infine, sono stati presi in considerazione soltanto gli articoli pubblicati sulle riviste più prestigiose di marketing e di comportamento del consumatore (e.g., *Journal of Marketing*).

Nella tabella 1.1, viene riportata una sintesi dei contributi più recenti nell'ambito della letteratura sulla personalizzazione. Nello specifico, nella tabella si riporta l'obiettivo della ricerca, il campione di riferimento, la(e) variabile(i) dipendente(i), le variabili indipendenti, il metodo e le tecniche utilizzate nell'analisi dei dati e i principali risultati ottenuti.

Tabella 1.1 Contributi recenti sulla personalizzazione dell'offerta

Autori (anno), Rivista	Obiettivo della ricerca	Campione	Prodotto personalizzato	Variabile/i dipendente/i	Variabili indipendenti	Metodo/ Tecniche	Risultati
Franke, N. e Schreier, M. (2008), <i>Marketing Letters</i>	Dimostrare che l'unicità percepita di un prodotto personalizzato è un driver della <i>mass customization</i>	127 studenti	Cover telefoni cellulari	Disponibilità a pagare per il prodotto	Fit estetico e funzionale, unicità percepita, desiderio generale per prodotti unici	SEM, interviste individuali in profondità, regressione multipla gerarchica	L'unicità percepita del prodotto ha un effetto positivo sulla disponibilità a pagare indipendentemente dal <i>fit</i> funzionale ed estetico. Il desiderio per prodotti unici modera la relazione tra l'unicità percepita per il prodotto e la disponibilità a pagare.
Franke, N., Keinz, P. e Steger, C.J. (2009), <i>Journal of Marketing</i>	Comprendere quando i consumatori sono realmente interessati a prodotti vicini alle loro preferenze	Studio 1: 1589 partecipanti Studio 2: 1039 partecipanti	Studio 1: giornali Studio 2: penne stilografiche, cucine, sci e cereali	Disponibilità a pagare per il prodotto, intenzione d'acquisto, atteggiamento nei confronti del prodotto	Consapevolezza delle preferenze, abilità nell'esprimere le preferenze, coinvolgimento rispetto al prodotto	Studio 1: esperimento Studio 2: SEM	I prodotti personalizzati generano maggiori benefici rispetto alla segmentazione e al marketing di massa. Il " <i>preference insight</i> ", la capacità di esprimere le proprie preferenze e il coinvolgimento influenzano significativamente la relazione tra la personalizzazione del prodotto e benefici.
Franke, N., Schreier, M. e Kaiser, U. (2010), <i>Management Science</i>	Comprendere se e quando personalizzare un prodotto genera valore per il cliente	Studio 1: 37 studenti Studio 2: 114 studenti Studio 3: 116 studenti Studio 4: 129 studenti Studio 5: 66 studenti	Studio 1: t-shirt, sciarpa, cover telefoni cellulari Studio 2: t-shirt Studio 3: sci Studio 4: t-shirt Studio 5: orologio da polso	Disponibilità a pagare	Interesse per il prodotto, intenzione d'acquisto, reddito, disponibilità a pagare per la categoria di prodotto, <i>preference fit</i> Studio 3: + sensazione di realizzazione Studio 5: + contributo percepito	Studio 1: interviste individuali in profondità Studio 2: esperimento Studio 3: esperimento Studio 4: esperimento Studio 5: esperimento	I prodotti personalizzati generano maggiori benefici rispetto alla standardizzazione. La sensazione di realizzazione media la relazione tra la personalizzazione e il valore percepito del prodotto. Il <i>preference fit</i> modera la relazione tra la personalizzazione e il valore percepito. Il contributo percepito rispetto al processo di personalizzazione modera la relazione tra personalizzazione e valore percepito.
Franke, N. e Schreier, M. (2010), <i>Journal of Product and Innovation Management</i>	Comprendere se lo sforzo percepito e il piacere hanno un effetto sul valore percepito dei prodotti personalizzati	186 studenti	Sciarpe	Disponibilità a pagare (delta)	Preference fit, sforzo legato al processo di personalizzazione, piacere legato al processo di personalizzazione	SEM, regressione OLS	Lo sforzo percepito durante il processo di personalizzazione ha un effetto negativo sul valore attribuito al prodotto personalizzato. Il divertimento percepito durante il processo di personalizzazione ha un effetto positivo sul valore percepito del prodotto personalizzato.

Fonte: Nostra elaborazione

Franke e Schreier (2008) sostengono che l'unicità percepita per i prodotti personalizzati è un driver dell'utilità della personalizzazione. Ad oggi, molteplici studiosi hanno investigato ed enfatizzato l'importante ruolo del *preference fit* funzionale ed estetico nel determinare l'utilità percepita per prodotti personalizzati (e.g., Dallaert e Stremersch, 2005; Simonson, 2005;

Wind e Rangaswamy, 2001). Ad esempio, Randall et al. (2007) dimostrano che i clienti che disegnano i propri prodotti riportano un elevato grado di fit percepito. Nonostante alcuni contributi concettuali (Lynn e Harris, 1997; Schreier 2006; Simonson, 2005) suggeriscano che l'unicità del prodotto rappresenta un ulteriore *driver* della personalizzazione dei prodotti, non esistono chiare evidenze empiriche a supporto di tale ipotesi di ricerca. Franke e Schreier (2008) nel loro articolo cercano di colmare questa lacuna esistente in letteratura e dimostrano che l'unicità percepita è un ulteriore *driver* della personalizzazione. L'argomentazione di base è la seguente: la varietà di prodotti offerta dalla *mass customization* non solo permette un efficace adattamento alle preferenze funzionali ed estetiche dei clienti, ma dà anche la possibilità di ottenere prodotti unici, consentendo quindi ai clienti di differenziarsi rispetto agli altri clienti. Le ipotesi di ricerca sottoposte a test di verifica sono le seguenti:

H₁: L'unicità percepita del prodotto personalizzato ha un effetto indipendente sull'utilità che un cliente deriva dalla *mass customization*; l'effetto dell'unicità percepita sull'utilità percepita va oltre al *fit* funzionale ed estetico percepito dal cliente.

H₂: La relazione tra l'unicità percepita di un prodotto personalizzato e la risultante utilità che un cliente deriva da esso è *moderata* dal desiderio generale del consumatore per prodotti unici (i.e., esiste un'interazione positiva).

I dati sono stati raccolti in un contesto reale in cui i partecipanti hanno potuto disegnare cover di telefoni cellulari utilizzando uno specifico toolkit di personalizzazione. In totale, 127 studenti, di cui il 42% rappresentato da donne, hanno partecipato allo studio. Prima di iniziare con la fase di design individuale, ai partecipanti è stato permesso di familiarizzare con il toolkit di personalizzazione. Alla fine del processo individuale di personalizzazione della cover di cellulare è stato chiesto loro di rispondere ad un breve questionario.

La variabile dipendente è rappresentata dall'utilità del prodotto personalizzato che è misurata come la disponibilità a pagare per il prodotto personalizzato. Precisamente, gli autori calcolano l'utilità percepita dal soggetto come la differenza tra la disponibilità a pagare per il prodotto personalizzato e la disponibilità a pagare per lo stesso prodotto in una versione standard. Allo scopo di verificare la validità della misurazione, la disponibilità a pagare è correlata con alcune variabili di controllo: a) l'interesse generale per la categoria di prodotto, b) l'intenzione d'acquisto per la specifica categoria di prodotto, c) l'importanza percepita del design nella categoria di prodotto. Gli autori osservano un'elevata correlazione tra la disponibilità a pagare e le variabili di controllo (da 0.34 a 0.62) che suggerisce un elevato grado di validità della misurazione. Le variabili indipendenti dello studio sono rappresentate da: a) il fit funzionale ed estetico, b) l'unicità percepita, c) il desiderio generale per prodotti unici. La prima variabile indipendente, ovvero il *fit* funzionale ed estetico, è operationalizzata utilizzando due item della scala di Randall et al. (2007), mentre per l'unicità percepita gli autori hanno sviluppato una nuova scala costituita da tre item. L'appropriatezza della scala viene verificata in uno studio pilota in cui un'analisi fattoriale esplorativa evidenzia che i tre item misurano un unico costrutto (varianza spiegata = 77%), e tutti gli item mostrano *factor loadings* soddisfacenti (>0.8). L'*alpha* di Cronbach della scala è 0.85. Infine, il desiderio generale per prodotti unici è misurato adattando gli item di una scala di Lynn e Harris (1997). Ancora una volta le analisi di appropriatezza della scala e di affidabilità mostrano risultati incoraggianti ($\alpha = 0.75$).

Allo scopo di testare H_1 , gli autori utilizzano i modelli di equazioni strutturali. I risultati mostrano che sia il *fit* funzionale ed estetico ($b=1.37$; $\beta=0.22$; $p<0.10$) sia l'unicità percepita ($b=1.78$; $\beta=0.17$; $p<0.10$) hanno un effetto significativo e positivo sulla disponibilità a pagare. Ciò permette agli autori di supportare l'ipotesi H_1 : più un cliente percepisce il prodotto personalizzato come unico, maggiore è la sua disponibilità a pagare per il prodotto personalizzato, mantenendo il *fit* funzionale ed estetico costante. Per comprendere la natura di tale effetto di unicità, gli autori hanno inoltre

condotto 16 interviste individuali in profondità, dalle quali è immediatamente emersa l'importanza legata alla possibilità di distinguersi dagli altri e, dunque, di soddisfare il proprio desiderio di unicità attraverso la cover di cellulare personalizzata (e.g., " *Non voglio somigliare agli altri*", " *Ho qualcosa che altri non hanno*").

Allo scopo di testare l'ipotesi H₂, gli autori utilizzano la regressione multipla gerarchica che consiste nella standardizzazione dei punteggi delle variabili indipendenti e dei moderatori, nella creazione del termine di interazione e nell'utilizzo della regressione multipla gerarchica che prevede che il termine di interazione sia inserito durante il secondo step dell'analisi (Frazier et al., 2004). Dai risultati emerge che sia il *fit* funzionale ed estetico ($b=1.44$; $p<0.05$) sia l'unicità percepita ($b=1.73$; $p<0.05$) hanno un effetto positivo sulla disponibilità a pagare. Anche l'effetto di interazione è significativo e positivo ($b=1.05$; $p<0.05$), fornendo dunque supporto per l'ipotesi H₂, ovvero, il desiderio per prodotti unici modera la relazione tra l'unicità percepita e la disponibilità a pagare. Più specificamente, nella condizione di elevata percezione di unicità del prodotto personalizzato, i clienti con un elevato desiderio per prodotti unici mostrano una disponibilità a pagare maggiore rispetto a clienti con un basso desiderio per prodotti unici.

Franke, Keinz e Steger (2009) analizzano in quali situazioni i consumatori sono realmente interessati ad ottenere prodotti che approssimano il più possibile il loro ideale di prodotto. Il loro obiettivo è di analizzare i benefici derivanti dalla personalizzazione (confrontandoli con quelli derivanti dalla segmentazione e dal marketing di massa) e le variabili che moderano tali benefici.

Le specifiche ipotesi di ricerca che gli autori sottopongono a test di verifica sono le seguenti:

H₁: I prodotti personalizzati sulla base delle preferenze generano maggiori benefici per i clienti rispetto (1) alla segmentazione e (2) al marketing di massa.

H₂: Maggiore è il fit tra le preferenze e gli attributi del prodotto, maggiore è il risultante beneficio per il cliente.

H₃: Il *customer insight* ha un effetto positive sui benefici derivanti dalla personalizzazione.

H₄: L'abilità dei clienti nell'esprimere le proprie preferenze ha un effetto positivo sui benefici derivanti dalla personalizzazione.

H₅: Il coinvolgimento rispetto al prodotto ha un effetto positivo sui benefici derivanti dalla personalizzazione.

Allo scopo di verificare le ipotesi di ricerca, gli autori conducono due studi. Nel primo studio utilizzano un disegno sperimentale nel quale simulano tre differenti strategie: la personalizzazione, la segmentazione e il marketing di massa. In seguito, gli autori misurano l'attribuzione dei benefici per ciascuna strategia di marketing. Il campione di questo primo studio è costituito da 1.589 partecipanti e il prodotto oggetto di personalizzazione sono riviste. Con l'obiettivo di migliorare la validità della ricerca e ottenere la generalizzabilità dei risultati, gli autori conducono un secondo studio, in cui, però, utilizzano una metodologia differente. Precisamente, essi conducono un sondaggio e misurano i costrutti latenti utilizzando i modelli di equazioni strutturali come tecnica di analisi dei dati. Il campione di questo secondo studio è costituito da 1.039 partecipanti e differenti tipologie di prodotti vengono prese in considerazione: penne stilografiche, cucine, sci, cereali e, ancora una volta, giornali.

Le variabili dipendenti oggetto di analisi sono rappresentate da: 1) la disponibilità a pagare, 2) l'intenzione di acquistare il prodotto, 3) l'atteggiamento nei confronti del prodotto. I risultati dello studio 1 evidenziano che la rivista personalizzata mostra punteggi maggiori con riferimento alla disponibilità a pagare, all'intenzione d'acquisto e all'atteggiamento nei confronti del prodotto rispetto alle altre due strategie di marketing (e.g., segmentazione e marketing di massa), confermando così l'ipotesi H₁. Inoltre, l'analisi di regressione mostra che maggiore è il *fit* tra le preferenze espresse dai consumatori e il prodotto ottenuto, maggiori sono i

benefici per i consumatori, confermando così l'ipotesi H₂. Per testare le ipotesi H₃, H₄ e H₅, gli autori hanno utilizzato la procedura illustrata da Cohen et al. (2003) che prevede l'utilizzo dell'analisi di regressione con l'inserimento di variabili di moderazione. Specificamente, Franke et al. (2009) hanno creato un indice per il coinvolgimento calcolando la media degli item di riferimento e hanno standardizzato la variabile indipendente e le variabili di moderazione applicando il *mean-centering* (Frazier, Tix, and Barron, 2004). In seguito, gli autori hanno creato il termine di interazione moltiplicando la variabile indipendente e le variabili di moderazione (Aiken e West, 1991). I risultati dimostrano che *preference insight* e la capacità di esprimere le preferenze moderano la relazione tra benefici ottenuti e personalizzazione del prodotto. Mentre il *preference insight* e la capacità di esprimere le preferenze mostrano un effetto statisticamente significativo, il coinvolgimento non mostra un effetto di moderazione significativo della relazione tra benefici ottenuti e personalizzazione del prodotto. L'ipotesi H₅, dunque, non è confermata. Gli autori hanno imputato l'assenza di supporto per l'ipotesi H₅ al modo in cui il coinvolgimento è stato operazionalizzato. Infatti, nel secondo studio, anziché misurare il coinvolgimento rispetto alla categoria di prodotto intesa in senso fisico (e.g., riviste), gli autori hanno misurato il coinvolgimento focalizzandosi sulle notizie contenute nelle riviste. Nello studio 2, allo scopo di assicurare la generalizzabilità dei risultati, gli autori hanno considerato prodotti di categorie differenti (i.e., cucine, penne stilografiche, cereali per la colazione). In ognuna delle differenti categorie, l'ipotesi H₁ è stata confermata. I prodotti personalizzati sulla base delle esigenze dei clienti generano, dunque, maggiori benefici rispetto ai prodotti non personalizzati. Allo scopo di testare le ipotesi H₂, H₃ e H₄, gli autori hanno utilizzato i modelli di equazioni strutturali che hanno permesso di analizzare la misura in cui i costrutti "*preference insight*", capacità di esprimere le proprie preferenze e coinvolgimento influenzano i benefici addizionali derivanti dalla personalizzazione. I risultati forniscono supporto per le tre ipotesi di ricerca confermando, dunque, che "*preference insight*", capacità di esprimere le proprie preferenze e coinvolgimento influenzano significativamente la relazione tra personalizzazione del prodotto e benefici.

Franke, Schreier e Kaiser (2010) analizzano se e quando la personalizzazione crea valore per il cliente. Gli autori realizzano cinque studi e, oltre a considerare alcune variabili classiche legate ai processi di personalizzazione (i.e., *preference fit* e sforzo), introducono una nuova variabile che contribuisce a rendere più chiara la relazione esistente tra i processi di personalizzazione e la loro valutazione da parte dei clienti. Tale variabile è il "*I Designed It Myself*" effect che è definito dagli autori come la consapevolezza maturata dai clienti di essere i creatori di un determinato prodotto. Inoltre, gli autori sostengono che tale effetto è mediato dalla sensazione di realizzazione che i clienti provano nel personalizzare un prodotto.

Le ipotesi di ricerca sottoposte a test di verifica sono le seguenti:

- H₁: Indipendentemente dal *preference fit*, un prodotto personalizzato fornisce un valore incrementale al cliente rispetto ai prodotti standardizzati
- H₂: L'effetto della personalizzazione sul valore percepito del prodotto stesso è *mediato* dalla sensazione di realizzazione associato a tale prodotto
- H₃: L'effetto della personalizzazione di un prodotto sul valore percepito del prodotto stesso è *moderato* dal *preference fit* associato a tale prodotto
- H₄: L'effetto della personalizzazione di un prodotto sul valore percepito del prodotto stesso è *moderato* dal contributo percepito rispetto al processo di personalizzazione

Nel primo studio, 37 studenti di Business (51% donne, età media = 23.7) sono sottoposti a un test di prodotto. I rispondenti sono casualmente assegnati a condizioni differenti. Infatti, essi hanno l'opportunità di personalizzare una t-shirt, una sciarpa o la cover di un cellulare. Successivamente, sono sottoposti a delle interviste individuali in profondità delle durata di mezz'ora in cui gli autori possono indagare le motivazioni più profonde legate al processo di

personalizzazione e alle componenti di creazione di valore per il cliente. Attraverso una codifica delle interviste, emerge che le motivazioni principali legate alla creazione di valore per i clienti sono dovute al cosiddetto “*I Designed It Myself*” effect e al *preference fit*. Tale evidenza fornisce il terreno per l’implementazione degli studi sperimentali. Infatti, nello studio 2, gli autori utilizzano un disegno sperimentale *between-subjects* e il prodotto oggetto di personalizzazione da parte dei rispondenti è la t-shirt. Il campione è rappresentato da 114 studenti di Business (47.7% donne; età media = 22.8). La variabile dipendente dello studio è la disponibilità a pagare per il prodotto personalizzato, mentre la variabile indipendente è rappresentata dalla possibilità di personalizzare il prodotto (assente versus presente). Inoltre, sono state prese in considerazione una serie di variabili di controllo (i.e., interesse per il prodotto, intenzione d’acquisto, reddito, disponibilità a pagare per la categoria di prodotto). I risultati confermano l’ipotesi H₁, ovvero, personalizzare i prodotti accresce il valore del prodotto stesso indipendentemente dal *preference fit* (mantenuto costante). Nel terzo studio, gli autori verificano se l’effetto di personalizzare il prodotto sul valore del prodotto stesso è mediato dalla sensazione di realizzazione associata all’oggetto. In questo studio, oggetto di personalizzazione sono stati gli sci e 116 studenti di Business (54.2% donne; età media = 23.6) rappresentano il campione di riferimento. I risultati, oltre a riconfermare l’ipotesi H₁, mostrano che i partecipanti che personalizzano il loro paio di sci provano una sensazione di realizzazione maggiore rispetto a coloro che si trovano a dover valutare prodotti standard. Per testare l’ipotesi H₂, gli autori utilizzano quattro modelli lineari con la disponibilità a pagare come variabile dipendente. Il primo modello, conferma l’ipotesi H₁, ovvero, la personalizzazione ha un effetto positivo sulla disponibilità a pagare. Il secondo modello, che include la sensazione di realizzazione, conferma l’ipotesi H₂ in quanto la variabile, oltre ad avere un effetto positivo e significativo sulla disponibilità a pagare, media la relazione tra personalizzazione e disponibilità a pagare (Sobel test). I risultati sono simili anche se nel modello vengono inseriti prima il *preference fit* (modello 3) e successivamente lo sforzo percepito (modello 4) come covariate. Per testare l’ipotesi H₃ – *il preference fit modera la relazione tra*

personalizzazione e valore percepito - è stato condotto un quarto studio. Il prodotto oggetto di personalizzazione è la t-shirt e il campione di riferimento è rappresentato da 129 studenti di Business (45.7% donne; età media = 22.8). Anche in questo caso, la variabile dipendente misurata è la disponibilità a pagare per il prodotto personalizzato. Lo studio replica gli stessi risultati degli studi precedenti, dunque le ipotesi H₁ e H₂ sono confermate anche nel quarto studio. Le evidenze empiriche mostrano anche che la disponibilità a pagare è molto più grande nel caso in cui il *preference fit* è elevato rispetto al caso in cui il *preference fit* è basso, suggerendo che il risultato (o *preference fit* percepito) modera l'effetto di "*I Designed It Myself*". Per testare l'effetto di moderazione, gli autori usano un modello lineare in cui le due variabili indipendenti, processo (prodotti personalizzati versus prodotti standard) e risultato (alto versus basso *preference fit*) e il termine di interazione sono inserite come variabili indipendenti. L'ipotesi H₃ è confermata risultando il termine di interazione statisticamente significativo: maggiore è il *preference fit*, maggiore è l'effetto della personalizzazione sul valore percepito del prodotto.

Infine, per testare l'ipotesi H₄ - *il contributo soggettivo modera la relazione tra personalizzazione e valore percepito del prodotto* - gli autori conducono un quinto studio. Allo scopo di garantire la generalizzabilità dei risultati, quale oggetto di personalizzazione, gli autori considerano l'orologio da polso. Il campione è costituito da 66 studenti di Business (36.9% donne; età media = 23.7). La variabile dipendente è la disponibilità a pagare per il prodotto, mentre la variabile indipendente è caratterizzata dal contributo soggettivo al processo di personalizzazione che rappresenta una variabile manipolata dagli autori. Specificamente, i partecipanti sono casualmente assegnati a due diverse condizioni sperimentali. La prima permette ai clienti di apportare un basso contributo durante il processo, mentre la seconda permette ai clienti di contribuire in maniera rilevante al processo. I risultati evidenziano che nei processi in cui vi è maggiore possibilità di contribuire, la disponibilità a pagare per il prodotto è più elevata rispetto a processi in cui la possibilità di contribuire è più bassa, confermando così l'ipotesi H₄.

Franke e Schreier (2010) analizzano perché e quando la personalizzazione (i.e., *mass customization*) genera valore per i clienti. Precedenti ricerche (e.g., Franke et al., 2009) hanno verificato che il *fit* tra i prodotti personalizzati e le preferenze dei consumatori rappresenta la maggiore fonte di valore per i clienti. Nella loro ricerca, gli autori introducono due nuove variabili che possono avere un effetto significativo sui benefit percepiti: lo *sforzo* e il *divertimento* legato al processo di personalizzazione. Specificamente, gli autori indagano se lo sforzo e il divertimento percepito, associati al processo di personalizzazione, hanno un effetto addizionale sul valore percepito di prodotti personalizzati. Diversamente da studi precedenti (e.g., Dallaert e Stremersch, 2005; Huffman e Kahn, 1998) che hanno considerato principalmente i fattori della personalizzazione che generano valore per i clienti (e.g., *attribute-based* e *alternative-based customization*), Franke e Schreier (2010) si sono concentrati sui meccanismi psicologici che guidano le valutazioni dei clienti. Gli autori sottopongono a test di verifica le seguenti ipotesi di ricerca:

H₁: Maggiore è lo sforzo percepito dai clienti durante il processo di personalizzazione, minore sarà il valore attribuito al prodotto personalizzato.

H₂: Maggiore è il divertimento percepito durante il processo di personalizzazione, maggiore sarà il valore attribuito al prodotto personalizzato.

Le argomentazioni a supporto di tali ipotesi sono le seguenti. Il processo di personalizzazione prevede che i clienti sostengano un certo sforzo dovuto principalmente ad attività di apprendimento del *toolkit* di personalizzazione, di apprendimento dei vari attributi e livelli di attributi proposti e così via. I clienti, dunque, si impegnano attivamente in attività che prevedono la risoluzione di un problema che implica il consumo di tempo. Un elevato sforzo, in questo senso, può ridurre il valore per il cliente (Wright, 1975). Una simile argomentazione è stata fornita dagli autori per quanto riguarda il ruolo del divertimento nei processi di personalizzazione. Per alcuni clienti, impegnarsi in pratiche di personalizzazione significa avere l'opportunità di

provare emozioni positive. La teoria sulla *self-determination* (Gagnè e Deci, 2005) sostiene che alcune persone avvertono la necessità di sentirsi competenti ed autonomi e alcune attività sono in grado di soddisfare tali esigenze. Tra queste attività è possibile annoverare quelle di personalizzazione. In tal senso, i consumatori che si impegnano in attività di personalizzazione trasferiscono positivamente le emozioni provate durante il processo nella valutazione finale del prodotto personalizzato.

Il campione di analisi è costituito da 186 studenti di Management (50% donne, età media = 23, dev.std = 3.02) che hanno personalizzato una sciarpa utilizzando uno strumento di personalizzazione reale. La variabile dipendente misurata nello studio è il differenziale della disponibilità a pagare calcolato come la differenza tra la disponibilità a pagare per la sciarpa personalizzata e la disponibilità a pagare per una sciarpa standard. Le variabili indipendenti considerate nello studio sono il *preference fit*, che nella letteratura di riferimento è considerata il driver principale della personalizzazione, lo sforzo percepito e il divertimento percepito legato al processo di personalizzazione. Tutte e tre le scale mostrano un *alpha* di Cronbach maggiore di 0.70 che rappresenta un grado di affidabilità soddisfacente. Anche l'analisi fattoriale esplorativa mostra risultati soddisfacenti. Infatti, per ogni variabile, la varianza spiegata del primo fattore estratto è maggiore del 50% e i rispettivi *factor loadings* sono maggiori di 0.70. La validità convergente è stata verificata utilizzando l'analisi fattoriale confermativa. Il modello di misurazione mostra indici di fit soddisfacenti (i.e., RMSEA=0.07; AGFI=0.90) e i *factor loadings* sono positivi (>0.50) e significativi ($p < 0.01$) che indicano validità convergente. La validità discriminante è stata verificata utilizzando sia l'analisi fattoriale esplorativa, sia l'analisi fattoriale confermativa. Tre fattori sono stati estratti, confermando i tre costrutti teorici proposti dagli autori.

Le ipotesi H_1 e H_2 sono state sottoposte a test di verifica utilizzando la regressione OLS. I risultati supportano l'effetto del *preference fit* percepito sulla disponibilità a pagare per prodotti personalizzati, confermando, dunque, le evidenze derivanti dalla letteratura esistente. Maggiore è il

preference fit percepito dei prodotti personalizzati, maggiore è il valore economico misurato come differenziale della disponibilità a pagare. Mentre l'ipotesi H₂ - *il divertimento percepito durante il processo ha un effetto positivo sulla disponibilità a pagare* - trova supporto, l'ipotesi H₁ - *lo sforzo percepito durante il processo ha un effetto negativo sulla disponibilità a pagare* - non può essere confermata in questa prima fase di analisi. Allo scopo di spiegare tale risultato, gli autori forniscono una serie di argomentazioni *ex post* che permettono di giustificare il fatto che l'ipotesi H₁ non può essere accettata. In particolare, gli autori sostengono che potrebbe esserci un effetto di interazione tra le variabili indipendenti. Potrebbe, infatti, verificarsi che i partecipanti non hanno un'idea preesistente chiara circa il fatto che lo sforzo percepito durante il processo rappresenti un'esperienza buona (che aumenta il valore) o cattiva (che diminuisce il valore). La ricerca condotta nella costruzione delle preferenze (e.g., Fischhoff, 1991) rivela che in molte situazioni, gli individui non conoscono a priori che cosa gli piace e che cosa non gli piace ma costruiscono le loro preferenze quando si confrontano con situazioni concrete. Gli autori, quindi, sostengono che l'output derivante dal processo possa servire come un'indicazione per formare l'atteggiamento degli individui. Quindi, se il prodotto personalizzato presenta un buon fit rispetto alle preferenze dei consumatori, allora lo sforzo può essere interpretato come un aspetto positivo del processo. Se il fit rispetto alle preferenze dell'individuo non è soddisfacente, allora lo sforzo viene percepito come un aspetto negativo del processo. Per tale motivo, gli autori inseriscono il termine di interazione tra *preference fit* e sforzo percepito nelle loro analisi. Specificamente, essi ipotizzano che il raggiungimento di un elevato *preference fit*, modera la relazione tra lo sforzo percepito e la disponibilità a pagare per il prodotto. Infatti, gli autori individuano un effetto di interazione statisticamente significativo ($b=0.91$; $p<0.10$). I risultati indicano che nel caso in cui vi è un basso *preference fit*, i partecipanti percepiscono un più elevato livello di sforzo che influenza negativamente la disponibilità a pagare per il prodotto, confermando così l'ipotesi H₁. In tale condizione, lo sforzo è interpretato come un costo psicologico che riduce ulteriormente il valore del

prodotto. Quando, invece, vi è un elevato *preference fit*, i partecipanti, pur percependo un elevato livello di sforzo, valutano più positivamente il prodotto in quanto lo sforzo è servito ad ottenere il prodotto desiderato.

Si è deciso di fornire una disamina analitica di questi quattro articoli poiché rappresentano i contributi teorici ed empirici nell'ambito della letteratura sulla personalizzazione più rilevanti ai fini del lavoro. E' possibile notare come gli articoli, oltre ad essere riportati in ordine cronologico, rappresentino uno l'avanzamento dell'altro. Nel primo contributo (Franke e Schreier, 2008) emerge l'importanza dell'unicità percepita come variabile che guida i consumatori nella personalizzazione dei prodotti. In seguito, viene dimostrato come nelle percezioni dei consumatori, i prodotti personalizzati generano maggiori benefici rispetto alla segmentazione e al marketing di massa. Inoltre, il *preference insight*, la capacità di esprimere le proprie preferenze e il coinvolgimento influenzano significativamente la relazione tra la personalizzazione del prodotto e i benefici ottenuti (Franke, Schreier e Kaiser, 2010). Il terzo articolo replica alcune delle evidenze empiriche riscontrate nel secondo articolo (e.g., la superiorità della personalizzazione rispetto al marketing di massa, *preference fit*) e introduce due nuove variabili di mediazione che permettono di spiegare il meccanismo psicologico sottostante l'apprezzamento per prodotti personalizzati. Si tratta della sensazione di realizzazione provata durante il processo e del contributo percepito. Entrambe le variabili moderano la relazione tra personalizzazione e benefici. Infine, il quarto articolo, introduce due nuove variabili che mostrano un effetto significativo sulla valutazione dei prodotti personalizzati, si tratta del divertimento e dello sforzo percepito.

1.5 Introduzione alla personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore

La *co-creation* o la *customerization* e la *mass customization* sono state giudicate dagli studiosi e dai marketing manager come le forme più innovative ed avanzate di differenziazione. In entrambi i casi è possibile però

notare che il cliente, anche se investito di un elevato grado di controllo dell'intero processo di personalizzazione, non è completamente libero di esprimere la sua creatività e fantasia. Infatti, con la *mass customization* e la *co-creation*, seppur i clienti hanno l'opportunità di ottenere il prodotto che approssima il più possibile il loro prodotto ideale, non possono evadere dalla varietà prefigurata offerta dalle aziende. In effetti, nella maggior parte dei casi, il ruolo attivo del cliente si limita alla mera scelta tra livelli di attributi o alternative prefissate dall'impresa. Anche se tale varietà prefigurata in molti casi prevede la possibilità di scegliere tra un set molto ampio di alternative, i clienti possono pur sempre replicare un prodotto personalizzato da qualcun altro rendendo, dunque, lo sforzo individuale pressoché inesistente. I clienti cioè sono consapevoli che il prodotto da loro personalizzato, pur avendo caratteristiche ricercate, può essere replicato in qualsiasi momento da qualsiasi altro cliente.

Negli ultimi anni, però, molte imprese permettono ai propri clienti di superare la varietà prefigurata di alternative, personalizzando il prodotto attraverso segni e/o simboli del cliente. Ad esempio, sul sito www.dintuborg.dk, i consumatori danesi possono acquistare bottiglie di birra creando etichette personalizzate attraverso l'utilizzo della propria immagine. Ancora, una nota marca di soda americana attraverso il sito myjones.com, consente di personalizzare le etichette della bevanda con la propria fotografia. Il sito www.snapfish.com, uno spin-off di HP, consente ai propri clienti di acquistare magliette, calendari, tazze, mouse-pad e altri prodotti con la possibilità di apporre su di essi immagini personalizzate. Un approccio simile è stato seguito da *Apple*, azienda leader di design nel business dei PC, laptop e lettori musicali, la quale ha lanciato il sito www.engraveyourtech.com tramite cui è possibile incidere con tecnologie laser una propria immagine sulle superfici piate di tali dispositivi. In Italia, www.e-shirt.it consente ai consumatori di stampare su cappelli, magliette, cuscini proprie immagini e inserire testi personalizzati. La pratica di personalizzare attraverso segni e simboli distintivi coinvolge anche il settore delle marche di lusso. Tramite il sito www.beabag.com, la stilista inglese *Anya Hindmarch* offre ai clienti registrati la possibilità di personalizzare borse molto costose attraverso le proprie

fotografie. Anche *Louis Vuitton* con la linea *Mon Monogram*, attraverso un proprio team di artigiani parigini, permette di incidere le proprie iniziali su borse da viaggio (www.louisvuitton.com).

Nonostante il fenomeno si stia diffondendo nei più disparati settori (e.g., moda, automobilismo, hi-tech), nessuno studioso di marketing e di personalizzazione ha indagato a fondo i driver e i benefici per i clienti nell'adottare questa ulteriore forma di espressione della personalità dei clienti. Non è, quindi, ben chiaro che cosa motiva i consumatori a personalizzare i prodotti con i propri significati come questo tipo di pratica impatta sui giudizi dei consumatori. Per tale motivo, la personalizzazione attraverso segni e simboli del cliente merita approfondimenti sia teorici, sia empirici.

La personalizzazione attraverso segni e simboli dei consumatori consiste nell'opportunità che gli individui hanno di integrare il prodotto personalizzato con testi e/o immagini personali. Tale forma di personalizzazione complementa i modelli di personalizzazione esistenti (i.e., *mass customization*, *co-creation*) rendendo le offerte delle imprese ancora più attrattive per il pubblico di riferimento. Infatti, la possibilità di inserire proprie immagini, testi, fotografie, frasi, date o citazioni rappresenta ormai parte integrante delle offerte di prodotti personalizzati per le imprese più innovative e all'avanguardia. Attraverso l'inserimento di segni e simboli personali da parte dei clienti è possibile esulare dalla varietà prefigurata, seppur ampia, che le imprese offrono.

Inoltre, i clienti hanno l'opportunità di esprimere la propria personalità, nonché significati legati al proprio modo di essere che, al tempo stesso, garantisce l'ottenimento di un prodotto unico che altri soggetti potrebbero non essere capaci (e tantomeno interessati) ad imitare. La personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore, dunque, garantisce un elevato livello di unicità per quei clienti che decidono di adottarla. In tal senso, è possibile identificare nel desiderio di esprimere la propria unicità (*need for uniqueness* – Lynn e Harris, 1997; Tian, Bearden e Hunter, 2001) uno dei principali driver che spingono gli individui ad integrare i prodotti con segni e

simboli personali. Inoltre, la personalizzazione attraverso segni e simboli personali può essere 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, la letteratura sul sé e l'estensione del sé, il trasferimento di significati tramite i prodotti e la teoria sul desiderio di unicità quali basi teoriche fondamentali di questa tipologia di personalizzazione.

Con riferimento alla personalità e al sé, gli psicologi sostengono che la personalità umana è articolata in due grandi blocchi di processi: il sistema dell'"Io" ed il sistema del "Sè". L'io può essere inteso come l'insieme dei processi cognitivi capaci di garantire il nostro adattamento all'ambiente circostante attraverso apprendimento, rappresentazione e coscienza di sé (Siri, 2001). I processi cognitivi includono la percezione, l'attenzione, la memoria, il linguaggio e le altre modalità di simbolizzazione. Il sistema del Sè si riferisce, invece, ai processi affettivi e, più in generale, alle modalità di adattamento cui abbiamo dovuto ricorrere per tutto il tempo in cui il sistema dell'io non era ancora in grado di operare efficacemente, quindi nella fase iniziale della nostra vita (Siri, 2001). L'obiettivo primario dell'io è quello di fare in modo che ciascuno di noi costruisca schemi di regolarità che ci consentano, attraverso modelli di stimoli – risposta, di ridurre l'ansia e l'angoscia che altrimenti deriverebbero da eventi non controllati. Il rapporto tra io e Sè è necessariamente sinergico e complementare (Siri, 2001). I due concetti rappresentano le due facce di una stessa medaglia. Infatti, l'io è la parte razionale della personalità, mentre il Sè è la parte irrazionale della personalità di un individuo (Siri, 2001). Il concetto di sé esprime come ognuno vede sé stesso ed è investito di molteplici elementi irrazionali. L'acquisizione e l'integrazione delle nuove informazioni entrano a far parte del concetto di sé quando queste sono coerenti con i nostri schemi. Se ciò non avviene le nuove informazioni possono essere alterate o addirittura rifiutate, per evitare problemi di coerenza o sintonia con l'immagine che abbiamo di noi stessi (Dalli e Romani, 2005).

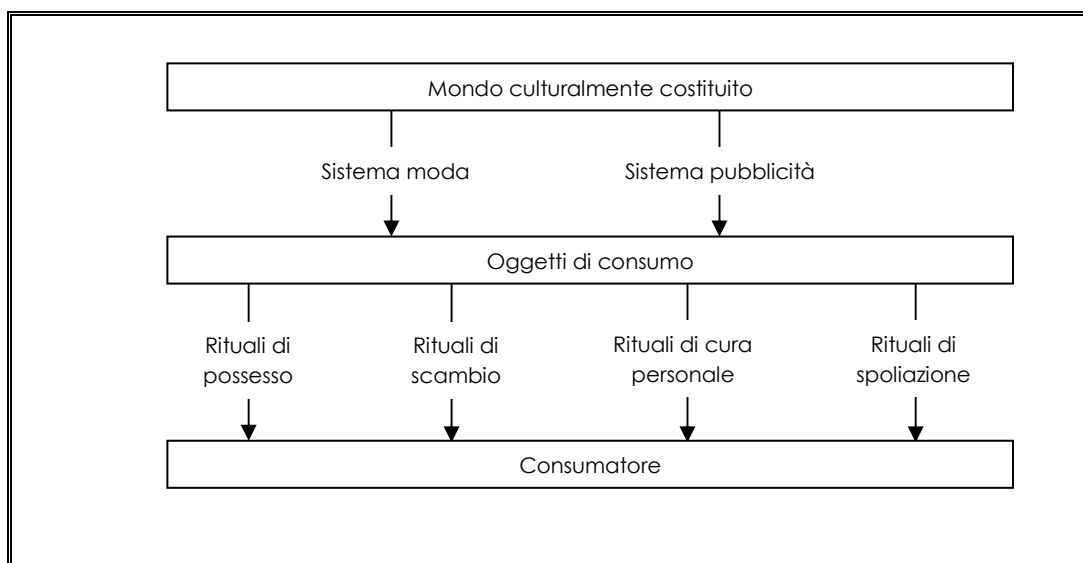
Coerentemente con le definizioni del concetto di sé proposte nei precedenti paragrafi, Rosenberg (1979) sostiene che il concetto di sé rappresenta “la totalità dei pensieri e delle sensazioni individuali manifestata nei confronti di sé stessi rispetto ad un oggetto”. La letteratura su tale argomento ha visto fiorire una molteplicità di configurazioni del concetto di sé. Ad esempio, Burns e Roger (1979) individuano le seguenti tipologie del sé: reale, ideale, sociale e globale. Il sé reale rappresenta la modalità secondo cui un individuo percepisce sé stesso. Il sé ideale, invece, rappresenta la modalità secondo cui un individuo vorrebbe percepire sé stesso. Il sé sociale è dato dal modo secondo cui un soggetto si presenta agli altri e dipende fortemente dall'esistenza di dinamiche di gruppo di riferimento. Il sé globale è inteso come il giudizio consapevole riguardante la relazione tra sé reale e sé ideale.

Belk (1988) introduce il concetto di *extended-self* che si basa sul fatto che gli oggetti di consumo contribuiscono ad ampliare la propria identità e le caratteristiche personali. Nel definire l'*extended-self*, l'autore non si limita ad includere oggetti esterni o proprietà personali ma, include le persone, i luoghi, il possesso collettivo, parti del corpo ed organi vitali. L'autore sostiene che: “*We are what we have and possess*” (Belk, 1988). Secondo Belk (1988), è possibile comprendere le modalità secondo cui si definisce ciò che si è attraverso le condizioni fondamentali della nostra esistenza, ovvero, l'avere, il fare e l'essere. Jean-Paul Sartre (1943) si è occupato per primo di definire i tre concetti. Per Sartre, il fare rappresenta uno stato di transizione o la manifestazione del desiderio di avere o di essere. Inoltre, Sartre sostiene che l'unica ragione per cui desideriamo avere qualcosa è per estendere il senso di sé e che l'unico modo che abbiamo per riconoscerci è quello di osservare ciò che possediamo. Belk (1988) individua una serie di casi speciali in cui una crescente varietà di prodotti vengono incorporati simbolicamente nell'individualità del soggetto, quali il collezionismo e la cura per gli animali domestici. La realizzazione di una collezione o di una raccolta è un vero e proprio atto di autodefinizione che riguarda oggetti che hanno un contenuto simbolico specifico in relazione alla professione del soggetto, alla sua famiglia o alle sue peculiarità (Dalli e Romani, 2005). Inoltre, il tempo e lo

sforzo impiegato per creare la collezione testimoniano che l'individuo ha messo parte di sé in quegli oggetti (Guerzoni e Troilo, 1998). I prodotti sono considerati mezzi attraverso cui estendere ciò che si è (sè reale) o si vorrebbe essere (sè ideale). I prodotti acquistati e consumati, dunque, contribuiscono a creare la nostra immagine e ci permettono di proiettare noi stessi agli altri.

Con riferimento al trasferimento dei significati al mondo esterno, McCracken in un suo contributo del 1986 enfatizza come 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 1.8).

Figura 1.8 Il modello sul trasferimento dei significati

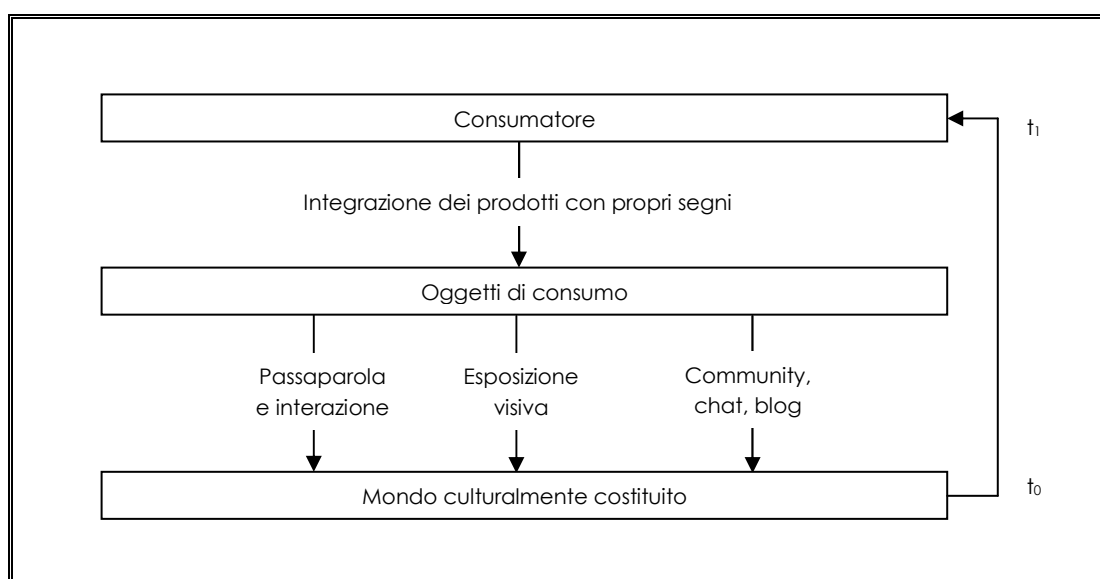


Fonte: McCracken (1986)

Attraverso le pratiche di integrazione dei prodotti con propri segni, 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 1.4). 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 1.9).

Figura 1. 9 Il ribaltamento del modello di McCracken



Fonte: Nostra elaborazione

Infine, la teoria sul desiderio di unicità (Snyder e Fromkin, 1980) enfatizza come alcuni individui sono motivati più di altri 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. Precedenti studi di comportamento del consumatore, 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" se 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 personalizzazione 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 creato 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 adottare una scelta creativa che sia considerata socialmente plausibile, 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 allontani 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.

La personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore è una pratica che permette ai soggetti di esprimere il proprio sé e la propria personalità e, dunque, di estendere il proprio concetto di sé attraverso il

trasferimento implicito o esplicito dei propri significati al mondo esterno. Inoltre, sembra evidente che il desiderio di esprimere la propria unicità è uno dei driver fondamentali che motiva l'acquisto di prodotto personalizzati attraverso segni e simboli personali del consumatore.

Capitolo 2

Il consumo simbolico e il ruolo del brand nei processi di consumo

2.1 Introduzione

Le scelte e gli acquisti dei consumatori non sono guidati solo da caratteristiche funzionali e tangibili del prodotto. I consumatori orientano le loro decisioni anche in funzione del valore simbolico che caratterizza gli oggetti di consumo. I processi di acquisto e di consumo non si limitano dunque al soddisfacimento di bisogni e necessità primarie, ma diventano anche un'esperienza che coinvolge la sfera emotiva e sensoriale. L'esperienza di consumo può riguardare la sfera individuale del consumatore, ma molto spesso gli individui, vogliono condividere le emozioni e sensazioni con le persone che li circondano.

L'acquisto di beni e servizi e la condivisione con altri consumatori dei significati e dei simboli che arricchiscono l'esperienza di consumo rappresentano elementi fondamentali per il consumatore postmoderno. In particolare, la condivisione, che a volte si tramuta in ostentazione, rappresenta spesso un elemento di fondamentale importanza per la

comunicazione della propria identità agli altri. L'identità riguarda aspetti personali che gli individui vogliono comunicare al mondo circostante e si caratterizza di due componenti: la personalità e il concetto di sé. Spesso questi due termini sono utilizzati come sinonimi, ma essi differiscono in termini di *soggettività*. La personalità si riferisce alle apparenze esterne, a ciò che di sé si vuole comunicare al mondo circostante, mentre il concetto di sé rappresenta le percezioni che ogni individuo ha di sé stesso. In alcuni casi, la personalità e il concetto di sé possono coincidere e, quindi, ciò che si vuole mostrare all'esterno è esattamente ciò che si pensa di essere, mentre in altri casi, personalità e concetto di sé possono anche non coincidere. In quest'ultimo caso, la propria condotta o ciò che di sé si vuole manifestare al mondo esterno non è esattamente ciò che si percepisce di essere. Ogni individuo si differenzia dagli altri poiché è caratterizzato da specificità definite dagli studiosi con il termine di tratti individuali. Questi ultimi rappresentano le componenti principali della personalità e possono manifestarsi con intensità differenti da individuo ad individuo. Ad esempio, alcuni consumatori possono manifestare un bisogno di unicità (i.e., NFU – Snyder e Fromkin, 1977) maggiore di altri consumatori.

Per comunicare la loro identità, i consumatori acquistano, consumano ed esibiscono prodotti che incorporano determinati simboli o significati. Per Levy (1959) un prodotto può essere acquistato e consumato, quando conferma o rafforza il modo in cui il consumatore vede sé stesso, quindi, quando esiste una certa congruenza tra ciò che il prodotto esprime e ciò che il consumatore vuole esprimere di sé stesso. In tal senso, un brand può avere significati molto particolari per i suoi acquirenti e utilizzatori. Il brand, quindi, permette ai consumatori di esprimere aspetti di sé stessi grazie al sistema di simboli e di significati che le aziende hanno attribuito loro attraverso le strategie di marketing. La comunicazione del sistema di significati può avvenire a due livelli: 1) esplicito e 2) implicito. La differenza fondamentale che caratterizza i due livelli è rappresentata dalla *brand prominence*, ovvero, il grado di visibilità del brand e dei suoi elementi. La comunicazione a livello esplicito prevede che il brand o i suoi elementi siano visibili in maniera evidente sul prodotto (i.e., alta *brand prominence*), mentre la

comunicazione a livello implicito si caratterizza per una bassa visibilità del brand e dei suoi elementi (i.e., bassa *brand prominence*). Alcuni consumatori, a differenza di altri, hanno l'obiettivo di comunicare aspetti della loro identità soltanto a specifici gruppi di riferimento e non all'intero mondo circostante (Han, Nunes e Drèze, 2010). Consumatori di questo tipo preferiscono prodotti che comunicano aspetti legati al brand in maniera sottile, anziché esplicita, e che soltanto gli appartenenti al gruppo in questione sono in grado di decifrare e di comprendere.

Il presente capitolo si compone di quattro paragrafi i cui contenuti sono sintetizzati qui di seguito. Nel paragrafo 2.2, viene presentata una rassegna sul consumo simbolico e sul ruolo del consumatore postmoderno. In particolare, si fa riferimento all'utilizzo degli oggetti di consumo come mezzi per comunicare la propria identità (Levy, 1959; Solomon, 1983), integrando gli studi sulla semiotica (Mick, 1986) – ovvero, la scienza che studia la struttura dei significati – con gli studi sul comportamento del consumatore (Holt, 1995).

La comunicazione della propria identità rappresenta la caratteristica fondamentale del consumo simbolico. Per tale motivo, nel paragrafo 2.3, viene presentata una rassegna della letteratura riguardante il concetto di sé, la personalità, e i tratti individuali. Più specificamente, vengono definite le differenze tra i concetti di personalità e sé. La personalità è un concetto teorico utilizzato per descrivere il proprio concetto di sé (*self concept* – Sirgy, 1982). Spesso i due costrutti (i.e., personalità e concetto di sé) vengono utilizzati in maniera intercambiabile per descrivere un concetto ancora più generale che è l'identità di un individuo. In questo paragrafo, vengono presentati i modelli più utilizzati in letteratura per descrivere la personalità (i.e., *Big Five* – Goldberg, 1981), il concetto di sé (e.g., Sirgy, 1982) e i tratti individuali (e.g., desiderio di unicità – Snyder e Fromkin, 1977).

I consumatori utilizzano prodotti e scelgono specifici brand poiché vogliono comunicare aspetti legati alla propria identità al mondo circostante. Nel paragrafo 2.4, viene illustrato il ruolo del brand nei processi di consumo simbolico. Il brand è definito come "un nome, un termine, un segno, un

simbolo, o design, o una combinazione di questi, che ha l'obiettivo di identificare beni o servizi di un venditore o gruppo di venditori e di differenziarli da quelli dei concorrenti" (Kotler, 2002). Un brand, però, ha anche la funzione di comunicare determinati significati e simboli ai consumatori che lo preferiscono. In tal senso, dunque, i consumatori possono decidere di acquistare e dismettere un brand a seconda dei significati e dei simboli che esso trasmette. In generale, se i simboli e i significati o la *brand personality* sono coerenti con la personalità e i tratti dell'individuo, il brand può essere utilizzato come un mezzo per trasmettere tali significati o simboli alla collettività. Nel presente paragrafo vengono sintetizzati i principali contributi nella letteratura di marketing riguardanti la *brand personality* (Aaker, 1997).

Il brand, dunque, permette ai consumatori di esprimere la propria identità e i consumatori scelgono quei brand che più sono coerenti con la loro personalità e le loro caratteristiche individuali. Nel paragrafo 2.5, viene introdotto il concetto di comunicazione esplicita ed implicita che può caratterizzare il brand. Recenti contributi in letteratura (Berger e Ward, 2010; Han, Nunes e Drèze, 2010) dimostrano che il brand per essere efficace nella sua funzione di comunicazione dell'identità non necessariamente deve essere visibile ai consumatori. Vi sono, infatti, alcune tipologie di consumatori che prediligono prodotti che non presentano un'elevata *brand prominence* (Han, Nunes e Drèze, 2010), ovvero un elevato livello di visibilità del brand. Tali consumatori preferiscono beni che siano riconoscibili solo da uno specifico pubblico di consumatori, quelli più simili a loro. Tale riconoscibilità risiede nell'insieme di codici e significati – non legati al logo del brand – di cui lo specifico gruppo è a conoscenza e che permette ai soggetti appartenenti al gruppo di classificarsi e distinguersi rispetto a gruppi di consumatori che, invece, non sono consapevoli dell'esistenza di specifici codici di comunicazione e condivisione.

2.2 Consumo simbolico

Gli approcci emergenti di analisi del comportamento del consumatore fondano i propri postulati su nozioni quali il consumo simbolico e la figura del consumatore postmoderno. Il consumo simbolico indica il processo attraverso il quale i consumatori attribuiscono un determinato significato ai prodotti e sulla base di questi decidono di acquistarli, consumarli o anche dismetterli e eliminarli. Il processo decisionale e di scelta dei consumatori, infatti, non è unicamente guidato dai bisogni primari che essi avvertono in un dato momento, ma è arricchito da aspetti che coinvolgono una sfera più emozionale ed esperienziale dell'esistenza umana. Il consumatore postmoderno è colui che acquista i prodotti non perché ce ne sia reale necessità, ma perché è alla ricerca di beni e servizi capaci di generare piccole avventure e situazioni di consumo coinvolgenti. L'acquisto di prodotti, in tal senso, permette di esprimere la propria identità e di portarla a conoscenza del mondo circostante. Il consumatore nella società postmoderna, dunque, è orientato ad intraprendere pratiche di consumo in cui i simboli e i significati integrati nei prodotti rappresentano la principale caratteristica che guida le scelte di acquisto (Mick, 1986; Sirgy, 1982; Levy, 1981).

I simboli e i significati arricchiscono i prodotti e sulla base di questi i consumatori decidono se acquistarli e consumarli. Gran parte delle pratiche di consumo, quindi, sono basate su simboli e significati, che riflettono la personalità, gli stili di vita e i desideri dei consumatori. Comprendere gli effetti che i simboli e i significati incorporati nei prodotti possono esercitare sul comportamento di acquisto dei consumatori rappresenta, dunque, un'area di analisi di estrema importanza per adottare strategie di marketing che creano valore per il cliente e per l'impresa. Le aziende devono riconsiderare il ruolo dei prodotti alla luce di tali cambiamenti e prendere atto che i consumatori comprano e usano beni e servizi non più solo per la loro utilità, ma anche e soprattutto per quello che rappresentano.

La *semiotica* è la disciplina che studia i segni e i loro significati. David Glen Mick (1986), nel suo influente articolo, definisce la semiotica come “una

scienza che analizza la struttura dei significati derivanti dagli eventi, sia verbali sia non verbali". Nella prospettiva del consumatore, i principali contributi che coinvolgono la semiotica hanno concentrato l'attenzione su come i simboli vengono utilizzati dal consumatore per interpretare il "mondo" circostante, sulla scelta di tali simboli e in che modo conferiscono significati, e su come essi offrono una migliore comprensione di alcuni aspetti della vita del consumatore (Mick, 1986). I significati possono essere molteplici e possono essere classificati in significato: utilitaristico, edonistico (o estetico) e sociale. Il significato *utilitaristico*, consiste nell'utilità percepita in un prodotto in termini di capacità di eseguire compiti funzionali o fisici e capace di generare *valore funzionale*; il significato *edonistico* o *estetico*, consiste nell'associazione a specifici sentimenti o quando il loro utilizzo facilita e mantiene nel tempo determinate sensazioni; infine, il significato *sociale*, consiste nella comunicazione intenzionale ed esplicita della propria identità, del proprio gruppo di appartenenza o della propria distintività rispetto agli altri.

Inoltre, gli studi sul consumo simbolico non si sono limitati ad analizzare le risposte immediate e spontanee dei consumatori nei confronti del simbolismo caratterizzante le offerte, ma si sono soffermati sulla comprensione delle ragioni profonde di tali risposte. Così, l'introspezione, l'immaginazione, gli atteggiamenti e le motivazioni più latenti rappresentano gli aspetti fondamentali negli studi della semiotica concernente le pratiche di consumo (Lannon e Cooper, 1983).

Dal contributo di Mick (1986) emerge che i segni utilizzati dagli agenti di mercato (e.g., marketing manager) per influenzare le scelte dei consumatori sono generalmente raggruppabili in tre categorie: le icone, gli indici e i simboli. Le *icone* sono rappresentazioni visive chiare e inequivocabili di oggetti, persone o eventi, capaci di comunicare al consumatore l'esatta idea che un soggetto (e.g., marketing manager) intende proporre; gli *indici*, che sono facilmente riconducibili alla proprietà del prodotto che stanno rappresentando, comunicano al consumatore un aspetto che riguarda la qualità del bene rappresentato; infine, i *simboli*, consistono in associazioni

consolidate tra significato e significante per comunicare l'idea che si intende esprimere con un certo prodotto.

È opportuno evidenziare che i simboli, rispetto ai segni e agli indici, presentano una maggiore influenza in quanto possono essere utilizzati per stimolare particolari stati d'animo e sensazioni nel consumatore (Mick, 1986; Sirgy e Samli, 1994). In tal senso, è necessario porre particolare attenzione sul carattere simbolico che può contraddistinguere le offerte delle imprese. Gli agenti di marketing devono essere consapevoli dei simboli che vogliono utilizzare e assicurarsi che tali simboli siano interpretati correttamente e siano in linea con le dimensioni che caratterizzano il valore percepito per il cliente. Per tale motivo, è necessaria la comprensione della componente simbolica delle pratiche di consumo.

Uno dei primi contributi che hanno avuto come obiettivo la concettualizzazione e teorizzazione del simbolismo nelle pratiche di consumo è quello di Levy (1959, 1981). L'autore sostiene che, nello scenario di consumo moderno caratterizzato da un'offerta pressoché eterogenea, i consumatori hanno la libertà e la consapevolezza di poter scegliere tra set molto ampi di alternative. In tal senso, quando vi è un'elevata competizione, il ruolo della comunicazione diventa di cruciale rilevanza per le imprese. Più specificamente, le imprese devono essere in grado, attraverso la comunicazione, di veicolare simboli e significati che sono ricercati dai clienti. L'autore sostiene che: "le persone comprano i prodotti non solo per quello che possono fare, ma anche per il significato che tali prodotti esprimono" (Levy, 1959, pag.118). Quando Levy (1959) parla dei significati che i prodotti riescono ad esprimere, si riferisce principalmente agli elementi esperienziali ed emozionali che l'acquisto e il consumo riesce ad evocare. Tali elementi fanno riferimento, ad esempio, all'influenza della famiglia, alle influenze sociali, alla pubblicità o alle caratteristiche estetiche e di design del prodotto.

Per Levy (1959) i prodotti hanno tutti valore simbolico. Acquistare un prodotto comporta una valutazione – esplicita o implicita – di questo valore simbolico. L'autore sostiene che un simbolo è corretto, e quindi il prodotto

può essere acquistato e consumato, quando conferma o rafforza il modo in cui il consumatore vede sé stesso, quindi, esiste una certa congruenza tra ciò che il prodotto esprime e ciò che il consumatore vuole esprimere di sé stesso. Grazie al contributo di Levy (1959) è possibile individuare una serie di dimensioni simboliche capaci di influenzare le pratiche di consumo. Tra le basilari dimensioni del simbolismo, l'autore include, innanzitutto, variabili di carattere socio-demografico. Infatti, l'autore individua nel genere di un individuo una prima dimensione, sostenendo che le persone sono perfettamente in grado di percepire immediatamente se un determinato simbolo, e quindi il relativo prodotto, si rivolge a un pubblico maschile piuttosto che femminile. Allo stesso modo, gli individui sono sensibili ai simboli riguardanti l'età, nonché a quelli che riflettono una particolare classe sociale, in quanto, secondo l'autore, spesso i consumatori acquistano determinati prodotti con lo scopo di attestare la propria posizione sociale. Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, è importante sottolineare che le convinzioni dei consumatori, le sensazioni e le loro azioni dipendono dal contesto socio-culturale che li circonda. Ecco perché la *teoria dell'interazionismo simbolico* (Rose, 1962) mette in risalto l'interazione tra i consumatori e i simboli all'interno del loro ambiente di riferimento, riconoscendo e sottolineando l'importante ruolo simbolico rivestito dai prodotti. Nonostante i consumatori siano convinti di essere gli artefici delle proprie scelte di consumo, in realtà, gran parte di queste decisioni sono fortemente condizionate dal particolare contesto culturale e sociale di ciascun individuo (Arnould, Price e Zinkhan, 2004).

Solomon (1983), ispirandosi alla *teoria dell'interazionismo simbolico*, focalizza la sua attenzione su come i prodotti vengono utilizzati dai consumatori nella quotidianità della loro vita sociale, suggerendo che gran parte del comportamento di consumo è in realtà influenzato dalla società circostante e, dunque, dalle persone che fanno parte della vita privata e pubblica di un individuo. Solomon (1983) con il suo contributo ha ridefinito il concetto di consumo; infatti, mentre la teoria di marketing tradizionalmente considerava i prodotti come dei mezzi per soddisfare i bisogni del consumatore, l'autore afferma che sono proprio i prodotti, e il relativo consumo, a stimolare un

determinato comportamento d'acquisto. Inoltre, il lavoro di Salomon (1983) ha offerto ulteriori contributi alla letteratura di riferimento che possono essere sintetizzati nel seguente modo: a) il simbolismo insito in gran parte dei prodotti è la ragione principale che spinge al loro acquisto e consumo; b) gli individui vengono valutati e posizionati in una rete sociale a seconda dei prodotti che li circondano; c) la valutazione riflessiva del concetto simbolico implica che il simbolismo di un determinato prodotto, basilare per l'assegnazione di significato nei confronti degli altri, è fondamentale anche per assegnare a sé stessi una certa identità sociale; d) il risultato di questo processo di auto-definizione guida il comportamento in funzione dell'obiettivo che lo ha evocato; e) il consumo simbolico può esercitare un effetto a priori sulla definizione del ruolo e dell'interazione tra prodotto e consumatore, soprattutto in situazioni in cui mancano le risposte comportamentali interiorizzate.

L'aspetto simbolico legato al consumo di prodotti che è stato analizzato nei contributi di Levy (1959) e di Solomon (1983) è ripreso da Holt nel 1995, il quale nel suo articolo fornisce un'interessante classificazione delle pratiche di consumo. In particolare, l'autore usa l'osservazione quale metodo per giungere alle sue teorizzazioni. Assistendo a 43 partite nella stagione sportiva del 1990 e a 35 partite nella stagione del 1991 Holt (1995) ha osservato gli spettatori di *baseball* nel campo *Wrigley* di Chicago. La facilità di accesso alle attività di consumo in tale ambito e la lentezza del gioco hanno permesso all'autore di cogliere le interazioni tra i tifosi permettendogli di definire quattro diverse pratiche di consumo. La tassonomia proposta dall'autore si basa su due aspetti fondamentali. Si tratta della *struttura del consumo* e lo *scopo del consumo*. La struttura del consumo è distinta in *azioni con l'oggetto di consumo*, ovvero le esperienze di consumo individuali, e in *azioni interpersonali* in cui l'oggetto di consumo è la risorsa basilare utilizzata per instaurare e mantenere relazioni con gli altri individui. Lo scopo del consumo, si distingue in azioni autoteliche, ovvero fine a sé stesse, e *azioni strumentali*, ovvero finalizzate al raggiungimento di altri scopi.

La figura 2.1 illustra la matrice di Holt (1995) che incrocia le suddette dimensioni: struttura dell'azione e scopo dell'azione.

Figura 2.1 Le pratiche di consumo

		Scopo dell'azione	
		Azioni autoteliche	Azioni strumentali
Struttura dell'azione	Azioni con l'oggetto	Consumo come esperienza Assegnazione del senso Valutazione Apprezzamento	Consumo come integrazione Assimilazione Produzione Personalizzazione
	Azioni interpersonali	Consumo come gioco Condivisione Socializzazione	Consumo come classificazione Attraverso oggetti Attraverso azioni

Fonte: Holt (1995)

Il consumo come *esperienza* scaturisce dall'intersezione tra azioni con l'oggetto e azioni autoteliche. In questo caso, il consumo di un prodotto o servizio è contraddistinto dalla dimensione edonistica ed estetica che il processo assume. Le risposte emotive del consumatore definiscono l'intensità della relazione che viene ad instaurarsi tra soggetto ed oggetto di consumo. Holt (1995) individua tre processi che caratterizzano il consumo come esperienza: 1) l'assegnazione del senso, 2) la valutazione e 3) l'apprezzamento. L'*assegnazione del senso* consiste nell'attribuire un significato iniziale ad oggetti ed attività di consumo e nel contestualizzare il senso per creare connessioni con i fatti rilevanti in modo da arricchirne la comprensione. Con la *valutazione*, i soggetti esprimono un giudizio sull'oggetto o sull'evento attraverso la comparazione con specifiche norme ed esperienze precedenti. Infine, l'*apprezzamento* rappresenta la risposta emotiva dei soggetti nei confronti dell'oggetto o dell'attività. Più specificamente, durante una delle partite di *baseball*, Holt (1995) osserva

che la fase di assegnazione del senso differisce in funzione del livello di esperienza che lo spettatore ha maturato nell'attività sportiva. Se si tratta di spettatori esperti l'assegnazione del senso diviene semplice e naturale mentre risulta più complessa per spettatori novizi. Il processo di valutazione coinvolge tre concetti di base: le norme, le esperienze passate e le convenzioni. Infatti, spesso gli spettatori utilizzano le statistiche, le loro conoscenze ed esperienze passate per giustificare le loro valutazioni su un determinato fatto sportivo. Nella fase di apprezzamento si distinguono le emozioni positive e negative che l'attività di consumo può generare. Ad esempio, la sensazione di eccitazione che si prova quando assiste alla corsa vincente al nono *inning* o la delusione di non riuscire a vincere una partita che sembrava semplice. Holt (1995) sostiene che una serie di fattori quali l'estetica del luogo di consumo, l'umore e l'ironia, l'atmosfera e le stimolazioni sensoriali contribuiscono alla formazione di reazioni emotive negative e positive dello spettatore (e quindi del consumatore).

La finalità del consumo come *gioco* è caratterizzata dall'utilizzo di oggetti di consumo per stimolare le interazioni sociali all'interno di un gruppo. Holt (1995) individua due processi che appartengono alla pratica del consumo come *gioco*: la *condivisione* e la *socializzazione*. La *condivisione* fa riferimento alla situazione in cui un gruppo di consumatori, che spesso non hanno niente in comune, condividono le loro esperienze di consumo in modo da generare un'esperienza di consumo collettiva. La *socializzazione*, invece, si crea attraverso la narrazione di aneddoti o storie sull'oggetto o l'attività di consumo. Ad esempio, durante il suo periodo di osservazione, Holt (1995) nota che alcuni spettatori decidono di sedere in alcune aree del campo caratterizzate da un'atmosfera giocosa e carnevalesca poiché hanno intenzione di condividere la loro esperienza di consumo con gli altri spettatori. In altri casi, accade che alcuni intrattengono gli altri spettatori raccontando storie passate o aneddoti su giocatori e squadre.

I consumatori possono utilizzare gli oggetti di consumo e le attività per classificarsi rispetto agli altri. Holt (1995) definisce questa pratica come *consumo come classificazione* che può essere messo in atto attraverso: gli

oggetti e le azioni. Quando tale pratica è messa in atto *attraverso gli oggetti*, gli individui si classificano rispetto agli altri utilizzando gli oggetti di consumo. Quando tale pratica è messa in atto *attraverso le azioni*, gli individui si classificano rispetto agli altri in funzione delle modalità secondo cui consumano. Nella prospettiva dell'autore, il consumo come classificazione può avere un duplice obiettivo che assume una connotazione opposta. Infatti, la classificazione rispetto agli altri può servire per creare affiliazione o distinzione. Holt (1995) ha osservato che gli spettatori di *baseball* si classificano rispetto agli altri attraverso gli oggetti e attraverso le azioni. Lo spettatore può indossare la maglietta del suo giocatore preferito o il cappellino della sua squadra e, quindi, circondarsi di una serie di *gadget* che gli permettono di assimilarsi ai tifosi della propria squadra e distinguersi da quelli della squadra avversaria. Nel campo *Wrigley* di Chicago è nota la convenzione del "*Throw Back*" che consiste nella restituzione della palla da *baseball* da parte dello spettatore che la riceve a causa di un fuori campo. Una volta, uno spettatore non ha restituito la palla da *baseball* per una serie di *innings*, generando la reazione dei tifosi che, gridando "*Throw it back*", sono riusciti a far desistere lo spettatore "insolente". Una volta restituita la palla da *baseball* a questo è stata dedicata una *standing ovation*. In questo caso lo spettatore attraverso l'azione di restituzione della palla da gioco si è assimilato agli altri spettatori ed alla convenzione.

Infine, vi il consumo come *integrazione* che scaturisce dall'intersezione di azioni strumentali e azioni con l'oggetto. Si parla di consumo integrato quando un consumatore impiega gli oggetti di consumo come mezzi per raggiungere determinati obiettivi. Tali obiettivi sono dati dalla creazione, ridefinizione e dall'arricchimento dell'identità personale (*extended self* – Belk, 1988) ed istituzionale (*institutional identity* - Solomon, 1983). Holt (1995) identifica tre processi che contribuiscono alla definizione dell'identità personale del consumatore attraverso gli oggetti e le attività di consumo e sono i processi di: assimilazione, produzione e personalizzazione. L'*assimilazione* consiste nella fase in cui il consumatore acquisisce/assimila tutte le informazioni di cui necessita per divenire un attore competente e/o specializzato. La *produzione* consiste nella partecipazione attiva del

consumatore alla creazione dell'oggetto di consumo. Infine, la *personalizzazione*, consiste nella volontà del consumatore di circondarsi di tutti gli accessori ritenuti necessari per il migliore apprezzamento del prodotto o del servizio. Ad esempio, Holt (1995) ha potuto osservare che il processo di *assimilazione* consiste nelle pratiche messe in atto dagli spettatori per divenire attori competenti ed informati del mondo professionale del *baseball*. Attività come guardare le partite in televisione, scambiare le informazioni su una partita con un amico in un contesto differente da quello dello stadio e leggere riviste specializzate rappresentano fonti informative che contribuiscono ad aumentare il livello di competenza del soggetto. Con la *produzione*, lo spettatore si sente particolarmente coinvolto e responsabile dell'andamento della partita. Infatti, accade che alcuni spettatori si immedesimano nei *manager* sportivi o nei giocatori esprimendo consigli, pareri e suggerimenti sulle strategie o modalità di gioco. Anche quello dei riti scaramantici può rappresentare un processo di produzione. Alcuni tifosi creano dei veri e propri oggetti o mettono in atto dei riti che secondo loro determinano il successo o l'insuccesso di una partita. Infine, Holt (1995) sostiene che la *personalizzazione* ha luogo quando lo spettatore è in grado di controllare l'attività. Nel personalizzare i propri abiti ed esprimere proprie osservazioni, gli spettatori si sforzano di individuare la relazione esistente con i giocatori, le squadre e il gioco. Realizzare magliette, cappellini con il logo della squadra o anche striscioni con propri segni, simboli o dichiarazioni rappresentano degli esempi pratici di personalizzazione nelle attività di carattere sportivo.

Il contributo di Holt (1995) evidenzia come i prodotti e le pratiche di consumo ad essi connessi possono avere connotazioni molto differenti tra loro. In particolare, le motivazioni che spingono le persone ad acquistare, consumare e possedere determinati prodotti riguardano i significati che quegli oggetti o azioni di consumo sono in grado di veicolare. Alcune attività di consumo, infatti, vengono poste in atto principalmente per l'importanza del significato e del valore che evocano piuttosto che per il prodotto in sé (Arnould, Price e Zinkhan, 2004).

2.3 Personalità del consumatore e tratti individuali

L'analisi del comportamento del consumatore è stata da sempre fortemente influenzata dalle teorie sulla personalità e sui tratti, a partire dal contributo storico di Freud fino alle teorie più recenti. Queste teorie possono essere ricondotte alla: 1) *psicoanalisi* che attribuisce un ruolo preminente ai processi inconsci; 2) *teoria comportamentistica* che privilegia i processi di apprendimento con particolare attenzione all'apprendimento per osservazione, per cui la personalità si sviluppa attraverso l'imitazione di modelli positivi o negativi presenti nell'ambiente; 3) *teoria socio-cognitiva* che definisce la personalità come il risultato delle rappresentazioni mentali di un individuo, cioè della sua particolare visione del mondo; 4) *teoria umanistico-esistenziale*, secondo la quale la motivazione fondamentale del comportamento umano è il bisogno di crescita e di autonomia.

La personalità è un concetto teorico utilizzato per descrivere il proprio concetto di sé (*self concept* – Sirgy, 1982). Spesso i due costrutti (i.e., personalità e concetto di sé) vengono utilizzati in maniera intercambiabile per descrivere un concetto ancora più generale che è l'identità di un individuo. Tuttavia, se, da un lato, il concetto di sé e la personalità sono concetti fortemente interconnessi fra di loro (in quanto entrambi si riferiscono a un insieme di elementi insiti nell'individuo), dall'altro, si distinguono per una caratteristica fondamentale che è la *soggettività*. Infatti, il concetto di sé si riferisce al modo in cui ogni individuo vede sé stesso facendo, dunque, leva su una percezione molto soggettiva che un individuo può avere di sé stesso. D'altro canto, la personalità è un concetto più obiettivo in quanto si riferisce alle apparenze esterne, allo stile della condotta di un individuo in rapporto con gli altri e con l'ambiente circostante (Eysenck, 1953; Epstein, 1973; Sirgy, 1982).

Nel prosieguo del paragrafo, viene presentata una disamina sulla letteratura riguardante il concetto di sé e, successivamente, l'attenzione sarà focalizzata sul concetto di personalità e sui tratti distintivi del consumatore.

Il concetto di sè ha ricevuto dalla letteratura una notevole attenzione e numerosi sono i contributi che hanno per oggetto l'analisi di tale concetto. Rosenberg (1965) definisce il sè come il complesso delle valutazioni e delle sensazioni dell'individuo relative a sé stesso. E' possibile, però, individuare tre orientamenti per la comprensione del concetto di sè. Il primo orientamento fa riferimento alla *teoria comportamentale* che interpreta il sè come un insieme di risposte condizionate. Il secondo orientamento fa, invece, riferimento alla *teoria cognitiva* per la quale il sè consiste in un vero e proprio network associativo attraverso il quale gli individui possono elaborare concettualmente le informazioni su sè stessi. Infine, il terzo approccio è quello dell'*interazionismo simbolico* che valuta il sè in funzione delle interazioni interpersonali.

In letteratura, dunque, sono numerose le posizioni assunte rispetto alla concettualizzazione del sè. Con il suo contributo, Epstein (1973) ha proposto una visione generale dell'argomento e ha definito il sè come caratterizzato dai seguenti aspetti. Innanzitutto, si tratta di un sottosistema di coerenza interna in cui i concetti vengono gerarchicamente organizzati e contenuti in un più ampio sistema concettuale (Sarbin, 1952). In secondo luogo, il sè può riguardare diversi concetti empirici (James, 1910) come, ad esempio, il sè *sociale* (le opinioni che gli altri hanno nei confronti di un individuo) o il sè *spirituale* (le emozioni e i desideri di un individuo). In terzo luogo, il sè sembra essere essenziale per il corretto funzionamento individuale ed è necessario che il concetto di sè sia mantenuto e protetto da "minacce" esterne (Lecky, 1945). Infine, Epstein (1973) sostiene che il concetto di sè ha almeno due funzioni di base: 1) organizza le informazioni raccolte dalle esperienze individuali (in particolar modo quelle esperienze che riguardano interazioni sociali) in prevedibili sequenze di azioni e reazioni; 2) il concetto di sè facilita le risposte alle esigenze mentre evita di incorrere in sensazioni di disapprovazione e di ansia.

Un aspetto fondamentale che caratterizza il concetto di sè è la sua natura multi sfaccettata (Shavelson e Bolus, 1981). Particolare attenzione su tale aspetto è stata dedicata dalla letteratura di *consumer behavior* in quanto

permette di predire accuratamente il comportamento del consumatore. Nello specifico, è possibile affermare che i consumatori hanno molteplici sè e che, a loro volta, riflettono i differenti ruoli che ciascun individuo interpreta nella propria vita quotidiana (Lindquist e Sirgy, 2006). È opportuno sottolineare, però, che il sè non è un concetto stabile e coerente nel tempo, al contrario, cambia e si adatta alle differenti situazioni (Markus e Kunda, 1986). Dal momento che il consumatore è influenzato dagli altri e a sua volta vuole influenzare gli altri, oltre al fatto che ciascun individuo si distingue dagli altri per natura, l'opinione comune è che tutti possono manifestare più identità. In particolare, il concetto che ciascun individuo ha di sè stesso può cambiare a seconda del contesto sociale o della situazione di riferimento. Queste molteplici identità possono coesistere nella memoria di ogni individuo, il quale, a seconda del particolare contesto, adotta l'identità che meglio si adatta a quella specifica situazione. Ciò significa che un consumatore può manifestare diverse immagini di sè (reale o ideale) e inserirle nella propria sfera di vita a seconda del contesto situazionale. Coerentemente, nella letteratura di marketing sono state identificate quattro tipologie di concetto di sè: il sè *reale*, il sè *ideale*, il sè *sociale* e il sè *privato* (Figura 2.2 - Sirgy, 1982).

Figura 2.2 Tipologie di concetto di sè

Dimensioni del concetto di sé	Reale	Ideale
Privato	Come mi vedo	Come mi vorrei vedere
Sociale	Come mi vedono gli altri	Come vorrei che gli altri mi vedessero

Fonte: Sirgy (1982)

Quando i consumatori focalizzano su come essi realmente vedono e percepiscono sè stessi, allora in quel caso le dimensioni del concetto di sè coinvolte sono il sè reale e il sè privato. Il sè privato fa riferimento al sè non rivelato agli altri e racchiude tutte le immagini e percezioni che un individuo ha di sè stesso e dalle quali si sente protetto. Il sè reale esprime l'identità personale del consumatore, ovvero come il consumatore vede sè stesso. Quando, invece, i consumatori sono maggiormente concentrati su come gli piacerebbe vedere loro stessi, in tal caso, le dimensioni del concetto di sè coinvolte fanno riferimento al sè privato e al sè ideale. Quest'ultimo racchiude le immagini che il consumatore vorrebbe avere di sè stesso, che possono riferirsi ad un modello o stile di vita da seguire e che è particolarmente importante per il raggiungimento di specifici obiettivi (e.g., autorealizzazione). Quando, invece, i consumatori focalizzano maggiormente su come gli altri li vedono, in tal caso le dimensioni del concetto di sè coinvolte riguardano il sè reale e il sè sociale. In questo caso, l'ambiente circostante e i gruppi di riferimento hanno un ruolo predominante nella formazione delle percezioni e dell'atteggiamento del consumatore nei confronti di sè stesso. Quando l'attenzione si sposta verso il sè ideale e i gruppi di riferimento hanno un ruolo determinante nella vita dell'individuo, si fa riferimento a come l'individuo vorrebbe che gli altri lo percepissero. Si tratta, dunque, di uno stato desiderato che devia dallo stato reale.

La natura pluridimensionale del concetto di sè fornisce un'utile spiegazione delle motivazioni che spingono i consumatori ad interagire con i vari gruppi di riferimento, con il personale di vendita, ma anche con le marche concorrenti. L'analisi da parte degli operatori di marketing dell'effetto che il sè ha sul comportamento del consumatore può consentire loro di sviluppare un effettivo metodo di "richiamo" per ciascun target di mercato a seconda dei diversi concetti di sè che li caratterizzano (Heath e Scott, 1998). Come precedentemente accennato, Levy (1959) ha suggerito che i consumatori non sono solo ed esclusivamente orientati funzionalmente e che il loro comportamento d'acquisto può essere influenzato in maniera significativa dai simboli che identificano i prodotti sul mercato. La tesi di Levy (1959)

suggerisce che i consumatori possono acquistare i prodotti per svariate altre ragioni piuttosto che per la loro funzionalità. Coerentemente, la letteratura sul comportamento del consumatore sostiene che i consumatori spesso acquistano determinati prodotti al fine di sviluppare e comunicare una particolare immagine di sé stessi, ovvero un particolare concetto di sé. Grubb e Grathwolh (1967) hanno considerato la *teoria della valorizzazione individuale del sé* (Rogers, 1951) come base per ipotizzare che il concetto di sé è fonte di valore per l'individuo e che quindi il suo comportamento sarà diretto e basato sulla tutela e la valorizzazione della propria immagine. Ciò è possibile attraverso l'acquisto, l'esposizione e l'uso di merci in grado di comunicare un determinato significato simbolico capace di migliorare la propria immagine di sé. E' possibile, dunque, notare lo stretto legame esistente tra l'immagine che il consumatore ha di sé stesso e l'immagine del prodotto acquistato e/o consumato. Sirgy (1982) sostiene che vi sono diversi stati di congruenza tra l'immagine del consumatore e l'immagine del prodotto che influenzano in maniera differente le motivazioni di acquisto. In particolare, tali stati fanno riferimento a: 1) *self-congruity* positiva, che si verifica quando vi è una comparazione tra una percezione relativa all'immagine del prodotto e le convinzioni circa l'immagine di sé stessi positive, 2) *self-incongruity* positiva, che si manifesta quando vi è una comparazione tra una percezione positiva relativa all'immagine del prodotto e le convinzioni negative circa l'immagine di sé stessi, 3) *self-congruity* negativa, che si verifica quando vi è una comparazione tra una percezione negativa relativa all'immagine di prodotto e le convinzioni negative circa l'immagine di sé stessi, 4) *self-incongruity* negativa, che si manifesta quando vi è una comparazione tra una percezione negativa dell'immagine legata al prodotto e le convinzioni positive legate all'immagine di sé stessi. Come precedentemente accennato, la motivazioni di acquistare un prodotto varia a seconda dello stato di congruenza esistente tra immagine di prodotto e convinzioni circa sé stessi. La *self-congruity* positiva rappresenta lo stato che caratterizza la spinta motivazionale ad acquistare più alta - poiché vi è perfetta congruenza tra l'immagine del prodotto e l'immagine di sé stessi - seguita dalla *self-*

incongruity positiva, dalla *self-congruity* negativa e dalla *self-incongruity* negativa, rispettivamente.

Nella letteratura riguardante il concetto di sé è stata dedicata particolare attenzione al concetto di *extended-self* (Belk, 1988). I consumatori inconsciamente, e talvolta consapevolmente, sanno che i loro averi sono intimamente legati al loro concetto di sé (Goffman, 1959; Belk, 1988). Il possesso e l'utilizzo di questi particolari prodotti aiutano notevolmente il consumatore a definire e ad esprimere agli altri la propria identità. In particolare, Belk (1988) sostiene che comprendere e interpretare il comportamento dei consumatori senza aver prima acquisito una certa conoscenza dei significati che essi attribuiscono a ciò che possiedono è un compito particolarmente difficile. A tal proposito, l'autore sostiene che un primo passo per comprendere i significati che i consumatori associano a tali prodotti è quello di riconoscere il fatto che ogni individuo, consapevolmente o inconsapevolmente, intenzionalmente o involontariamente, considera tali possedimenti come parte di sé stesso. Con l'espressione *extended-self* Belk (1988), infatti, si riferisce all'insieme di tutti quei beni e servizi che circondano l'individuo e che ne estendono le caratteristiche personali.

Richins (1994) fornisce una preliminare disamina sull'importanza che il possesso dei beni riveste nel definire il sé dei consumatori. L'autrice sostiene che il valore fornito da questi possedimenti risiede nei loro significati e soprattutto che la natura di tali significati si dirama in due direzioni: 1) una dimensione pubblica e 2) una dimensione privata. La natura pubblica dei significati si riferisce al significato soggettivo assegnato ad un oggetto da parte di osservatori esterni e non da parte del proprietario dell'oggetto in questione. In altre parole, esprime il modo in cui un particolare oggetto viene visto all'interno di una società. I significati privati di un oggetto, invece, sono rappresentati dall'insieme dei significati personali associati a un particolare prodotto da parte di uno specifico individuo, ovvero dal proprietario.

Anche Mittal (2006), allo scopo di analizzare la relazione esistenti tra gli oggetti posseduti dai consumatori e il concetto di sè, ha suggerito un interessante e dettagliato framework. Nello specifico, l'autore ha individuato una serie di situazioni di scelta o di consumo che permettono una migliore comprensione del ruolo del possesso nella formazione dell'*extended-self*. Tali situazioni riguardano le seguenti: a) la scelta del prodotto basata sul proprio concetto di sè; b) l'investimento di risorse in fase di acquisizione del bene; c) l'investimento di risorse in fase di utilizzo del bene; d) il legame post-acquisto; e) le collezioni; f) i ricordi.

Per quanto riguarda la prima situazione, ovvero la scelta del prodotto basata sul proprio concetto di sè, Kleine, Kleine e Allen (1995) forniscono un'interessante interpretazione su come il possesso di alcuni beni piuttosto che altri riesce a tradursi nell'espressione di autonomia o di affiliazione. Pertanto, i prodotti che consumatori considerano capaci di riflettere autonomia o affiliazione entrano a far parte dello loro "Io" sin dal momento dell'acquisto.

La seconda situazione riguarda l'investimento da parte del consumatore di una vasta quantità di risorse nella fase di ricerca e selezione di un prodotto. Per giustificare psicologicamente l'investimento di tali risorse, quali ad esempio denaro, tempo ed energie, il consumatore tende a ritenere quel particolare prodotto come parte del proprio *extended-self*.

La terza situazione si riferisce all'investimento di denaro, tempo ed energia durante la fase di utilizzo e consumo del prodotto. La maggiore familiarità con l'oggetto acquistato consente al consumatore di vedere e sentire il prodotto più vicino a sè rispetto al momento in cui il bene è stato acquistato. Ciò vuol dire che il tempo e l'energia investiti dal soggetto per utilizzare al meglio quel prodotto rappresentano un'altra fonte importante per l'estensione del proprio sè. Questo procedimento viene definito dalla letteratura *appropriazione* ed è considerato parte del processo per la costruzione dell'*extended-self* (Belk, 1988).

La quarta situazione riguarda il legame post-acquisto che si instaura con un determinato prodotto. Generalmente, i consumatori tendono a sviluppare con i prodotti un legame emotivo in seguito all'acquisto e all'utilizzo degli

stessi. In primo luogo, ciò è dovuto al piacere e al divertimento che il prodotto ha generato durante il suo utilizzo che porta il consumatore a legarsi emotivamente a tale bene creando una sorta di legame affettivo (Woods, 2004).

La quinta situazione fa riferimento all'hobby del collezionismo. La realizzazione di una collezione o di una raccolta è un vero e proprio atto di autodefinizione che riguarda oggetti che hanno un contenuto simbolico specifico in relazione alla professione del soggetto, alla sua famiglia o alle sue peculiarità (Dalli e Romani, 2005). Inoltre, il tempo e lo sforzo impiegato per creare la collezione testimoniano che l'individuo ha messo parte di sé in quegli oggetti. Il caso riportato da Belk et al. (1988) è quello di Bunny, una signora di mezza età che si è guadagnata questo soprannome a causa dei suoi incisivi, ma anche perché come lei stessa afferma, la gente ritiene che assomigli ad una coniglietta di *Playboy*. Da qui Bunny ha iniziato a collezionare coniglietti di ogni tipo. E' evidente che l'oggetto della collezione e Bunny sono intimamente legati e la collezione può essere considerata una estensione del sé.

L'ultima situazione presentata da Mittal (2006) riguarda i ricordi. I prodotti che il consumatore associa, direttamente o indirettamente, a dei particolari ricordi della sua vita, come ad esempio prodotti ricevuti in regalo da persone care oppure quelli utilizzati in occasioni speciali, possono anch'essi diventare parte del proprio *extended-self*. Ciò accade perché i ricordi sono una parte preziosa della vita di ciascun individuo e quegli oggetti che in qualche modo sono connessi con tali ricordi giocano un ruolo importante nell'espressione di sé stessi agli altri (Gould, 1995).

Nella letteratura di marketing è possibile individuare molteplici definizioni del concetto di personalità. In particolare, Arnould, Price e Zinkhan (2004), definiscono la personalità come "*l'insieme distintivo e duraturo dei pensieri, delle emozioni e dei comportamenti che caratterizzano l'adattamento di ciascun individuo alle differenti situazioni che contraddistinguono la sua vita*". Ogni individuo, dunque, presenta una propria personalità che lo differenzia dagli altri individui. Secondo l'interpretazione fornita dagli autori,

dunque, la personalità consiste nell'insieme di quelle abitudini e azioni che rendono una persona unica e, di conseguenza, diversa dagli altri. In linea con la definizione proposta da Arnould, Price e Zinkhan (2004), Dalli e Romani (2004) affermano che la personalità è *"il complessivo schema di risposta dell'individuo agli stimoli ambientali"*. Il modo in cui i consumatori interagiscono con l'ambiente che li circonda e con gli stimoli derivanti da esso si differenzia, ovviamente, da persona a persona vista l'unicità naturale di ogni essere umano. Queste differenze individuali nelle interazioni con l'ambiente vengono generalmente attribuite a caratteristiche specifiche e soggettive, sviluppate nel corso degli anni, che definiscono una particolare propensione verso determinati stimoli ambientali. Gli stessi autori, nell'ambito della disciplina che studia il comportamento del consumatore, hanno individuato alcuni presupposti fondamentali sui quali si basa l'identificazione e lo studio della personalità. Tali presupposti sono di seguito elencati:

- la personalità è un concetto complesso, composto da numerosi elementi collegati tra di loro, come gli atteggiamenti, la percezione e la motivazione. In tal senso, la personalità costituisce una rappresentazione riassuntiva di tutti questi elementi, descrivendone le caratteristiche e rappresentando lo schema base per il loro controllo;
- la personalità ha una funzione specifica, di autosufficienza, nel senso che può essere considerata come una sorta di guida che rende coerenti e omogenei i molteplici aspetti del comportamento;
- le caratteristiche della personalità sono fortemente soggettive; ciò vuol dire che, nonostante esistono profili tipici di personalità ai quali possono corrispondere più individui, ogni soggetto possiede un profilo di personalità unico e irripetibile;
- le caratteristiche intrinseche della personalità non sono direttamente osservabili, ma i suoi effetti nonché le sue implicazioni possono essere oggetto d'analisi. In questa prospettiva, il comportamento d'acquisto può essere visto come una proiezione all'esterno della personalità;
- la personalità ha determinate caratteristiche che rispondono a un disegno complessivo sempre coerente a sé stesso.

La letteratura di riferimento riconosce due approcci fondamentali allo studio della personalità. Il primo approccio si basa sullo studio delle *tipologie* della personalità, mentre il secondo approccio si basa sull'identificazione dei *tratti* della personalità. L'approccio basato sullo studio delle tipologie non tratta la personalità come un concetto essenzialmente soggettivo ma analizza ampi gruppi di consumatori alla ricerca di profili tipici, ovvero di profili ideali della personalità umana elaborati in base ai comportamenti posti in essere dagli individui. In sintesi, tale approccio si focalizza sull'analisi della personalità di gruppi di individui che manifestano caratteristiche intrinseche e comportamenti di acquisto e di consumo molto simili.

Il più importante e riconosciuto modello che sintetizza le dimensioni della personalità è il modello dei *Big Five*. Tale termine è stato dapprima usato da Goldberg (1981), ma il merito di aver dato inizio a un lavoro approfondito sui cinque grandi fattori è da riconoscere a Norman (1963). Tale modello trae origine dall'approccio lessicografico allo studio della personalità, secondo il quale il linguaggio naturale (e, quindi, il vocabolario) può essere usato come base per cercare termini che descrivano la personalità.

Secondo la teoria dei Big Five, le cinque principali dimensioni caratterizzanti la personalità (McCrae, 1991; Costa, 1991) sono:

1. l'*estroversione*, intesa come grado di attivazione, fiducia ed entusiasmo nelle condotte che si adottano e nella loro scelta;
2. l'*amabilità*, intesa come quantità e qualità delle relazioni interpersonali positive che l'individuo intraprende, orientate al prendersi cura e accogliere l'altro;
3. la *coscienziosità*, intesa come precisione, affidabilità, accuratezza metodologica che l'individuo è orientato ad offrire attraverso la sua condotta, nonché la volontà di avere successo e la sua perseveranza;
4. la *stabilità emotiva*, intesa come grado di resistenza a stress di tipo emotivo, quali ad esempio l'ansietà, l'instabilità, l'irritabilità;
5. l'*apertura mentale*, intesa come disposizione a ricercare stimoli culturali e di pensiero esterni al proprio contesto ordinario, nonché la

ricerca di un contatto con un orientamento valoriale diverso da quello di riferimento.

Una cospicua parte della ricerca in campo psicologico sostiene che la personalità di ciascun individuo è caratterizzata da molteplici tratti elementari, cioè da singoli aspetti specifici e irripetibili che si differenziano da un soggetto all'altro (Dalli e Romani, 2004). Secondo questa prospettiva, dunque, la personalità si basa su un complesso e coerente sistema di tratti che possono essere identificati, isolati e studiati in quanto tali, senza dover far riferimento al più ampio e complesso sistema della personalità a cui appartengono.

Tra i principali studi sulla personalità umana in termini di tratto, emerge sicuramente il lavoro pionieristico di Allport e Odbert (1936). Analizzando un dizionario di lingua inglese, gli autori, hanno scoperto l'esistenza di più di 4000 vocaboli capaci di descrivere i differenti tratti della personalità. Successivamente, gli autori hanno classificato i termini identificando una gerarchia composta da tre livelli: 1) i tratti cardinali, 2) i tratti centrali, e 3) i tratti secondari. I *tratti cardinali* fanno riferimento a quell'insieme di tratti che guidano tutta la vita di un individuo e riguardano gli aspetti più intrinseci dell'individuo, capaci di provocare un'elevata influenza su di esso. I *tratti centrali* si riferiscono alle caratteristiche generali che costituiscono i fondamenti di base della personalità (e.g., intelligente, onesto, timido, ansioso). Infine, i *tratti secondari* sono quelli legati agli atteggiamenti o alle preferenze che solitamente appaiono in determinate situazioni o in determinate circostanze. Un ulteriore contributo fondamentale nello studio dei tratti della personalità è stato apportato da Cattell (1965), il quale sviluppò un approccio di tipo nomotetico per lo studio della personalità. In particolare, l'autore, mirando alla definizione di una tassonomia, ha usato la lista proposta da Allport e Odbert (1936) come punto di partenza per il suo modello multidimensionale sulla struttura della personalità. Attraverso la tecnica statistica dell'analisi fattoriale, Cattell (1965) è riuscito ad identificare 16 tratti della personalità.

Nella letteratura di comportamento del consumatore sono numerosi gli studi che hanno focalizzato l'attenzione sull'approccio basato sui tratti allo scopo di spiegare le differenze dei consumatori in termini di acquisto, di utilizzo e, più in generale, di indole comportamentale. E' necessario però specificare che, sebbene l'analisi dei tratti è relativamente più semplice in quanto si concentra su aspetti specifici e circoscritti e non richiede l'elaborazione di modelli multidimensionali, in realtà, lo studio di un singolo tratto della personalità non fornisce un quadro complessivo del profilo dell'individuo e perciò non è particolarmente affidabile per fare previsioni sui comportamenti futuri. Inoltre, spesso i tratti che emergono dall'analisi empirica hanno un carattere prevalentemente descrittivo e non sempre sono in grado di identificare legami causali tra personalità e comportamento. Infine, essendo i tratti che costituiscono la personalità molto numerosi, la loro analisi individuale può risultare riduttiva (Dalli e Romani, 2004).

In generale, la ricerca empirica ha largamente dimostrato la difficoltà di collegare direttamente e in modo preciso le caratteristiche della personalità al comportamento d'acquisto. Tuttavia, esistono alcuni tratti della personalità che risultano essere significativamente correlati al comportamento del consumatore con riferimento alle varie fasi del processo di acquisto. Tra i principali tratti della personalità utilizzati nella letteratura di comportamento del consumatore è possibile ricordare: a) il *locus of control*, b) la *need for cognition*, c) la *need for uniqueness*, d) la *self-esteem*, e e) il *self-monitoring*. La tabella 2.1 descrive sinteticamente ciascuno dei tratti sopra enunciati.

Tabella 2.1 Principali tratti della personalità utilizzati nella letteratura di comportamento del consumatore

Tratti della personalità	Definizione	Applicazione
Locus of control	Propensione ad attribuire la responsabilità degli eventi a sé stesso o a forze esterne (Rotter, 1966)	I consumatori orientati all'esterno tendono ad attribuire la responsabilità per il malfunzionamento dei prodotti
Need for cognition (NFC)	Propensione a impegnarsi e a divertirsi nello svolgimento di attività cognitive (Cacioppo, Petty e Kao, 1984)	I consumatori con alta NFC apprezzano prodotti che richiedono apprendimento, si divertono nella ricerca di informazioni e reagiscono positivamente alla comunicazione tecnico-informativa
Need for Uniqueness (NFU)	Propensione a differenziarsi dagli altri (Snyder e Fromkin, 1977)	I consumatori ad alta NFU tendono ad acquistare prodotti unici e preferiscono design differenziati
Self-esteem	Livello di stima che il consumatore nutre verso sé stesso (Rosenberg, 1965)	I consumatori a bassa self-esteem tendono a usare prodotti e servizi differenti per gestire lo stress e l'ansia
Self-monitoring	Propensione a guardare o osservare gli altri per cercare stimoli su come comportarsi (Snyder, 1974)	I consumatori ad alto self-monitoring sono più sensibili agli annunci basati sull'immagine, mentre i consumatori a basso self-monitoring rispondono più favorevolmente ad annunci che richiamano la qualità

Fonte: Nostra elaborazione

Il *locus of control* si riferisce al grado in cui gli individui attribuiscono la responsabilità degli eventi a sé stessi o a forze esterne (Rotter, 1966). È una dimensione della personalità che definisce il grado di controllo che una persona ritiene di avere sugli avvenimenti ed è rappresentato dall'interpretazione soggettiva dell'individuo nei confronti delle ragioni per cui si verificano determinate situazioni (Weiner, 1990; Kelly, 1973). Questo particolare tratto della personalità può avere una natura interna e una esterna. Gli individui con un *locus of control* interno attribuiscono a sé stessi la responsabilità dei risultati ottenuti senza fare alcuna distinzione tra quelli positivi e quelli negativi. Al contrario, gli individui con un *locus of control* esterno sono convinti che i risultati della loro attività siano influenzati solo da fattori esterni come, ad esempio, il caso, la fortuna e le azioni altrui.

Applicando questa visione al mondo del consumo, è possibile affermare che i consumatori orientati all'esterno tendono ad attribuire alle imprese la responsabilità del malfunzionamento di un prodotto liberandosi da qualsiasi tipo di responsabilità personale. Alcune ricerche, inoltre, hanno dimostrato che il *locus of control* può significativamente influenzare la soddisfazione dei consumatori in una particolare esperienza di acquisto e, allo stesso, permette di individuare le sensazioni provate dall'individuo in quella determinata situazione (Hoyer e MacInnis, 2007).

La *need for cognition* (NFC) si riferisce all'attitudine di un individuo a impegnarsi nello svolgimento di attività cognitive che creano piacere e divertimento (Cacioppo, Petty e Kao, 1984). Nella letteratura sul comportamento del consumatore, i soggetti con diversi livelli di *need for cognition* si differenziano in termini di interesse verso i prodotti, ricerca di informazione e reazione nei confronti delle diverse campagne pubblicitarie. Con riferimento a questi aspetti, la ricerca empirica ha dimostrato che i consumatori con alti livelli di NFC apprezzano maggiormente quei prodotti che richiedono un apprendimento e quindi un maggiore sforzo cognitivo, si divertono nella ricerca di informazioni e reagiscono positivamente alla comunicazione tecnico-informativa. Restando in tema di comunicazione, Haugtvedt, Petty e Cacioppo (1992) hanno rinforzato tale concetto sostenendo che la *need for cognition* è un tratto della personalità capace di spiegare le differenti risposte dei consumatori nei confronti della pubblicità. In particolare, gli autori hanno condotto tre studi per esaminare il ruolo della *need for cognition* sugli atteggiamenti che scaturiscono in seguito all'esposizione a una particolare pubblicità. Dalla ricerca è emerso che nei consumatori caratterizzati da alta NFC, in risposta all'esposizione a una particolare campagna pubblicitaria, si sviluppa un interesse nei confronti degli attributi e della qualità del prodotto pubblicizzato maggiore rispetto ai consumatori con bassa NFC i quali, invece, risultano essere maggiormente interessati ad aspetti meno tecnici. Per i consumatori ad alta *need for cognition*, dunque, la ricerca e la scoperta di nuove funzionalità del prodotto, che richiedono un certo sforzo cognitivo per il loro apprendimento, incrementano notevolmente il livello di soddisfazione del

cliente portandolo a reagire positivamente nei confronti di annunci pubblicitari lunghi, tecnici, sofisticati e con dettagliate informazioni su prodotti e servizi. Nella mente dei consumatori ad alta *need for cognition*, tali aspetti incrementano la credibilità e il valore del messaggio attirando maggiormente la loro attenzione. I consumatori caratterizzati da bassa *need for cognition*, invece, reagiscono molto più positivamente a messaggi pubblicitari brevi che utilizzano aspetti più "leggeri" come l'umorismo, il divertimento o la presenza di testimonial famosi (Mantel e Kardes, 1999).

Il terzo tratto della personalità significativamente correlato al comportamento del consumatore è rappresentato dalla *need for uniqueness* (NFU). Questo particolare aspetto della personalità si riferisce alla propensione di un individuo a differenziarsi dagli altri (Lynn e Harris, 1997a, 1997b; Snyder e Fromkin, 1977; Tian, Bearden, e Hunter, 2001). Secondo la teoria sociale, gli individui caratterizzati da un'elevata *need for uniqueness* trovano elevati livelli di somiglianza con gli altri estremamente spiacevoli e sono spinti a far in modo di rendersi significativamente distinti dal resto delle persone (Fromkin, 1970, 1972; Fromkin e Snyder, 1980). Una conseguenza di un forte bisogno di unicità è il desiderio di possedere prodotti unici (Simonson e Nowlis, 2000), in quanto tali prodotti consentono ai loro possessori di differenziarsi dagli altri individui. Ad esempio, consumatori ad alta NFU sembrano essere maggiormente propensi a preferire design di prodotto distinti e unici (Bloch, 1995) e a favorire la personalizzazione dei prodotti (Lynn e Harris, 1997) in modo da poter distinguersi dai membri del loro gruppo di riferimento (Snyder e Fromkin 1980). Analogamente, i consumatori ad alta *need for uniqueness* tendono a diminuire e, in alcuni casi, ad abbandonare il consumo di un determinato prodotto diventato, ai loro occhi, troppo popolare e banale.

La *self-esteem*, invece, si riferisce alla stima che l'individuo nutre nei confronti di sé stesso (Rosenberg, 1965). È uno schema cognitivo - comportamentale, uno stile di pensiero che viene appreso e sviluppato nel tempo in seguito a esperienze personali di successo o di fallimento, interazione con gli altri e apprendimento sociale. Secondo Arnould, Price e Zinkhan (2004), infatti, l'autostima è strettamente collegata all'approvazione sociale e può essere

vista come un prisma attraverso il quale l'individuo vede e interpreta il mondo che lo circonda. In altre parole, la *self-esteem* è un tratto generale che influenza sia l'autopercezione sia il comportamento sociale di ciascun individuo. I soggetti caratterizzati da alta *self-esteem*, infatti, sono meno influenzati dalle opinioni degli altri, sono più indipendenti ed è meno probabile che si lascino condizionare dalla pressione del gruppo di riferimento. I soggetti a bassa autostima, invece, generalmente hanno delle scarse aspettative nei loro confronti e tendono a evitare situazioni in cui possono essere valutati dagli altri.

Il *self-monitoring*, infine, si riferisce al grado secondo cui gli individui guardano agli altri per ricevere stimoli su come comportarsi (Snyder, 1974). Soggetti con elevati livelli di *self-monitoring* sono tipicamente più sensibili ai desideri e alle influenze degli altri come guida per il loro comportamento; contrariamente, i soggetti caratterizzati da bassi livelli di *self-monitoring* sono guidati da fattori interni come, ad esempio, credenze e valori personali e sono meno influenzati dalle aspettative esterne (Becherer e Lawrence, 1978; Snyder e DeBono, 1985). Con riferimento a quest'ultimo aspetto, infatti, la ricerca empirica ha dimostrato che gli individui con bassi livelli di *self-monitoring* difficilmente modificano il proprio comportamento a seconda delle situazioni in cui si trovano, in quanto tendono a esprimere le loro opinioni in modo da riflettere i propri principi piuttosto che "adattare" le proprie idee per creare un'impressione più favorevole (Snyder e Gangestad, 1986). I vari livelli di *self-monitoring*, inoltre, influenzano anche la reattività nei confronti della pubblicità. Numerosi autori hanno focalizzato l'attenzione su questo aspetto e i principali risultati ottenuti dimostrano che i consumatori caratterizzati da elevati livelli di *self-monitoring* sono maggiormente sensibili alle campagne pubblicitarie basate sull'immagine e risultano essere più disponibili a pagare un extra per quei prodotti pubblicizzati con un'immagine coerente con il loro livello di *self-monitoring*. Similmente, i consumatori con bassi livelli di *self-monitoring* reagiscono in modo più favorevole nei confronti di pubblicità impostate sui richiami alla qualità del prodotto, risultando più propensi a provare il prodotto nonché a pagare un extra per acquistarlo (Snyder e DeBono, 1985).

2.4 Ruolo del brand e della *brand personality* nei processi di consumo simbolico

L'American Marketing Association (AMA) definisce il brand come "un nome, un termine, un segno, un simbolo, o design, o una combinazione di questi, che ha l'obiettivo di identificare beni o servizi di un venditore o gruppo di venditori e di differenziarli da quelli dei concorrenti". Il brand si caratterizza per avere la capacità di creare elementi che lo differenziano da prodotti appartenenti alla medesima categoria e che hanno l'obiettivo di soddisfare la stessa classe di bisogni. Tali elementi differenzianti possono essere razionali e tangibili – ovvero, legati alle performance del prodotto – o simbolici, irrazionali e intangibili – ovvero, legati a ciò che il brand rappresenta (Keller, 1998).

Un brand ha molteplici funzioni e benefici per i consumatori e per le aziende che li utilizzano. Infatti, nella prospettiva del consumatore, oltre ad identificare il produttore del prodotto in senso stretto, un brand può avere significati molto particolari per i suoi utilizzatori. Grazie alle esperienze pregresse e alle azioni di marketing (e.g., comunicazione), i consumatori sono in grado di individuare quali brand soddisfano i loro bisogni e desideri e di scartare i brand che non sono in grado di soddisfare le loro specifiche esigenze. Da un punto di vista economico, inoltre, un brand permette ai consumatori di abbassare i costi di ricerca interni – in termini di sforzo cognitivo richiesto per l'elaborazione delle informazioni – ed esterni – in termini di sforzo cognitivo e fisico per la ricerca delle informazioni. Tali benefici sono maggiormente di natura funzionale. Un brand, però, può anche apportare benefici simbolici (Busacca, 1994; Keller, 1998). Infatti, alcuni brand sono associati ad alcune tipologie di persone e, per tale motivo, ne riflettono i valori e i tratti. Consumare prodotti che incorporano nel loro brand un elevato valore simbolico è un mezzo attraverso cui alcune persone possono comunicare agli altri - ma anche a sè stessi – il tipo di persona che sono (sè reale) o il tipo di persona che ambiscono ad essere (sè ideale).

Particolare attenzione da parte della letteratura di marketing, e in particolare gli studi sul consumo simbolico, è stata dedicata alla relazione esistente tra i gruppi di riferimento e i significati associati a un brand. Molti autori, infatti, considerano i gruppi di riferimento come una risorsa fondamentale per l'espressione del significato e del valore di un *brand* (Escalas e Bettman, 2005). È stato empiricamente dimostrato che spesso i consumatori considerano le altre persone e, quindi, i gruppi di riferimento come un'importante fonte di informazione. Tale considerazione diventa ancora più forte quando vi è un'elevata condivisione delle stesse convinzioni e degli stessi valori. La ricerca sui gruppi di riferimento dei consumatori ha largamente dimostrato la congruenza tra l'appartenenza al gruppo e l'utilizzo del brand (Bearden e Etzel, 1982; Childers e Rao, 1992; Moschis, 1985), definendo diversi tipi di influenza sociale (Bearden e Etzel, 1982; Park e Lessig, 1977).

Bearden e Etzel (1982) identificano due dimensioni che permettono di distinguere quattro tipologie di influenza sociale che hanno per oggetto determinati brand: il livello di necessità e la visibilità del loro acquisto. Con riferimento al livello di necessità, è possibile distinguere in prodotti esclusivamente necessari e prodotti di lusso. Con riferimento alla visibilità del loro acquisto è possibile distinguere tra prodotti pubblici e privati. I prodotti pubblici (e.g., automobile) sono quelli che altre persone possono identificare in termini di caratteristiche e di marca; quelli privati, invece, vengono consumati a casa o comunque in modo che altre persone non sono consapevoli del loro possesso e uso da parte di uno specifico consumatore (e.g., marca di televisore).

Incrociando le quattro dimensioni è possibile identificare diverse intensità di influenza che i gruppi di riferimento possono esercitare nei confronti del consumatore per quanto riguarda le scelte di consumo di particolari prodotti e marche (figura 2.3).

Figura 2.3 L'influenza dei gruppi di riferimento sulla scelta di prodotti e marche

	Necessari	Di lusso
Pubblici	Influenza: debole per il prodotto e forte per la marca Esempi: orologi, auto	Influenza: forte per il prodotto e forte per la marca Esempi: sci, barche a vela
Privati	Influenza: debole per il prodotto e debole per la marca Esempi: grandi elettrodomestici	Influenza: forte per il prodotto e debole per la marca Esempi: piccoli elettrodomestici

Fonte: Bearden e Etzel (1982)

Come risulta evidente l'influenza del gruppo di riferimento è tanto maggiore quanto più il prodotto è pubblico e non necessario. In altre parole, i prodotti di lusso consumati pubblicamente sono maggiormente in grado di trasmettere il significato simbolico che un individuo intende mostrare agli altri. Inoltre il gruppo di riferimento è tanto più in grado di influenzare il consumatore quanto più egli si identifica con il gruppo stesso (Webster e Faircloth, 1994). Escalas e Bettman (2003) dimostrano anch'essi l'importanza del gruppo di riferimento nel determinare le scelte di acquisto e di consumo degli individui. Altri autori (Escalas e Bettman 2005; White e Dahl, 2007) propongono un'altra prospettiva nell'analizzare l'influenza dei gruppi di riferimento, passando dall'analisi dell'influenza sulle scelte di consumo dei gruppi a cui i consumatori tendono ad assimilarsi all'analisi dell'influenza sulle scelte di consumo dei gruppi da cui i consumatori tendono a dissociarsi.

Escalas e Bettman (2005) dimostrano come i consumatori hanno connessioni più forti con un brand quando esso è adottato ed è coerente con il gruppo di riferimento, mentre mostrano connessioni più deboli quando il brand è coerente con altri gruppi che non rappresentano il gruppo di riferimento. White e Dahl (2007), ispirandosi al lavoro di Escalas e Bettman (2005),

dimostrano come le scelte di acquisto e di consumo degli individui sono maggiormente influenzate dai gruppi da cui i consumatori tendono a dissociarsi.

Con riferimento alla relazione sviluppata tra gli individui e il brand, Fournier (1998) sostiene che tale relazione è fondata maggiormente sulla compatibilità rispetto agli obiettivi che gli individui si pongono, mentre la congruenza tra gli attributi del prodotto e i tratti individuali giocano un ruolo marginale. L'autrice sostiene che le relazioni significative tra brand e individui sono qualificate non in funzione della distinzione tra prodotti simbolici e prodotti funzionali o in termini di elevato o basso coinvolgimento rispetto alla categoria di prodotto, ma con riferimento al significato personale percepito rispetto a un brand.

Il ruolo delle imprese nel creare un determinato brand e nell'attribuirgli un determinato significato rappresenta un elemento fondamentale nel definire la relazione tra il brand e gli individui. Nonostante le imprese forniscano l'impeto iniziale nella creazione di un brand e dei significati che incorpora attraverso i programmi di marketing, è possibile, però, notare come un brand è anche qualcosa che risiede nella mente dei consumatori (Keller, 2008). Un brand è un'entità percepita dai consumatori che ha le sue radici nella realtà, ma è molto più di questo. Spesso i consumatori scelgono e utilizzano brand che hanno una personalità coerente con il concetto che i consumatori hanno di sé stessi. In alcuni casi, però, tale coerenza può essere basata sull'immagine che i consumatori desiderano avere di sé stessi piuttosto che sull'immagine reale. Tali effetti possono essere molto pronunciati quando i brand in questione sono consumati pubblicamente, anziché in privato. Inoltre, alcuni consumatori possono scegliere un brand in funzione dello specifico contesto o situazione di consumo.

In generale, in seguito a un posizionamento basato sulla personalità, l'utilizzo simbolico di un brand è dovuto al fatto che spesso i consumatori gli attribuiscono quella data personalità. Tale fenomeno è stato definito da Gilmore (1919) con il termine di *animismo*. Esiste, dunque, una determinata relazione tra tratti della personalità umana e del brand (Aaker, 1997). E'

possibile che i consumatori scelgano quei brand che, in termini di significati evocati, proiettano maggiormente la loro personalità. Aaker (1997) definisce la *brand personality* come un "set di caratteristiche umane associate ad un determinato brand". Dal punto di vista del marketing, la *brand personality* ha la funzione di differenziare un brand all'interno di una determinata categoria di prodotto (Halliday, 1996), nonché di assolvere all'obiettivo principe delle strategie di posizionamento, ovvero di comunicare i valori e gli attributi che caratterizzano il brand ai consumatori che manifestano specifiche esigenze e desideri (Biel, 1993; Plummer, 1985). L'esempio riportato da Aaker (1997) fa riferimento a "Absolut Vodka" che è un prodotto che ha la tendenza ad essere descritto come attraente, contemporaneo, giovane, mentre "Stoli" - nota marca di vodka in Russia - è descritta con i termini intellettuale, conservatore, datato. Per descrivere un brand, è possibile, quindi, utilizzare tratti della personalità umana, anziché utilizzare attributi tecnici e tangibili del prodotto. Questi ultimi hanno l'obiettivo di definire il prodotto in termini di funzioni utilitaristiche, mentre la *brand personality* ha una funzione di espressione simbolica legata a concetti più astratti, quali i tratti della personalità e i valori umani (Keller, 1998). Nonostante, il brand e la personalità del consumatore possono condividere una simile concettualizzazione, esiste una differenza fondamentale riguardante la modalità secondo cui le due personalità si formano (Epstein, 1980). Infatti, i tratti della personalità umana si formano sulla base del comportamento individuale, delle caratteristiche fisiche dei soggetti, degli atteggiamenti e delle credenze, nonché le caratteristiche demografiche.

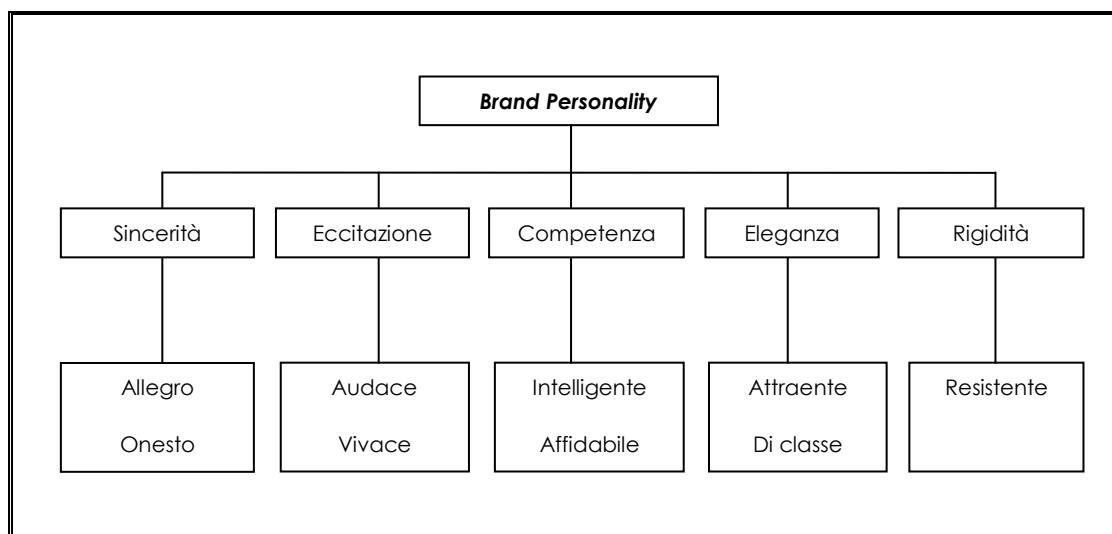
Numerosi ricercatori hanno contribuito allo studio e allo sviluppo del concetto di *brand personality* focalizzandosi sull'analisi delle modalità con cui la personalità di un brand consente al consumatore di esprimere il proprio concetto di sé (*extended self* - Belk, 1988), il proprio sé ideale (Malhotra, 1988), o specifiche dimensioni del sé (e.g., sé globale - Kleine, Kleine e Kernan, 1993). Alcuni studiosi hanno analizzato le conseguenze della *brand personality* sul comportamento del consumatore (Sirgy, 1982; Malhotra, 1988). Le evidenze empiriche dimostrano che la *brand personality* può aumentare le preferenze dei consumatori per un determinato prodotto

e che, tali preferenze, possono trasformarsi in comportamenti di acquisto e di utilizzo del prodotto stesso (Sirgy, 1982). Fournier (1994) ha dimostrato che la brand personality favorisce l'aumento dei livelli di fiducia e di fedeltà nei confronti di un determinato prodotto e Biel (1993), concentrandosi sulla sfera emozionale del consumo, sostiene che la *brand personality* è in grado di suscitare specifiche sensazioni nei consumatori. Concentrandosi sull'analisi del livello di intensità della *brand personality*, Freling e Forbes (2005) hanno dimostrato che i brand caratterizzati da una forte personalità sono in grado di generare un atteggiamento positivo nei consumatori che si traduce in un atteggiamento favorevole nei confronti del prodotto. Inoltre, gli autori suggeriscono che la *brand personality* è in grado di differenziare notevolmente il prodotto e di cercare un vantaggio competitivo tale da porre il brand in una condizione di supremazia nella mente dei consumatori e rispetto ai brand concorrenti (i.e., posizionamento percettivo e competitivo).

In generale, la ricerca condotta sulla *brand personality* riconosce che maggiore è la congruenza tra le caratteristiche umane che descrivono in modo coerente e distintivo il concetto di sé (*reale o ideale*) di un individuo e le caratteristiche che descrivono un brand, maggiore sarà la preferenza nei confronti di tale marchio (Malhotra, 1988; Sirgy, 1982).

Un contributo rilevante in termini di misurazione della *brand personality* va riconosciuto a Jennifer Aaker (1997), la quale ha proposto un *framework* del concetto di *brand personality* e ne ha sviluppato una scala di misurazione. Più dettagliatamente, come mostra la Figura 2.4, l'autrice ha identificato cinque dimensioni che caratterizzano la *brand personality*, ovvero, la sincerità, l'eccitazione, la competenza, l'eleganza e la rigidità.

Figura 2.4 Le dimensioni della *Brand Personality*



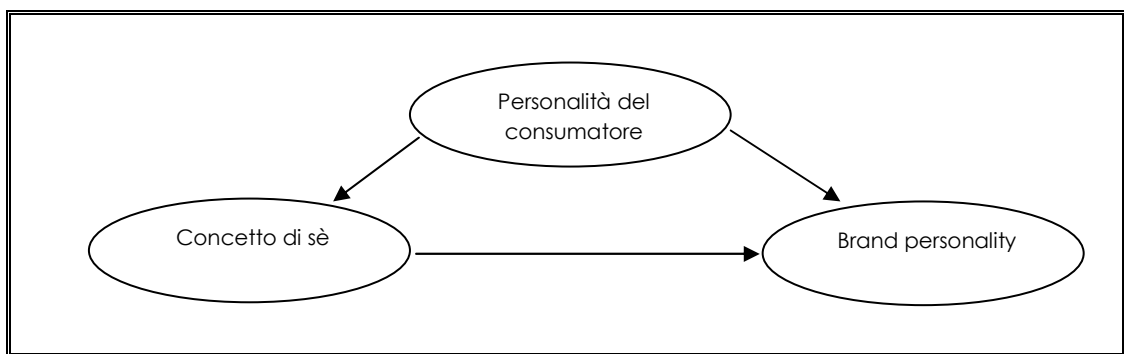
Fonte: Aaker (1997)

Per ciascuna delle cinque dimensioni, Aaker (1997) individua delle sottodimensioni. Ad esempio, la sincerità può essere caratterizzata da fattori quali l'allegria e l'onestà, l'eccitazione fa riferimento all'audacia e alla vivacità del brand, la competenza si riferisce all'intelligenza e all'affidabilità, l'eleganza fa riferimento all'attrattività e allo stile collegato al brand e, infine, la rigidità fa riferimento alla resistenza del brand. E' possibile notare che Aaker (1997) nel suo modello ha incluso tre aspetti che si riferiscono a tre dimensioni del famoso modello *Big Five* (McCrae e Costa, 1998). Si tratta cioè dei tratti che riguardano: 1) la sincerità e l'amabilità, 2) l'eccitazione e l'estroversione, 3) le competenze e la coscienziosità. Le due restanti dimensioni, ovvero l'eleganza e la rigidità, si differenziano radicalmente da ogni altro aspetto previsto dalla personalità umana. Ciò suggerisce che le dimensioni della *brand personality* potrebbero influenzare le preferenze dei consumatori in vari modi e per diverse motivazioni (Aaker, 1997). Ad esempio, mentre la sincerità, l'eccitazione e la competenza rappresentano aspetti innati della personalità umana, l'eleganza e la solidità del brand possono riferirsi a quegli aspetti desiderati ma non necessari per gli individui. La *brand personality*, così come proposta da Aaker (1997), permette di descrivere il modo secondo cui un determinato brand viene percepito dai consumatori, ma non fornisce alcuna informazione sulla tipologia del

consumatore. Infatti, il modello di Aaker (1997) è stato proposto senza considerare alcun tipo di relazione tra le caratteristiche della personalità del consumatore e le dimensioni della *brand personality*.

Webb e Gountas (2010), in tal senso, propongono un modello che supera il limite della concettualizzazione della *brand personality* proposta da Aaker (1997). Più specificamente, gli autori sostengono che la comprensione delle relazioni esistenti tra *brand personality*, personalità del consumatore e concetto di sé consente agli agenti di marketing di posizionare e promuovere i prodotti in modo più efficace negli appropriati target di mercato. La Figura 2.5 mostra l'esistenza di una relazione triangolare tra *brand personality*, personalità del consumatore e concetto di sé.

Figura 2.5 Un modello integrato di *Self-brand Congruency*



Fonte: Webb e Gountas (2010)

La combinazione di *brand personality*, personalità del consumatore e concetto di sé rappresenta un interessante modello di riferimento in quanto fornisce utili implicazioni manageriali e una serie di vantaggi per gli operatori di marketing. Il modello integrato di *self-brand congruency* mostra la relazione esistente tra le tre componenti: 1) personalità del consumatore, 2) concetto di sé e 3) *brand personality*. La personalità del consumatore e il concetto di sé, come ampiamente, illustrato nel paragrafo nel paragrafo 2.3, rappresentano gli elementi dell'identità di un individuo e si differenziano in termini di *soggettività*. La personalità è un concetto più obiettivo che si riferisce alle apparenze esterne, allo stile di comportamento di un individuo, mentre il concetto di sé rappresenta come l'individuo vede e percepisce sé

stesso. Dal modello è evidente come la personalità del consumatore debba essere coerente sia con il concetto di sé, sia con la brand personality e il concetto di sé, a sua volta, debba essere coerente con la brand personality. Gli individui, dunque, scelgono e utilizzano brand che mostrano caratteristiche che siano in armonia con la loro personalità e il concetto di sé. La combinazione proposta da Webb e Gountas (2010) permette una migliore comprensione delle possibili ragioni per le quali i consumatori scelgono un particolare brand piuttosto che un'altro, lo sviluppo di valide strategie di posizionamento del brand, e conseguentemente la formulazione e realizzazione strategie di comunicazione, promozione e distribuzione più efficaci, in quanto attraverso la *brand personality* è possibile individuare in modo più affidabile le caratteristiche del consumatore e inferire i suoi desideri e le sue esigenze.

In sintesi, i marketing manager sono interessati a promuovere un brand che riesca a catturare l'attenzione dei consumatori in modo tale che essi possano formare un atteggiamento positivo o preferenza per quel dato brand. La preferenza per un dato brand dovrebbe poi trasformarsi in motivazione a comprarlo e utilizzarlo. Sebbene possano incidere anche variabili situazionali e contingenti (e.g., promozioni all'interno del punto di vendita, influenza del personale) la sola preferenza per un determinato brand non rappresenta una condizione sufficiente affinché questo possa avere successo ed essere preferito tra le possibili alternative disponibili. La coerenza tra la personalità del consumatore e la personalità del brand rappresenta una prima spinta alla preferenza per una certa marca, che può contribuire alla creazione della fedeltà al brand (o *brand loyalty*).

La *brand loyalty* viene definita come la decisione consapevole o inconsapevole dei consumatori espressa attraverso l'intenzione o il comportamento di acquistare e riacquistare un brand. La *brand loyalty* si manifesta poiché il consumatore percepisce che il brand offre le caratteristiche di prodotto, l'immagine e il livello di qualità (al giusto prezzo) ricercati. L'immagine associata al brand di un'azienda rappresenta il suo principale vantaggio competitivo ed è quindi un asset strategico di enorme

valore. Aaker (1992) suggerisce che la *brand loyalty* conduce alla *brand equity*, che a sua volta impatta sulla profittabilità dell'azienda.

La *brand equity* è definita da Keller (1998) come gli effetti di marketing unicamente riconducibili al brand. Si tratta del differenziale di valore che potrebbe verificarsi nel momento in cui un prodotto *unbranded* diventa *branded*. La *brand equity*, dunque, fa riferimento al maggior valore che può essere attribuita al prodotto nel momento in cui per questo si decide di attuare politiche mirate di *branding*. L'elemento centrale di una politica di *branding* fa riferimento alla capacità di quest'ultimo di creare delle differenze.

E' evidente che i concetti di *brand personality*, *brand loyalty* e *brand equity* sono strettamente interconnessi tra loro. Infatti, la *brand personality* – che permette ai consumatori di individuare e consumare quei prodotti che manifestano una certa congruenza con il loro modo di essere – consente di ottenere alle imprese la cosiddetta *brand loyalty* – che assicura un comportamento di acquisto caratterizzato da stabilità e ripetitività da parte di uno specifico consumatore. La *brand loyalty*, a sua volta, permette alle imprese di accrescere la *brand equity* – ovvero il valore generato dal brand di un determinato prodotto. La *brand personality* rappresenta, dunque, un punto di partenza di fondamentale importanza per le imprese. I simboli e significati che le imprese decidono di attribuire a un determinato brand e le modalità secondo cui tali elementi sono comunicati e assorbiti dai consumatori possono determinare il successo o il fallimento di un brand.

2.5 Segni sottili e comunicazione implicita ed esplicita

Dai precedenti paragrafi del presente lavoro, appare evidente che i prodotti possono veicolare specifici significati e simboli che permettono ai consumatori di sviluppare la propria identità e di comunicare aspetti della propria identità agli altri consumatori. Numerosi contributi in letteratura dimostrano empiricamente che i consumatori scelgono, acquistano e utilizzano i prodotti come mezzo per codificare specifici messaggi destinati a

terze persone e, contemporaneamente, per decodificare i messaggi provenienti dalle pratiche di consumo degli altri consumatori. Tuttavia, il successo di questi processi di codifica e decodifica dei messaggi dipende dal grado di conoscenza che ciascun individuo ha acquisito nei confronti dei codici coinvolti (McCracken e Roth, 1989). Infatti, tali messaggi saranno trasferiti e comunicati con successo soltanto se il significato simbolico in essi incorporato è socialmente riconosciuto (Grubb e Grathwohl, 1967).

Il consumo cospicuo o evidente di specifici prodotti o marche (o *conspicuous consumption*) è stato ampiamente investigato dalla letteratura di riferimento (Belk, 1988; Holt, 1995; Solomon, 1983). In particolare, il brand, attraverso il logo o le caratteristiche specifiche legate al nome del brand, rappresenta un elemento distintivo nelle pratiche di *conspicuous consumption*. Ad esempio, lo *swosh* di Nike, i colori di Benetton, il logo di Apple rappresentano chiari casi in cui il brand permette di facilitare la comunicazione e di inferire aspetti della personalità o dell'identità degli acquirenti di tali prodotti.

Il possesso e, più in generale, il comportamento di consumo possono definire l'identità di un soggetto (Berger e Heath, 2007, 2008; Douglas e Isherwood, 1978), e tale funzione ha importanti implicazioni per le interazioni interpersonali che caratterizzano la società. Il consumo non è guidato solo ed esclusivamente dall'aspetto funzionale che caratterizza i prodotti, ma anche dall'aspetto simbolico (Levy, 1959). Nel momento in cui gli individui decidono di consumare alcuni prodotti, essi scelgono anche a quale gruppo appartenere. Il consumo in questo senso viene utilizzato come un mezzo per formare inferenze circa l'identità sociale di altri soggetti, le loro preferenze e la classe sociale (Holt, 1998). Il consumo, in tale contesto, svolge una funzione di collegamento tra gli individui e i brand acquistati e consumati (Douglas e Isherwood, 1978), permettendo di costruire e mantenere confini simbolici tra gruppi (Bourdieu, 1984) e di fornire accesso a reti e organizzazioni sociali (Kanter, 1977).

La visibilità gioca un ruolo fondamentale nel processo di comunicazione della propria identità (Berger e Ward, 2010). Infatti, il consumo di per sé non

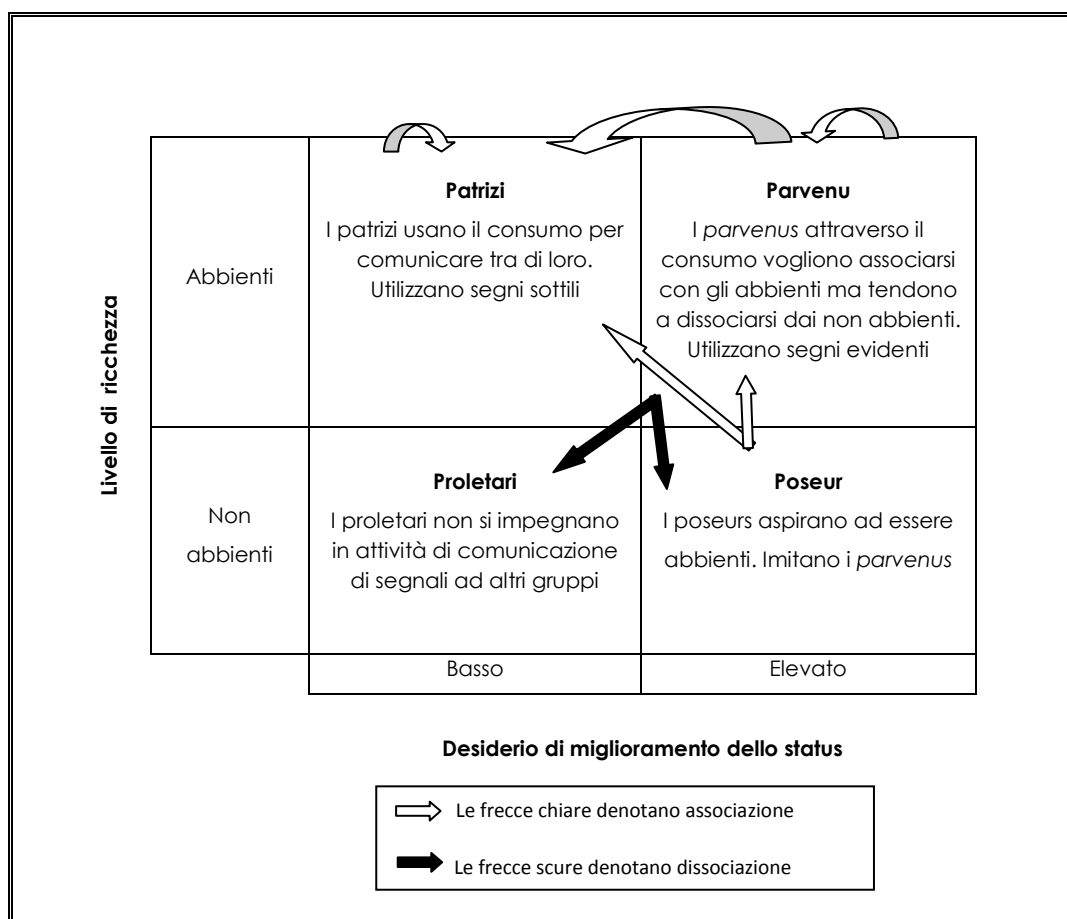
assicura la possibilità di essere riconosciuto dal proprio gruppo di riferimento. Maggiore è la visibilità del consumo, cioè più esso è manifestato/visibile agli altri, più facile sarà per il gruppo riuscire a trarre le inferenze desiderate rispetto allo specifico consumatore. Ciò potrebbe suggerire che prodotti adornati da loghi molto grandi dovrebbe facilitare la riconoscibilità del prodotto e, di conseguenza l'identificazione dello specifico consumatore. Esiste, però, un filone di letteratura basato sui concetti di capitale culturale, gusto e distinzione nelle pratiche di consumo che sostiene che l'identità dei soggetti può essere comunicata anche attraverso segni sottili e non necessariamente evidenti (Berger e Ward, 2010; Han, Nunes e Drèze, 2010). La variabilità con cui un brand può più o meno essere visibile ai consumatori è stata definita da alcuni autori (Han, Nunes e Drèze, 2010) con il concetto di *brand prominence*. Quest'ultima si riferisce, dunque, al grado secondo cui un segno di riconoscimento (e.g., logo) permette ai consumatori di riconoscere il prodotto o il brand stesso. Le imprese, infatti, possono decidere di creare prodotti con segni di riconoscimento molto evidenti o prodotti caratterizzati da segni più nascosti che solo alcune tipologie di consumatori sono in grado di decodificare e decifrare. Ad esempio, le borse di lusso *Bottega Veneta* non presentano alcuno logo, ma sono riconoscibili per il loro stile e design. Tale riconoscibilità è ancora più marcata se si tratta di consumatrici esperte nel settore delle borse di lusso. Alcuni consumatori, inoltre, preferiscono segni sottili anziché brand o segni evidenti perché vogliono associare o anche dissociare sé stessi da alcuni gruppi di consumatori.

Appare evidente che la scelta di determinati prodotti, il loro acquisto e la loro ostentazione possa agire come un processo atto a segnalare l'identità di un consumatore (Berger e Heath, 2007; Douglas e Isherwood, 1978). Il consumo non è guidato solo dal valore funzionale che caratterizza i prodotti, ma anche dal valore simbolico che essi sono in grado di veicolare (Levy, 1959). Gli individui consumano per classificare sé stessi rispetto agli altri (e.g., Han et al., 2010), per comunicare con gli altri (e.g., Douglas e Isherwood, 1978) e usano i prodotti per formare le loro percezioni e inferenze rispetto all'identità sociale, le preferenze e la classe sociale di altri consumatori (e.g.,

Holt, 1998). In tutti questi casi, la visibilità delle caratteristiche legate a un prodotto (e.g., il brand) ha un ruolo fondamentale nella comunicazione dei simboli e dei significati.

Han, Nunes e Drèze (2010) propongono una teorizzazione basata sull'importanza per alcuni soggetti di formare o mantenere il loro status consumando prodotti che possono avere livelli di *brand prominence* molto bassi. Gli autori definiscono quattro tipologie di consumatori sulla base del livello di ricchezza e il desiderio di consumare prodotti che migliorano lo status sociale: i *patrizi*, i "*parvenus*", i "*poseurs*" e i *proletari* (come mostrato nella figura 2.6).

Figura 2.6 Le tipologie di consumatori basata su livello di ricchezza e desiderio di consumare prodotti che migliorano lo status



Fonte: Han, Nunes e Drèze (2010)

I *patrizi* si caratterizzano per un significativo livello di benessere e sono disposti a pagare un *premium price* per prodotti che presentano segni (e.g., brand) sottili e non necessariamente evidenti a tutti. Tali prodotti permettono ai *patrizi* di segnalare il loro status ad altri consumatori appartenenti alla loro medesima categoria. La maggiore preoccupazione dei *patrizi*, dunque, è quella di associarsi con altri *patrizi* (come evidenzia la freccia chiara nella matrice) piuttosto che dissociare sè stessi dalle altre categorie di consumatori. Essi utilizzano segni sottili per comunicare il loro status e i loro significati che solo altri *patrizi* sono in grado di codificare e di comprendere. I *patrizi*, quindi, hanno ingenti risorse finanziarie che impiegano nell'acquisto di prodotti non tanto per il prestigio in sè stesso, quanto per sentirsi associati ad altri consumatori appartenenti alla medesima categoria.

I *parvenus* sono anch'essi benestanti e, a differenza dei *patrizi*, sono disposti a pagare ingenti somme di denaro per circondarsi di prodotti capaci di migliorare il loro status sociale. Essi non possiedono però le conoscenze necessarie per decodificare e comprendere i segnali sottili che, invece, i *patrizi* sono capaci di comprendere. I *parvenus* desiderano fortemente migliorare il loro status sociale e, per tale motivo, attraverso il consumo di determinati prodotti essi mirano a dissociarsi dai *proletari* e dai *poseur*, mentre ambiscono ad associarsi con i *patrizi* e con altri *parvenus*.

La terza categoria di consumatori è rappresentata dai *poseurs*, i quali pretendono di essere ciò che in realtà fanno di non essere. Più specificamente, i *poseurs* sono coloro che desiderano raggiungere un elevato status sociale ma non possiedono le risorse finanziarie necessarie per raggiungere tale status di benessere. Essi, infatti, non essendo in grado di acquistare prodotti di lusso si circondano spesso e volentieri di prodotti contraffatti o imitazioni di brand di lusso. I *poseurs* hanno l'obiettivo di associarsi ai *patrizi* e ai *parvenus* attraverso il consumo di beni che imitano i brand consumati dalle categorie di consumatori più benestanti; per riuscire a sentirsi parte dei *patrizi* e dei *parvenus* utilizzano prodotti con segni evidenti (e.g., prodotti con loghi molto grandi).

Infine, gli autori definiscono con il termine *proletari* quei consumatori che non hanno interesse a consumare determinati prodotti per comunicare il loro status sociale. Si tratta di persone meno abbienti che non hanno interesse ad associarsi o dissociarsi da altre categorie di consumatori. Essi non usano i prodotti come mezzi per comunicare segni evidenti o sottili come accade per i *patrizi*, i *parvenus* e i *poseurs*.

Han, Nunes e Drèze (2010) suggeriscono una serie di interessanti evidenze circa il ruolo della *brand prominence* e della comunicazione implicita ed esplicita attraverso segni evidenti e sottili per le diverse tipologie di clientela (i.e., *patrizi*, *parvenu*, *poseurs* e *proletari*). In particolare, gli autori conducono quattro differenti studi. Nel primo studio, attraverso l'analisi di alcuni dati di mercato, gli autori evidenziano come alcuni prodotti di lusso che si caratterizzano per segni sottili costino in media di più rispetto a prodotti di lusso della stessa categoria con segni più evidenti. Ciò è coerente con la disponibilità a pagare da parte dei *patrizi* di un premium price per quei prodotti i cui segni impliciti (o sottili) possono essere interpretati solo ed esclusivamente dai *patrizi* stessi. Nel secondo studio, gli autori utilizzano ancora una volta dati di mercato per dimostrare che i prodotti contraffatti riguardano principalmente quei beni con un prezzo più basso e con segni di marca più evidenti che è coerente con il comportamento di acquisto dei *poseurs* che hanno l'obiettivo di associarsi ai *parvenus*. Nel terzo studio, gli autori dimostrano che tra le quattro categorie di consumatori, solo i *patrizi* sono in grado di decodificare e comunicare i segni sottili o impliciti legati ad alcuni prodotti; mentre nel quarto studio, gli autori dimostrano che le preferenze tra prodotti di lusso con segni sottili o evidenti differiscono significativamente tra i vari gruppi, a seconda della loro motivazione sociale ad associazione o dissociarsi rispetto ad una determinata categoria.

Dal lavoro di Han et al. (2010) emerge, però, che affinché ci sia comunicazione tra clienti non necessariamente il prodotto deve essere consumato in maniera evidente. Infatti, è possibile che alcuni consumatori hanno un specifico codice che permette loro di decifrare significati legati a

un prodotto anche quando tali significati o segni non sono presenti sul bene in maniera evidente.

Berger e Ward (2010) analizzano il valore per il cliente quando la comunicazione di segni e significati avviene attraverso processi impliciti (o sottili). Il loro articolo dimostra come i segni impliciti influenzano le preferenze dei consumatori e l'adozione di specifiche inferenze. Nella fattispecie, in uno studio pilota, gli autori dimostrano che spesso i prodotti che non mostrano segni evidenti di *branding* sono valutati meno positivamente poiché percepiti dai consumatori come di bassa qualità e di basso prezzo. Nonostante ciò, alcuni consumatori (definiti *insider*) hanno preferito prodotti con segni impliciti (o sottili). Tale evidenza empirica è guidata dal fatto che gli *insider* sono motivati a distinguere sé stessi dai consumatori comuni, i quali preferiscono prodotti caratterizzati da un'esplicita comunicazione del brand piuttosto che prodotti poco riconoscibili a causa di una comunicazione implicita (o subdola) del brand che non sono in grado di codificare correttamente. Gli autori evidenziano, però, che gli *insider* preferiscono prodotti caratterizzati da segni impliciti solo ed esclusivamente nel momento in cui questi sono decodificabili da specifici altri consumatori. Inoltre, l'effetto dei prodotti caratterizzati da segni sottili sulle preferenze dei consumatori, il quale è guidato dalla necessità di segnalare la propria identità, è ancora più intenso quando si tratta di prodotti rilevanti per la propria identità e quando questi sono consumati in pubblico.

Il contributo di Berger e Ward (2010) è particolarmente rilevante per la comprensione delle dinamiche che si verificano all'interno di un gruppo di consumatori e tra gruppi di consumatori in termini di comunicazione di segni e significati attraverso l'uso e il consumo di prodotti caratterizzati da *branding* implicito o esplicito.

In conclusione, la letteratura di marketing riguardante la comunicazione di segni e simboli impliciti ed espliciti (Berger e Ward, 2010; Han, Nunes e Drèze, 2010) attraverso il consumo di determinati prodotti, fornisce utili implicazioni manageriali concernenti la gestione ottimale del brand. Le imprese, infatti, devono deviare dalla convinzione che un brand più grande o comunque

riconoscibile ha un effetto positivo sulle percezioni, sull'atteggiamento e sul comportamento dei consumatori. Gli studi sul tema evidenziano che, in alcuni casi, la comunicazione implicita e dunque l'utilizzo di brand meno evidenti (se non quasi assenti) è preferita da alcuni consumatori. Più specificamente, alcuni consumatori ritengono importante che la comunicazione di specifici significati legati alla propria identità debba essere compresa solo da coloro appartenenti allo stesso gruppo di riferimento.

Capitolo 3

La personalizzazione dell'offerta: alcuni studi di casi

3.1. Introduzione

Numerose aziende coinvolgono i propri clienti nel processo di design dei loro prodotti utilizzando vari modelli di personalizzazione dell'offerta. E' possibile, infatti, notare come la maggior parte delle aziende utilizza i propri siti web per consentire ai clienti di modellare i prodotti in base alle loro esigenze e specificità. Il diffondersi dei modelli di personalizzazione è prevalentemente stato determinato dallo sviluppo delle ICT. Inoltre, una crescente competenza degli utenti nell'utilizzare strumenti di personalizzazione, a volte anche molto sofisticati, ha in qualche modo contribuito all'affermazione dei processi di personalizzazione nel mondo virtuale.

L'avvento delle ICT ha favorito l'esplosione delle attività di personalizzazione. Ciò ha comportato per le aziende un evidente vantaggio in termini di arricchimento dell'offerta, ma al contempo ha richiesto loro di rendere i sistemi di produzione più flessibili e capaci di evadere richieste specifiche ed eterogenee. Le pratiche di personalizzazione hanno caratterizzato alcune attività imprenditoriali anche prima dell'avvento delle ICT. Si pensi, ad

esempio, ai prodotti orafi ordinati su commissione. Il cliente poteva - e tuttora può - decidere quali caratteristiche il gioiello doveva o deve avere (e.g., forma, incisioni, materiali). In questo caso, però non viene utilizzata la simulazione per mostrare al cliente come il gioiello potrà essere in seguito all'attività di personalizzazione. Più specificamente, il cliente deve fidarsi delle abilità e capacità dell'artigiano e non può immediatamente visualizzare il prodotto, se non dopo la sua realizzazione. Il ruolo del cliente si limita, dunque, a indicare le caratteristiche che il prodotto dovrebbe possedere ma l'attività concreta di design è demandata quasi esclusivamente all'artigiano stesso. In questo senso, gli strumenti virtuali (e.g., siti web e simulatori) hanno permesso di rendere il cliente molto più partecipativo e, inoltre, la simultanea visualizzazione del prodotto e delle sue caratteristiche permette ai clienti di modificare il prodotto in funzione delle loro specifiche esigenze e preferenze (Von Hippel, 2001; Von Hippel e Katz, 2002). Ancora, le ICT hanno permesso la diffusione delle pratiche di personalizzazione su larga scala. Mentre in passato, la personalizzazione era indirizzata prevalentemente a nicchie di mercato particolarmente interessate a produzioni artigiane, oggi, grazie ai siti web è possibile personalizzare prodotti appartenenti alle categorie più disparate e a costi molto contenuti.

La personalizzazione dell'offerta coinvolge ormai vari settori. E' possibile, infatti, trovare numerosi siti web che permettono di personalizzare capi di abbigliamento e accessori (e.g., scarpe, t-shirt, cappellini, borse), oggetti di arredamento (e.g., armadi, cucine), prodotti tecnologici (e.g., laptop, cellulari), prodotti alimentari (e.g., cioccolata), gioielli e oggetti personali (e.g., collane, bracciali, orologi). A tal proposito, da poco è nato un sito (i.e., MilkorSugar.com) che raccoglie circa trecento siti di personalizzazione appartenenti a dodici differenti categorie merceologiche (e.g., accessori, corpo e cosmetici, elettronica).

Nel presente capitolo vengono illustrati alcuni studi di casi riguardanti siti di personalizzazione di prodotti. L'obiettivo di questo capitolo è fornire esempi pratici di aziende che implementano i processi di personalizzazione e

gestiscono il brand adottando politiche, a volte, anche molto differenziate. Come evidenziato nel capitolo 1, i principali modelli di personalizzazione sono la *mass customization*, la personalizzazione *one-to-one*, la *customerization* e la *co-creation*. La *mass customization* fa riferimento alla varietà proposta dalle imprese e consiste nell'opportunità concessa al cliente di scegliere tra differenti alternative di prodotti o combinare livelli di attributi del prodotto. La personalizzazione *one-to-one* concerne il livello di servizio offerto e l'interattività tra cliente e impresa e tra clienti. La *customerization* combina le caratteristiche di varietà offerta – tipica della *mass customization* - con quelle di servizio e interattività – tipiche della personalizzazione *one-to-one* - e la *co-creation* si differenzia dalla *customerization* per l'enfasi posta sull'esperienza vissuta durante il processo di personalizzazione. Viene, inoltre, presentato un approccio innovativo che riguarda la personalizzazione attraverso segni e simboli del cliente che consiste nell'opportunità per il cliente di includere un proprio sistema di significati nel prodotto. Per ognuno dei quattro casi si discutono gli approcci alla personalizzazione adottati e l'intensità con cui essi si presentano. Inoltre, in linea con il capitolo 2, i casi verranno analizzati in funzione della modalità secondo cui il brand viene comunicato al mondo circostante. Come dettagliatamente discusso nel relativo capitolo, il brand può essere comunicato in maniera evidente o in modo sottile. Nel primo caso, il brand e i suoi elementi presentano un'elevata *brand prominence* che si traduce nella comunicazione esplicita dei significati associati al brand che si decide di consumare o esibire. Nel secondo caso, i prodotti si caratterizzano per una bassa *brand prominence* per cui i significati associati al brand vengono comunicati in maniera implicita e soltanto alcuni consumatori – quelli che condividono il sistema di codici associato al prodotto – sono in grado di recepirli e comprenderli. Per ognuno dei quattro casi, viene analizzata la tipologia di comunicazione dei significati utilizzata.

Come precedentemente accennato vengono presentati quattro casi o siti, ovvero, *my-choc.com*, *e-shirt.it*, *NikeID.com* e *Anyahindmarch.com* ("Be a bag"). La scelta dei siti è avvenuta in base all'intensità con cui la personalizzazione attraverso segni e simboli personali può manifestarsi (bassa

versus alta) e la modalità secondo cui il brand viene comunicato (implicita versus esplicita). Più specificamente, la prima dimensione riguarda l'intensità secondo con cui i segni o simboli dei consumatori sono presenti sul prodotto. Quindi, vi è bassa personalizzazione attraverso segni o simboli distintivi quando è possibile aggiungere immagini o testi in forma ridotta sul prodotto e che non siano posti in posizioni di rilievo. Vi è elevata personalizzazione attraverso segni e simboli personali quando è possibile aggiungere testi o immagini in maniera evidente sul prodotto e sono posti in una posizione di rilievo. La seconda dimensione si riferisce, invece, alla visibilità del brand sui prodotti personalizzati. Come illustrato nel precedente capitolo, alcune aziende comunicano aspetti del brand in maniera più o meno evidente. La comunicazione implicita del brand si ha quando il prodotto non presenta segni, scritte o caratteristiche evidenti che richiamano l'identità di marca. La comunicazione esplicita del brand, invece, si verifica quando il prodotto mostra un logo, una scritta o una caratteristica evidente che permette ai prodotti di essere chiaramente identificati dai consumatori.

Di seguito viene presentata la matrice ottenuta incrociando le due dimensioni e i casi oggetto di indagine nei prossimi paragrafi (Figura 3.1).

Figura 3.1 Casi di studio

		<i>Intensità della personalizzazione attraverso segni e simboli del cliente</i>	
		<i>Bassa intensità</i>	<i>Elevata intensità</i>
Modalità di comunicazione del brand	Implicita	My-choc	E-shirt
	Esplicita	NikeID	Be a Bag (Anya Hindmarch)

Fonte: Nostra elaborazione

Nel paragrafo 3.2, viene presentato il caso *my-choc* che è un'azienda artigianale tedesca specializzata nella produzione di cioccolata. My-choc presenta basse opportunità di personalizzare il prodotto attraverso segni e simboli del consumatore e utilizza una forma implicita di comunicazione del brand dato che sul prodotto non è possibile rinvenire alcuna informazione circa il nome di marca.

Nel paragrafo 3.3, viene presentato il caso *e-shirt* che è un sito che consente di personalizzare magliette e gadget di ogni tipo (e.g., cappellini, giocattoli, tazze, borse di tela). Il sito si caratterizza per l'opportunità concessa al cliente di inserire testi o immagini sul fronte e/o retro delle magliette e per la possibilità di visualizzare il prodotto durante la fase di personalizzazione e alla fine del processo. La comunicazione del brand avviene in forma implicita dato che sul prodotto non sono riportati loghi che fanno riferimento alle marche di t-shirt.

Nel paragrafo 3.4, viene presentato il caso *NikeID* che consente di personalizzare parti di sneakers scegliendo tra diverse varianti di colore. Inoltre, i clienti possono scegliere di stampare una scritta sul retro della scarpa e visualizzare il prodotto - grazie al software tridimensionale - durante la fase di personalizzazione e alla fine del processo. I clienti sono largamente coinvolti nel processo di creazione del design, ma tale coinvolgimento si limita alla personalizzazione di massa e alla personalizzazione *one-to-one* (i.e., customerization), mentre la possibilità di inserire propri segni o simboli sul prodotto è molto limitata. In questo studio di caso, la comunicazione del brand è esplicita. Infatti, il logo - i.e., *swosh* e/o scritta - è presente e collocato in una posizione di rilievo della scarpa.

Nel paragrafo 3.5, viene presentato il caso "*Be a Bag*" che è una collezione di borse di lusso ideata dalla designer inglese Anya Hindmarch. Il sito consente di caricare la propria immagine o di spedirla tramite posta tradizionale. Su ciascuna borsa è presente il logo della designer inglese che è posto in alto, sulla parte frontale della borsa. La modalità di comunicazione del brand, dunque, è di tipo esplicito.

I quattro casi che verranno presentati nei successivi paragrafi rappresentano esempi aziendali di successo che hanno fatto della personalizzazione la principale strategia di marketing per conseguire un vantaggio competitivo durevole. Inoltre, si tratta di casi caratterizzati da un livello di prezzo molto diverso che consente di dimostrare come la personalizzazione possa essere applicata sia a prodotti con un basso prezzo (*my-choc* e *e-shirt*), sia a prodotti con prezzi medi (*NikeID*) e sia a prodotti di lusso (*Be a Bag*).

3.2. Il caso my-choc.com

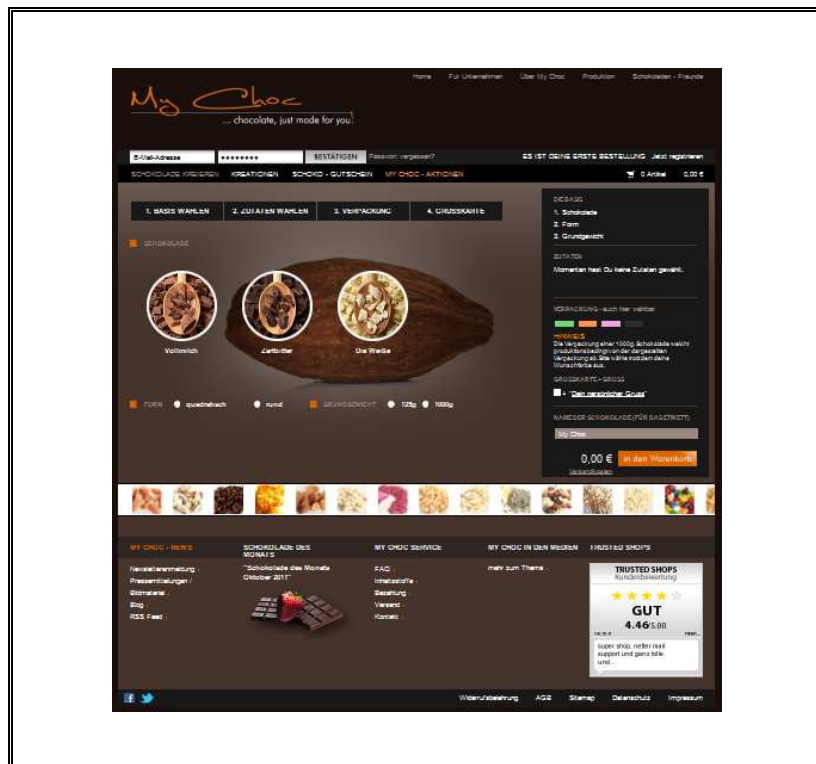
Il sito my-choc.com è un sito tedesco che permette di personalizzare tavolette di cioccolato. My-choc è un'azienda specializzata nella produzione artigianale di cioccolatini che basa il suo successo sull'attenta selezione di ingredienti provenienti esclusivamente da agricoltura biologica.

My-choc si differenzia notevolmente da altri siti che vendono cioccolato online. Infatti, l'azienda permette ai clienti di personalizzare le tavolette di cioccolato in funzione dei loro gusti e delle loro preferenze. L'originalità dell'offerta proposta da my-choc non risiede soltanto nell'accuratezza degli ingredienti e del lavoro artigianale, ma anche nel package che l'azienda presenta per i suoi prodotti. E', infatti, possibile scegliere tra differenti tipologie di package e rendere il prodotto ancora più unico e speciale.

My-choc opera sia in un contesto *business-to-consumer* - permettendo a singoli consumatori finali di ordinare e personalizzare le tavolette di cioccolato - sia in un contesto *business-to-business* - permettendo alle imprese di personalizzare cioccolatini e tavolette per grandi quantitativi.

L'interfaccia grafica del sito è caratterizzata da colori che richiamano il prodotto oggetto della personalizzazione. Infatti, il nero, marrone e arancione rappresentano le tonalità principalmente utilizzate (Figura 3.2).

Figura 3.2 Interfaccia grafica di my-choc.com

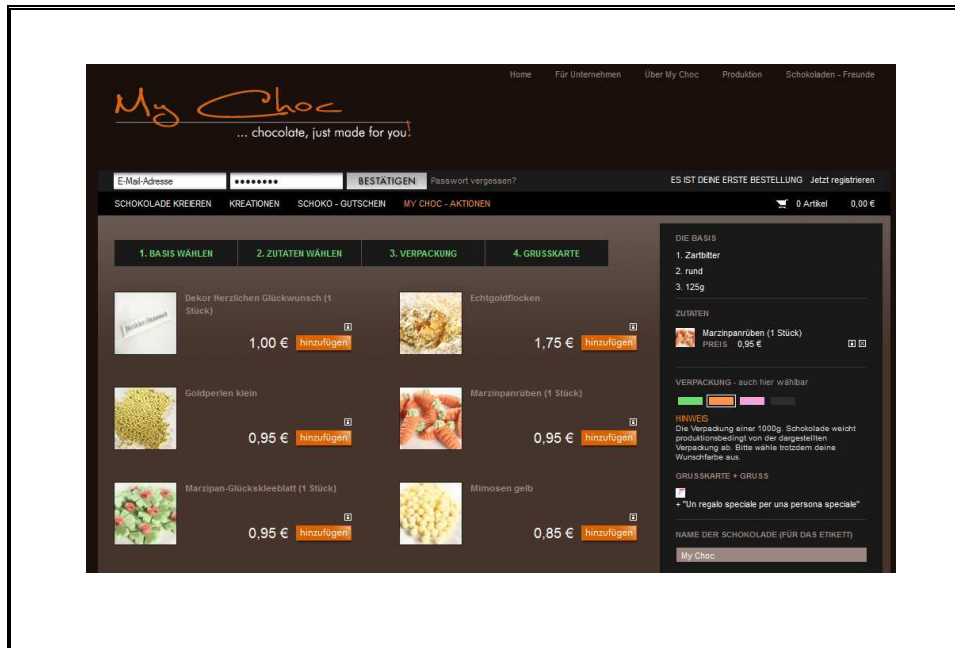


Il processo di personalizzazione si caratterizza delle seguenti fasi: 1) la scelta della base (tipo di cioccolato, forma e dimensione), 2) la scelta degli ingredienti, 3) la scelta della confezione, 4) la scelta e scrittura del bigliettino, 5) la scelta della quantità di tavolette. Infine, vi è la fase di inserimento dei dati personali, di scelta del luogo di consegna e di pagamento.

Dunque, la fase di personalizzazione prende avvio scegliendo la base delle tavolette di cioccolata che può essere selezionata fra tre diversi gusti: cioccolato al latte, cioccolato fondente e cioccolato bianco. E' possibile poi scegliere tra diverse forme (i.e., quadrata e rotonda) e selezionare il peso della tavoletta (i.e., 125 grammi e 1000 grammi).

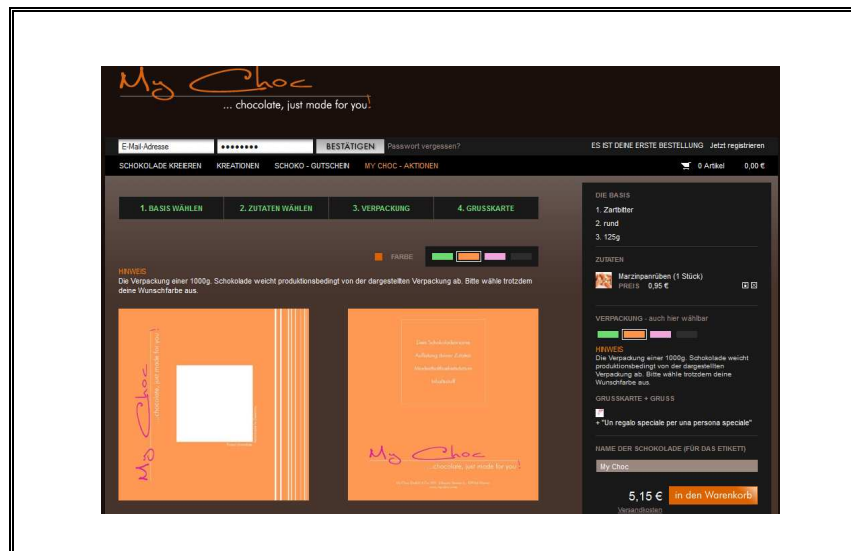
Dopo aver scelto la base, la forma e il peso, il processo di personalizzazione continua con la scelta degli ingredienti. In particolare, è possibile scegliere tra varie decorazioni e ingredienti, come ad esempio, cereali, frutta, vegetali, caramelle, noccioline (Figura 3.3).

Figura 3.3 La scelta delle decorazioni e degli ingredienti in my-choc.com



Lo stadio successivo del processo di personalizzazione della tavoletta di cioccolata prevede la scelta del package. E' possibile, infatti, scegliere tra diverse varianti di colore della confezione (Figura 3.4).

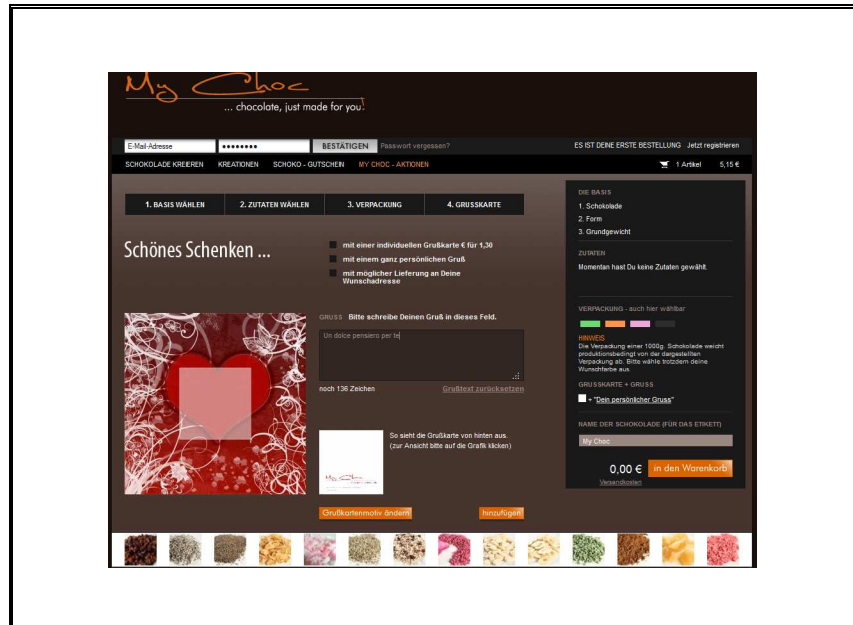
Figura 3.4 La scelta della confezione in my-choc.com



E' interessante notare come, procedendo con il processo di personalizzazione, il prezzo della tavoletta viene simultaneamente

aggiornato in funzione delle scelte effettuate. In seguito alla scelta del colore da attribuire al package, al cliente è anche consentito di scrivere un bigliettino personalizzato. E' infatti possibile scegliere tra diverse fantasie per il bigliettino e inserire testi o frasi per un numero massimo di 160 caratteri (Figura 3.5).

Figura 3.5 La scelta del bigliettino in my-choc.com

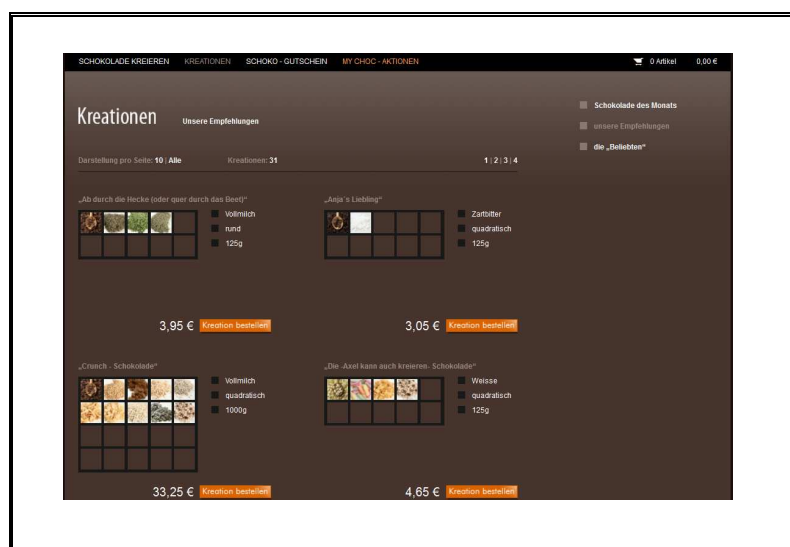


Infine, nella quinta fase i clienti possono scegliere la quantità di tavolette che devono essere recapitate all'indirizzo da loro forniti.

I clienti di my-choc possono, dunque, partecipare all'intero processo di personalizzazione della tavoletta di cioccolata avendo l'opportunità di scegliere tra numerosi livelli (e.g., bianco, fondente, al latte) di uno specifico attributo (e.g., tipo di cioccolata). Tale tipo di personalizzazione è definita dagli studiosi di marketing come personalizzazione basata sugli attributi (o *attribute-based customization* – e.g., Valenzuela, Dahr e Zettelmeyer, 2009). Quest'ultima si caratterizza per la possibilità offerta al cliente di scegliere tra una variante predefinita di attributi e livelli del prodotto. La personalizzazione basata sugli attributi è particolarmente adatta a quei consumatori che hanno le idee molto chiare e preferenze ben esplicitate (Randall et al., 2005). In alcuni casi, però, può accadere che i consumatori non sono

consapevoli delle proprie preferenze (e.g., Simonson, 2005) e il processo di personalizzazione basato sugli attributi può rivelarsi particolarmente sfavorevole nella valutazione del processo e del prodotto finale. In tal caso, la personalizzazione basata sulle alternative sembra essere più efficace (o *alternative-based customization* – e.g., Valenzuela, Dahr e Zettelmeyer, 2009) in quanto l'impresa fornisce alternative di prodotto e sceglie per il consumatore i livelli di ciascun attributo che formeranno la versione finale. In parole semplici, il processo di scelta dei livelli di ciascun attributo è demandato all'impresa anziché al cliente. Quest'ultimo si limita a scegliere tra le alternative proposte quella che maggiormente soddisfa le sue esigenze. A tal proposito, in my-choc è possibile anche optare per la cosiddetta *alternative-based customization*. Al cliente è consentito, infatti, di scegliere tra diverse tavolette di cioccolata con specifiche caratteristiche selezionate e combinate dagli artigiani dell'azienda. In particolare, il sito propone tre tipologie di creazioni: 1) le tavolette di cioccolata del mese, 2) le tavolette di cioccolata raccomandate da noi, 3) le tavolette di cioccolata più amate. Per ognuna delle tavolette proposte, vengono riportate le caratteristiche fisiche, ovvero forma e peso, e il cliente, scorrendo con il mouse sui singoli ingredienti, può visualizzare le sostanze utilizzate per la creazione della tavoletta di cioccolata, nonché il prezzo per ogni ingrediente e il prezzo totale per tavoletta (Figura 3.6).

Figura 3.6 La personalizzazione basata sulle alternative in my-choc



Rispetto al caso my-choc è possibile notare come i modelli di personalizzazione proposti nella fase di rassegna della letteratura sugli approcci alla personalizzazione (i.e., personalizzazione di massa, personalizzazione *one-to-one* e personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore) si presentano con intensità diverse. Nello specifico, la personalizzazione attraverso segni e simboli personali è quasi assente. Il consumatore, infatti, non può operare direttamente sulla tavoletta di cioccolata (ad esempio, incidendo segni o simboli personali) per rendere il pezzo unico e inimitabile. L'unico aspetto che prevede l'inclusione di segni o simboli personali riguarda il momento in cui il cliente può scrivere frasi sul bigliettino da allegare alla tavoletta. Questa opzione però non rientra nella personalizzazione del prodotto attraverso segni e simboli intesa in senso stretto, essendo il bigliettino un supplemento al prodotto e non facente parte integrante del prodotto stesso. Il modello legato alla personalizzazione di massa è, invece, preponderante in questo studio di caso. I clienti, infatti, possono impegnarsi attivamente nella scelta di attributi e livelli per la tavoletta di cioccolata (*attribute-based customization*) o scegliere tra le alternative di tavolette proposte dagli artigiani di my-choc (*alternative-based customization*). Grazie al sito e alle molteplici funzionalità, il cliente può scegliere gli ingredienti, le decorazioni e la forma e, allo stesso tempo, rivedere le sue scelte al fine di ottenere il prodotto che più si avvicina al suo ideale di tavoletta. A differenza di altri siti, però, my-choc non permette di visualizzare il prodotto finito. Non è cioè possibile vedere come sarà il prodotto una volta terminata la fase di scelta delle caratteristiche fisiche (e.g., package) e degli ingredienti (e.g., decorazioni). Anche i servizi e l'interattività (i.e., personalizzazione *one-to-one*) rappresentano un aspetto ben sviluppato in my-choc. I clienti, infatti, possono registrarsi per ottenere un account personale e, in funzione, delle loro richieste ricevere le newsletter di my-choc. Inoltre, differenti modalità di pagamento sono previste per gli ordini effettuati (e.g., paypal, contrassegno). Il sito è anche arricchito di FAQ in cui è possibile trovare le risposte alle domande più frequenti. Inoltre, i clienti possono partecipare al blog di my-choc per scambiare opinioni e

fornire suggerimenti ad altri clienti concernenti la personalizzazione delle tavolette di cioccolato e l'esperienza vissuta.

Rispetto alle dimensioni della matrice proposta per classificare i casi (figura 3.1) emergono una serie di punti di forza e di debolezza che caratterizzano il sito my-choc.com. In particolare, tra le debolezze, la comunicazione del brand è abbastanza limitata ed implicita. Tale condizione potrebbe essere migliorata se, durante il processo di personalizzazione, i clienti potessero visualizzare la tavoletta di cioccolato. Il management di my-choc, quindi, potrebbe considerare l'idea di realizzare e implementare uno strumento tridimensionale di visualizzazione della tavoletta di cioccolato durante l'intero processo di design. La personalizzazione delle tavolette coinvolge l'aspetto estetico della tavoletta stessa attraverso, ad esempio, la scelta delle decorazioni e del package. I clienti, dunque, potrebbero notevolmente apprezzare la possibilità di visualizzare in tempo reale le loro creazioni e decidere in maniera più immediata quando e quale tavoletta si avvicina di più al loro ideale di prodotto.

Rispetto alla specifica dimensione della matrice riguardante l'integrazione di segni e simboli personali, l'azienda potrebbe considerare la possibilità di introdurre questa tipologia di personalizzazione. Si potrebbe, infatti, consentire ai clienti di incidere testi sulla tavoletta o personalizzare il package utilizzando proprie immagini. Ciò aumenterebbe il livello di partecipazione del cliente nella fase di design e renderebbe il prodotto ancora più unico e originale.

Con riferimento ai modelli di personalizzazione, my-choc presenta un'ampia varietà in termini di ingredienti, decorazioni, gusti da scegliere sfruttando, dunque, tutti i vantaggi derivanti dall'adozione della *mass customization*. Il sito, inoltre, cura particolarmente l'aspetto legato all'interazione e alla componente di servizio (i.e., personalizzazione *one-to-one*). Il management dovrebbe continuare a mantenere tale livello di servizio e interattività esplorando anche canali di comunicazione più innovativi, quali, ad esempio, quelli legati ai social network (e.g., Facebook e Twitter). Alcuni di essi sono presenti sul sito ma le corrispondenti icone vengono mostrate

soltanto in alcune pagine e non in una posizione di immediata visualizzazione. Tali canali, se presenti durante il processo di creazione delle tavoletta, possono essere un interessante strumento di condivisione con altri clienti o amici e conoscenti e, dunque, favorire il passaparola online. In tal senso, si potrebbe pensare di consentire ai clienti di pubblicare la tavoletta personalizzata su Facebook.

3.3. Il caso e-shirt.it

E-shirt S.r.l. è una piccola azienda genovese che opera su Internet da circa due anni. La sua attività si caratterizza prevalentemente per la personalizzazione di t-shirts. In particolare, e-shirt opera sia in un contesto business-to-consumer – rivolgendosi a singoli consumatori finali - sia in un contesto business-to-business – rivolgendosi alle aziende che ordinano grandi quantitativi del prodotto.

L'interfaccia del sito si presenta giovane e comunica un elevato livello di qualità del prodotto finale. Infatti, la home page mostra in maniera evidente i marchi di produttori a cui e-shirt si rivolge per la fornitura delle t-shirt (e.g., Bella, Fruit of the Loom, Stedman, Hanes – Figura 3.7).

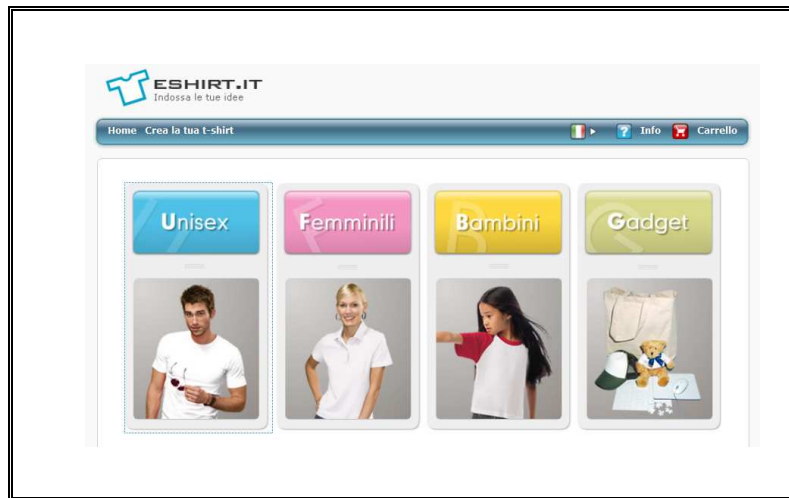
Figura 3.7 Interfaccia grafica di e-shirt



Il processo di personalizzazione si caratterizza di cinque fasi: 1) la scelta del prodotto, 2) la scelta del modello, 3) l'aggiunta di immagini o testi personali, 4) la scelta della taglia e della quantità, 5) il pagamento.

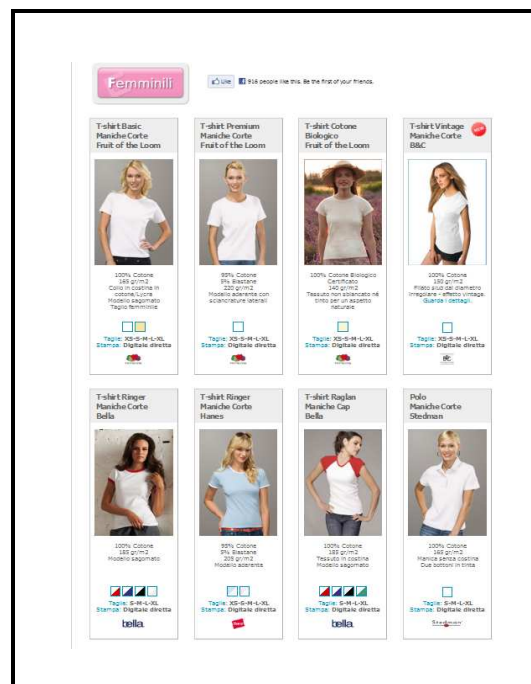
Durante la prima fase (Figura 3.8), il cliente può scegliere se personalizzare t-shirt femminili, maschili, per bambini o personalizzare i gadget offerti da e-shirt (e.g., orsetti, cuscini, calendari, borse, puzzle). Il servizio di personalizzazione, infatti, è attivo per ogni tipologia di prodotto ma in questo paragrafo si illustra la personalizzazione di t-shirt.

Figura 3.8 Scelta del prodotto in e-shirt



La seconda fase del processo di personalizzazione prevede che il cliente scelga il modello della t-shirt che vuole personalizzare. Ad esempio, per i modelli femminili è possibile scegliere tra t-shirt classiche, polo, canottiere, t-shirt a manica lunga e felpe. In questa fase, è possibile anche scegliere i colori della t-shirt (Figura 3.9).

Figura 3.9 Scelta del modello e del colore in e-shirt



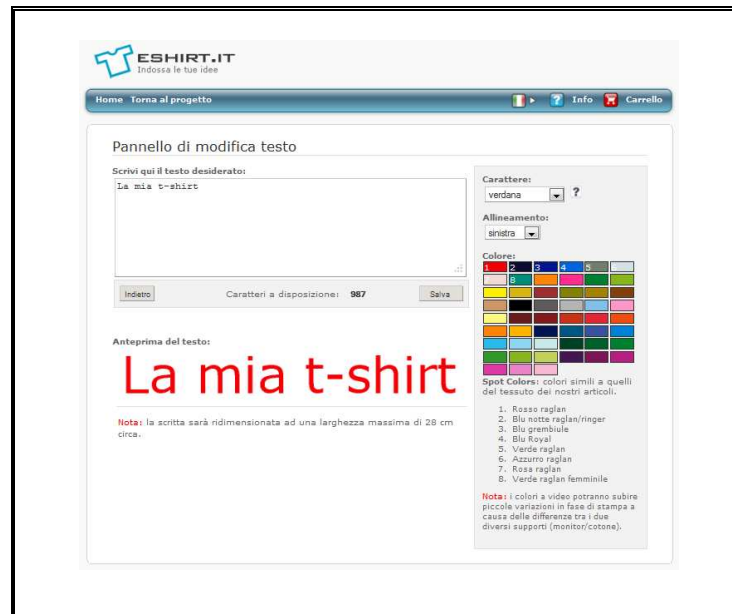
Una volta scelto il modello e il colore della t-shirt che si vuole personalizzare si può procedere con la personalizzazione attraverso segni e simboli personali. (Figura 3.10).

Figura 3.10 Interfaccia per la personalizzazione attraverso segni e simboli del cliente in e-shirt



I clienti possono visualizzare il fronte e il retro del modello che hanno selezionato precedentemente e decidere di personalizzare con propri testi o immagini la loro t-shirt. In particolare, è possibile aggiungere una scritta sul fronte e/o retro della t-shirt, sceglierne il carattere, l'allineamento e il colore. E' possibile inserire un testo lungo 1000 caratteri. E-shirt.it possibile consente di visualizzare in anteprima l'immagine e la scritta sulla t-shirt e il cliente può ripristinare il modello originale per riprendere il processo di personalizzazione dall'inizio (Figura 3.11).

Figura 3.11 Inserimento del testo in e-shirt



Cliccando su "Salva", il cliente può visualizzare la scritta sulla sua t-shirt e modificarne le dimensioni e la collocazione. Il cliente può anche inserire un'immagine sulla t-shirt scegliendo tra la Gallery che e-shirt mette disposizione o caricando un'immagine dal proprio computer (Figura 3.12).

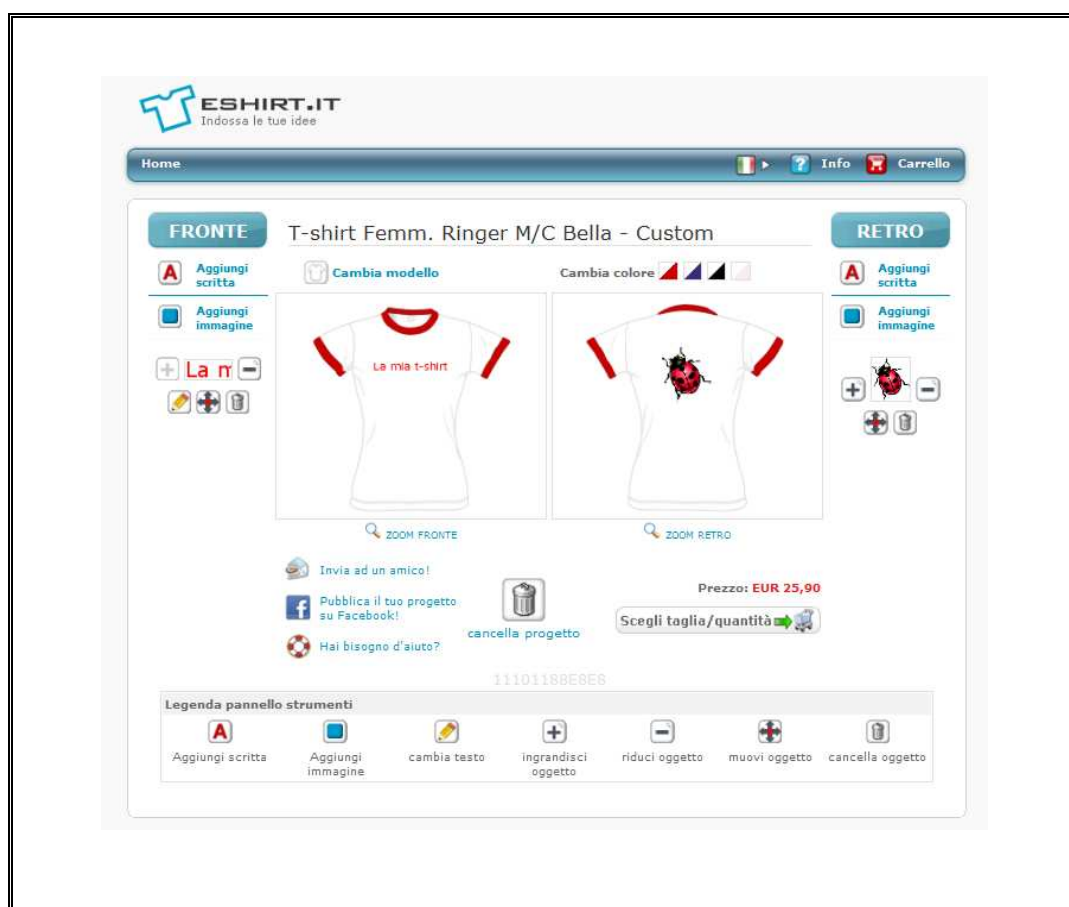
Figura 3.12 Interfaccia per caricare immagini in e-shirt



Un volta selezionata e caricata l'immagine, i clienti possono visualizzare la t-shirt cliccando su "Aggiungi immagine". Sulla schermata principale è possibile apportare modifiche alle immagini in termini di dimensioni e collocazione e, se il cliente non è soddisfatto del progetto, può cancellare le modifiche apportate e ricominciare con un nuovo progetto.

Il cliente può decidere di inviare il progetto ad un amico, pubblicare il progetto su Facebook e consultare l'helpdesk di e-shirt nel caso in cui ci siano dubbi sul processo di personalizzazione del prodotto. Inoltre, in questa fase è possibile visualizzare il prezzo della t-shirt che viene aggiornato a seconda delle modifiche apportate dal cliente durante il processo di personalizzazione (i.e., inserimento scritta e immagini, scelta colore - Figura 3.13).

Figura 3.13 La visualizzazione del prodotto in e-shirt



Nella quarta fase del processo di personalizzazione, i clienti hanno la possibilità di scegliere la taglia e la quantità di t-shirt che vogliono ricevere. E-shirt presenta informazioni abbastanza dettagliate sulle misure della t-shirt e consente ai clienti di ottenere sconti di prezzo su ordinativi molto grandi (Figura 3.14).

Figura 3.14 Scelta della taglia e quantità in e-shirt

The screenshot shows the ESHIRT.IT website interface for selecting a t-shirt. The main heading is "Scegli taglia e quantità". The product is "T-shirt Femm. Ringer M/C Bella Custom".

Taglie e misure T-shirt Femm. Ringer M/C Bella

Taglie	Misure
S	A 38.7 cm × B 55.6 cm
M	A 40 cm × B 60.7 cm
L	A 42.2 cm × B 61.3 cm
XL	A 45.6 cm × B 64.7 cm

Attenzione! Le misure riportate nella tabella sono indicative in quanto tra singole partite sussistono differenze, di pochi centimetri, non quantificabili.

Produttore: **bella**

S	M	L	XL
<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

Aggiungi al Carrello

I prezzi variano a seconda della quantità

1	5+	10+	15+	20-30	GRANDI ORDINI
EUR 25,90	EUR 24,60	EUR 23,31	EUR 22,02	EUR 20,72	Per quantitativi maggiori chiedete un preventivo gratuito.

Infine, cliccando su "Aggiungi al Carrello", il cliente può procedere con il pagamento. Al cliente è data la possibilità di spedire la t-shirt a una terza persona e di scegliere tra una confezione normale o un confezione regalo. La spedizione può essere standard o Express. I clienti devono poi fornire una serie di dati personali (nome, cognome, via, ecc.). Una volta forniti i dati personali è possibile procedere con il pagamento attraverso diversi circuiti bancari e postali (e.g., Visa, Mastercard, American Express, Postepay). E'

possibile anche scegliere di pagare attraverso il sistema paypal o tramite bonifico bancario.

E-shirt si caratterizza per la combinazione di diversi modelli di personalizzazione proposti nella fase di rassegna degli approcci alla personalizzazione (i.e., personalizzazione di massa, personalizzazione one-to-one e personalizzazione attraverso segni e simboli personali). All'inizio del processo, l'impresa applica prevalentemente i principi della *mass customization* permettendo ai clienti di scegliere tra diversi modelli e colori. In seguito, il processo prevede che i clienti possano inserire proprie immagini o testi fornendo un contributo personale nella fase di design del prodotto. Anche l'interazione comunicazionale e i servizi forniti (i.e., personalizzazione *one-to-one*) sono numerosi. Infatti, il cliente può coinvolgere terze persone nel processo di personalizzazione, inviando una email con il progetto a conoscenti e amici e può decidere di postare il progetto grafico su Facebook in modo da dividerlo con altre persone. E-shirt prevede, inoltre, la possibilità di ottenere confezioni regalo e di optare per spedizioni tradizionali ed Express. Anche il pagamento può avvenire con forme differenziate (e.g., paypal, bonifico bancario, carte di credito). La possibilità di scegliere tra differenti livelli di servizi e l'elevata interazione comunicazionale che caratterizzano e-shirt permettono di classificare il sito come particolarmente orientato alla personalizzazione *one-to-one*.

Rispetto alle due dimensioni proposte nella matrice iniziale (Figura 3.1) è possibile notare che e-shirt.it propone prodotti con un'elevata intensità di personalizzazione attraverso segni e simboli distintivi. Il cliente, infatti, può decidere di usare tutto lo spazio sulla maglietta e possiede piena e completa libertà di includere qualsiasi contenuto sottoforma di immagini o testi. La comunicazione del brand, anche in questo caso, è implicita. Sulle t-shirt, infatti, non sono rinvenibili segni, loghi o richiami evidenti alle marche dei produttori o il nome del sito.

Rispetto alle dimensioni considerate nella matrice (figura 3.1) è possibile individuare punti di forza e di debolezza che caratterizzano il sito di e-shirt. Per quanto riguarda la comunicazione del brand, si può notare che sulle t-

shirt non viene esibito nessun brand. Soltanto nelle pagine iniziali, quelle di scelta dei modelli e dei colori, vengono mostrati i loghi dei marchi produttori. Nelle fasi successive, l'attenzione si concentra completamente sul prodotto stesso. La comunicazione del brand, dunque, non è particolarmente evidente o esplicita e si limita soltanto alle fasi iniziali passando in secondo piano durante il processo di inserimenti di segni e simboli dei consumatori. Il sito e-shirt mette a disposizione dei clienti uno strumento di personalizzazione che efficacemente permette di simulare le modifiche apportate alla t-shirt. I clienti, infatti, possono visualizzare la t-shirt durante ogni passaggio e modificarne le caratteristiche in qualsiasi momento.

Con riferimento alla seconda dimensione della matrice proposta (figura 3.1), e-shirt pone particolare attenzione alla personalizzazione attraverso segni e simboli dei consumatori. Infatti, lo strumento di simulazione virtuale ruota principalmente intorno alla fase in cui il cliente inserisce testi o immagini personali. Il sito supporta il cliente in maniera considerevole in questa fase. Infatti, è possibile utilizzare immagini della galleria fornita dal sito oppure trarre ispirazione dalla sezione *idee originali per la tua t-shirt* (e.g., "Back to school", "I love nature"). Tale sezione fornisce spunti tematici a quei clienti che in un dato momento non hanno particolari idee da comunicare attraverso la realizzazione della t-shirt.

Per quanto riguarda gli altri modelli di personalizzazione adottati, la *mass customization* non è il modello di personalizzazione prevalentemente utilizzato, in quanto la scelta dei modelli e, soprattutto, dei colori è limitata a pochi livelli. Il management di e-shirt utilizza prevalentemente una forma di personalizzazione basata sulle alternative (*alternative-based customization*). Il cliente può, infatti scegliere tra varianti di t-shirt proposte dall'impresa. Un'interessante direzione che il management di e-shirt potrebbe adottare è quella di sviluppare maggiormente la personalizzazione basata sugli attributi (*attribute-based customization*) permettendo ai clienti di scegliere tra numerose varianti di colore per le parti che compongono la t-shirt (e.g., colletto, maniche, parte centrale). Per quanto riguarda la personalizzazione *one-to-one*, il sito presenta un buon livello di servizio e interattività. In

particolare, e-shirt mette a disposizione del cliente durante tutto il processo di personalizzazione strumenti di comunicazione con altri clienti. Ad esempio, è possibile inviare lo specifico progetto ad un amico tramite mail o condividerlo su Facebook. Un aspetto che potrebbe essere potenziato è quello di utilizzare diversi social networks per alimentare il passaparola online (e.g., Twitter) e creare una galleria in cui i clienti possono salvare le loro t-shirt e che possono essere visualizzate da tutti gli utenti che accedono al sito.

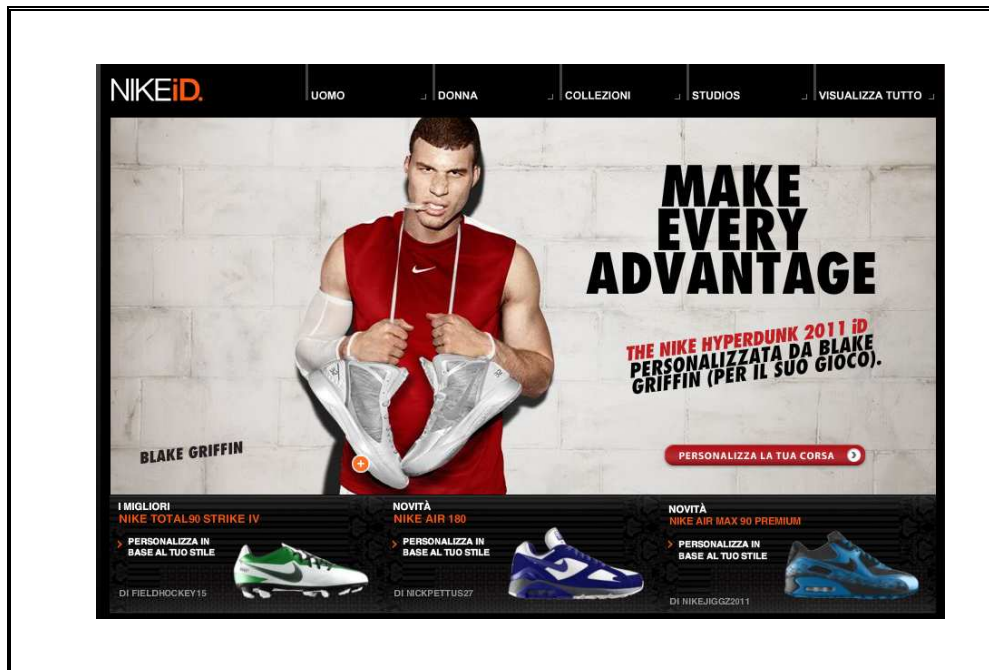
3.4. Il caso NikeID.com

NikeID è un sito lanciato nel 1999 da Nike che permette ai clienti di personalizzare abbigliamento sportivo (e.g., sneaker, maglie, giacche). Inizialmente era possibile soltanto personalizzare scarpe da tennis. In particolare, era possibile personalizzare le Nike "Air Force One". Il servizio consentiva di personalizzare 31 diverse parti componenti, tra cui la suola, i lacci, le cuciture e la fodera. In totale, le Nike "Air Force One" potevano essere personalizzate scegliendo tra 82 differenti materiali e opzioni. All'inizio il servizio era disponibile solo accedendo dal sito web, mentre ora è possibile personalizzare il proprio capo Nike recandosi presso apposite filiali (i.e., *Nike Studios*) che è possibile trovare in Francia, Inghilterra, USA e Cina.

La personalizzazione dei capi Nike coinvolge diverse categorie di prodotti. Ad esempio, il sito permette di personalizzare capi di abbigliamento come t-shirt, calze, tute e sneakers o accessori come occhiali da sole e borse. Successivamente, viene analizzato il processo di personalizzazione che caratterizza il sito *NikeID* con particolare riferimento a una categoria di prodotto: le sneakers.

L'interfaccia di NikeID è giovane e dinamica e i colori prevalentemente utilizzati sono il nero e il grigio (Figura 3.15).

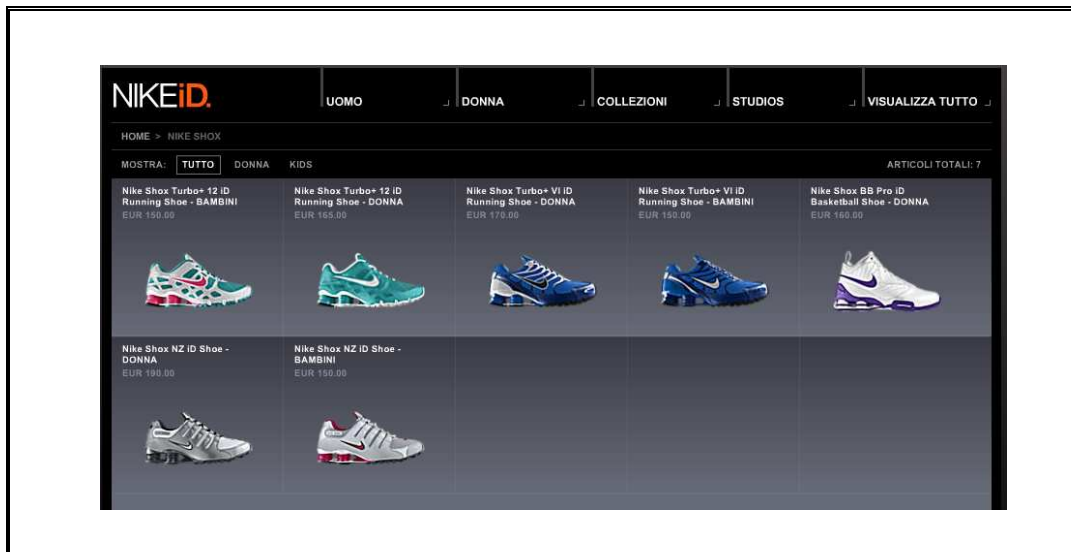
Figura 3.15 Interfaccia di NikeiD



Il servizio di personalizzazione è attivo per ogni tipologia di prodotto ma in questo paragrafo si illustra la personalizzazione di scarpe sportive. Il processo di personalizzazione si caratterizza di sei fasi: 1) la scelta della categoria di prodotto, 2) la scelta del modello, 3) la scelta dei colori per le parti componenti (e.g., rivestimento, dorso, *swosh*, lacci, suola) 4) l'inserimento delle lettere sulla linguetta, 5) la scelta della taglia e della quantità, 6) il pagamento.

Nella prima fase, cliccando su Donna è possibile visualizzare l'intero assortimento di Nike per quanto riguarda la personalizzazione di scarpe sportive per donne ed è possibile scegliere tra i modelli disponibili quello che si vuole personalizzare. Il menu a tendina fornisce una classificazione in funzione dei diversi modelli (e.g., Shox, AirMax – Figura 3.16).

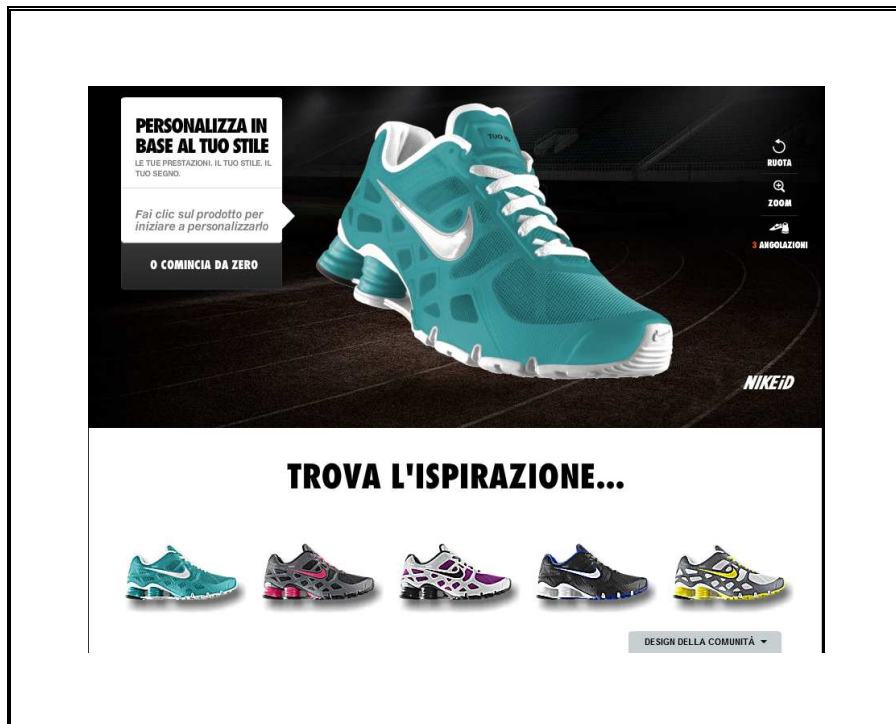
Figura 3.16 La scelta del modello in Nike iD



Nella seconda fase, cliccando sul modello Shox, il sito permette di visualizzare alcuni modelli di sneakers. Scorrendo con il mouse sui vari modelli è possibile visualizzare alcune informazioni riguardanti la disponibilità del modello e delle misure. Una volta scelto il modello è possibile apportare le modifiche al paio di sneakers che si è deciso di personalizzare.

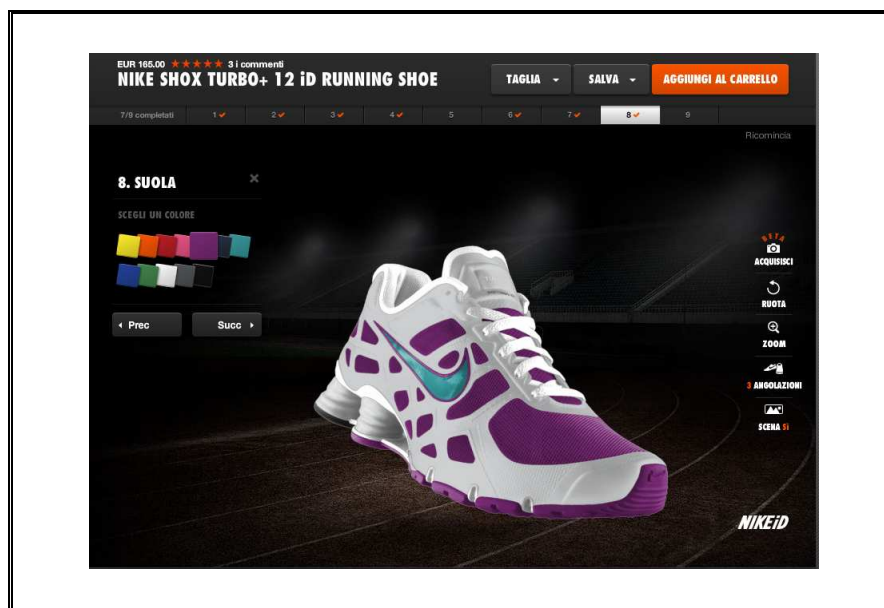
In questa fase, dunque, è possibile iniziare dal modello scelto o trarre ispirazione da ulteriori modelli forniti da Nike. Il processo supporta sia i clienti esperti sia i novizi. I clienti esperti hanno le idee molto chiare circa le caratteristiche che il prodotto deve possedere (Randall et al., 2005) e possono direttamente cliccare sulla scarpa e iniziare con il processo di scelta dei colori per le parti componenti (i.e., *attribute-based customization*). I meno esperti, ovvero i novizi (Randall et al., 2005), non avendo le idee molto chiare possono scegliere uno dei modelli proposti da Nike e, se lo desiderano, partire da quello per avviare la fase di personalizzazione delle sneakers oppure procedere direttamente con l'ordine o il pagamento dell'alternativa proposta da Nike (*alternative-based customization* - Figura 3.17).

Figura 3.17 Modelli forniti da Nike per avviare la personalizzazione



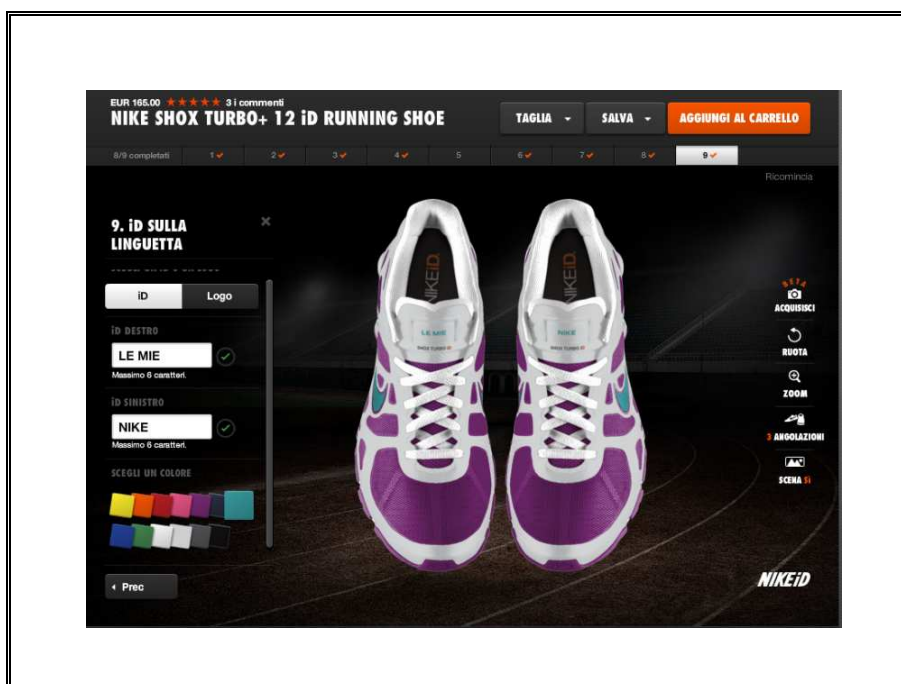
Nella terza fase, i clienti possono personalizzare le proprie sneakers scegliendo il colore per le parti che compongono la scarpa sportiva. In particolare, è possibile scegliere il colore per la base, il rivestimento, la fodera, lo swosh, i lacci, l'intersuola, lo shox e la suola (Figura 3.18).

Figura 3.18 La scelta dei colori delle parti componenti



Durante la quarta fase il sito permette di inserire una scritta sulla linguetta delle sneakers. Più specificamente, il cliente può inserire un testo sulla linguetta delle sue sneakers e sceglierne il colore, oppure può decidere di lasciare il logo di Nike (Figura 3.19).

Figura 3.19 La personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore in NikeiD

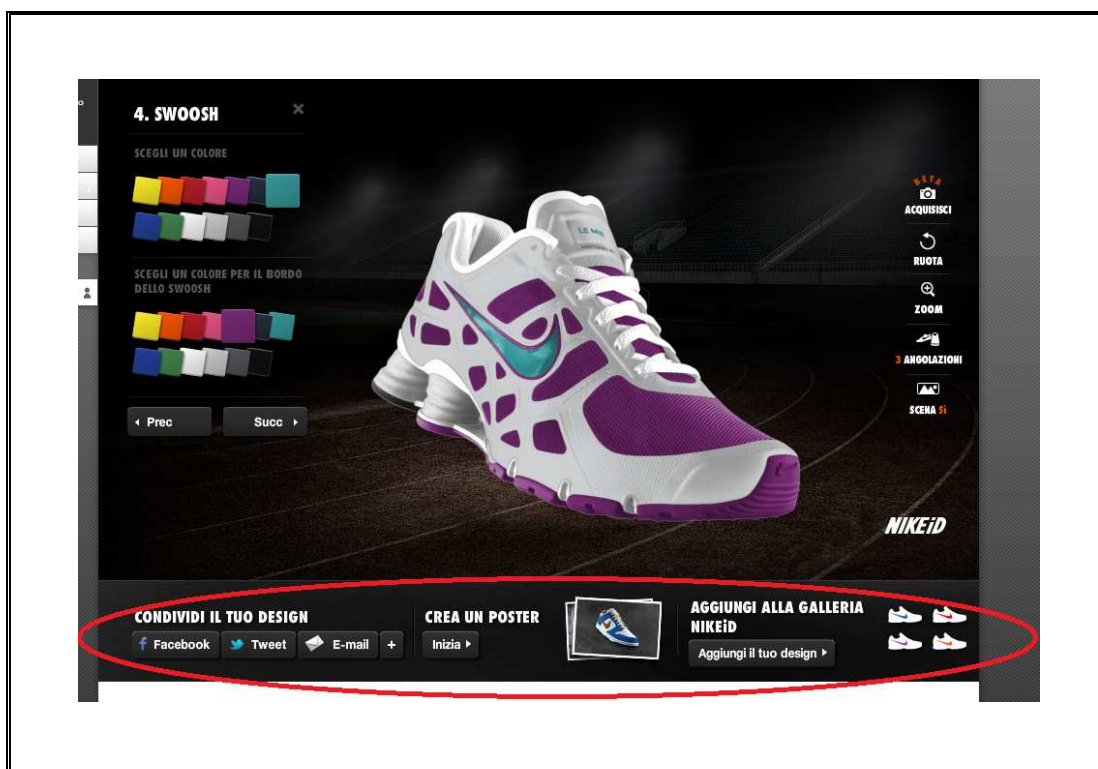


E' evidente che la personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore si limita al solo inserimento di un testo che può essere il proprio nome o una data. E' possibile inserire massimo 6 caratteri per ogni linguetta. La collocazione del testo è realizzata in un punto della scarpa non propriamente visibile.

Una volta terminata la fase di inserimento del testo, il cliente può procedere con la quinta fase, ovvero la scelta della misura e della quantità. Cliccando su "Aggiungi al Carrello" è possibile salvare le sneakers personalizzate e procedere con la sesta fase, ovvero il pagamento. Quest'ultimo può essere perfezionato scegliendo tra diverse modalità di pagamento (e.g., paypal, carta di credito, bonifico bancario).

Durante tutto il processo di personalizzazione sono presenti alcune funzioni aggiuntive che i clienti possono utilizzare e che arricchiscono notevolmente l'esperienza vissuta (Figura 3.20).

Figura 3.20 Funzioni aggiuntive in NikeiD

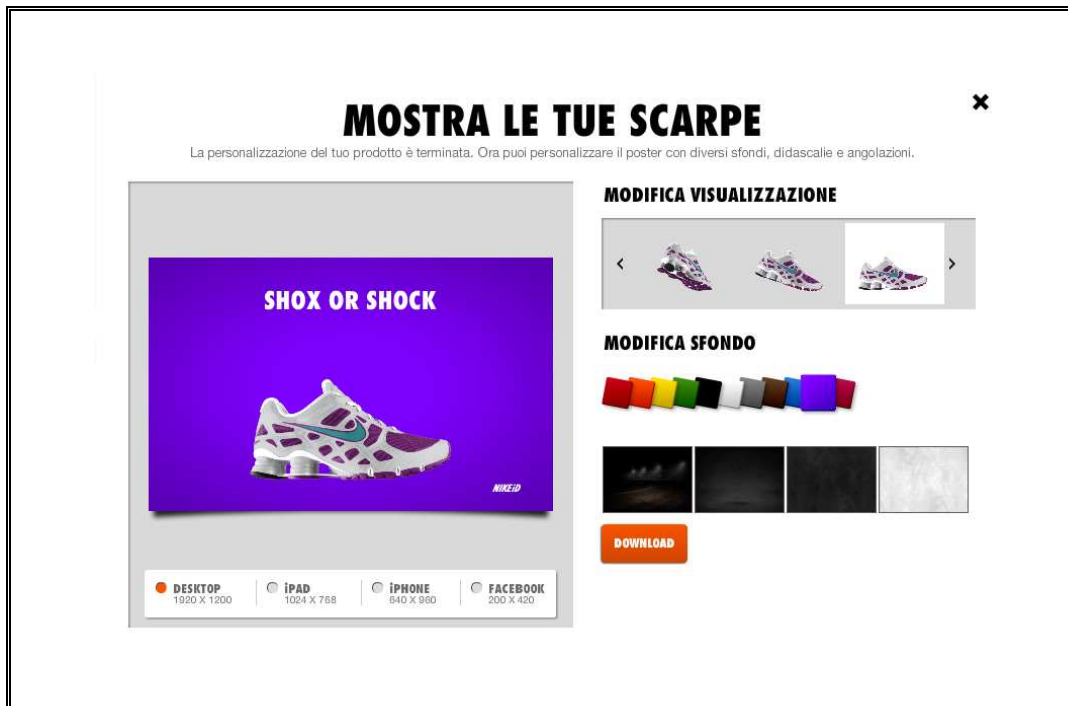


Le funzioni aggiuntive si riferiscono alla possibilità di: 1) condividere il design, 2) creare un poster e 3) aggiungere il progetto alla galleria NikeiD.

In particolare, con riferimento alla prima funzione, è possibile condividere il progetto grafico con amici e conoscenti postando le sneakers personalizzate su Facebook o utilizzando un Tweet, oppure inviare il progetto a qualcuno tramite email. Vi sono anche funzioni di stampa, copia direttamente il link e copia l'embed.

La seconda funzione permette di creare un poster raffigurante il design delle sneakers personalizzate (Figura 3.21).

Figura 3.21 La creazione di un poster in NikeiD



In particolare, è possibile visualizzare la scarpa da differenti prospettive, modificare lo sfondo del poster o scegliere tra gli sfondi proposti dal sito. Il poster può essere salvato in differenti dimensioni a seconda che lo si voglia usare come sfondo del desktop, dell'ipad, dell'iphone o come immagine da usare nel profilo di Facebook.

Infine, la terza funzione consiste nella possibilità di aggiungere il design alla galleria di NikeiD. I clienti possono fornire informazioni sul design e, se lo desiderano, scrivere un messaggio su cosa li ha ispirati durante il processo di creazione delle sneakers personalizzate. Gli esperti di NikeiD decideranno in seguito se il design è tanto originale da poter essere incluso tra i modelli più belli archiviati nell'apposita galleria.

E' possibile notare che la personalizzazione di massa e il marketing *one-to-one* caratterizzano fortemente il sito NikeiD. La scelta dei colori per le parti componenti, così come la possibilità di realizzare un poster personalizzato delle proprie sneakers, rappresentano chiari esempi di applicazione della *mass customization*. Anche qui, come in e-shirt, il toolkit di personalizzazione

è pensato per soddisfare le esigenze di consumatori esperti e novizi (Randall et al., 2005). Infatti, i consumatori esperti possono immediatamente iniziare il processo di personalizzazione partendo da una scarpa neutra e modificando i colori delle parti componenti, scegliendo la taglia e la quantità (i.e., *attribute-based customization*) fino ad arrivare alla personalizzazione attraverso propri segni. Ai consumatori meno esperti, invece, è data la possibilità di scegliere tra modelli predefiniti da parte dell'impresa (i.e., *alternative-based customization*).

Per quanto riguarda il livello di interattività e la comunicazione, è evidente che il sito NikeiD rappresenta un caso che si differenzia notevolmente da altri sit che offrono la possibilità di personalizzare prodotti. In particolare, NikeiD usa diversi metodi per innescare meccanismi di passaparola e condivisione dei progetti di design online. Infatti, una volta realizzate le sneakers personalizzate è possibile inviarne un'immagine ad amici o conoscenti utilizzando email, Facebook, Twitter e una serie di altri strumenti virtuali. Un'interessante novità è anche rappresentata dalla possibilità di creare un poster che, a sua volta, può essere personalizzato e inviato ad amici e conoscenti. In NikeiD, il cliente può vivere un'esperienza davvero coinvolgente e unica personalizzando il suo paio di scarpe sportive. Il sito fornisce la possibilità ai clienti di inviare il loro progetto e, se reputato di buona qualità e originale dagli esperti di Nike, il prodotto può fare parte della galleria virtuale che mostra i design migliori. Al cliente è dunque riconosciuto un ruolo di primo rilievo sia nella fase di personalizzazione, sia nella fase di diffusione del design realizzato.

Con riferimento alla matrice presentata precedentemente (Figura 3.1) è possibile individuare numerosi punti di forza che caratterizzano l'offerta di NikeiD. Rispetto alla dimensione riguardante la comunicazione del brand, si può notare che sulle sneakers il logo è sempre presente in una posizione di rilievo. La comunicazione del brand è evidente ed esplicita non lasciando, dunque, spazio a dubbi riguardanti l'identità e l'immagine di marca. Rispetto al logo e al brand, i clienti possono prendere alcune decisioni, seppur in maniera limitata. Ad esempio, per lo swosh situato sulla parte

laterale della scarpa è possibile scegliere il colore tra le varianti proposte dall'impresa. Nella fase di inserimento dei caratteri sulla linguetta è possibile scegliere o di inserire la scritta Nike o sostituirla con un testo proprio, ma in quest'ultimo caso l'inserimento è limitato a pochissimi caratteri.

Rispetto alla seconda dimensione – quella riguardante la personalizzazione di segni e simboli personali – dunque, è possibile notare come Nike non lascia libertà ai clienti nell'utilizzare i loro contenuti durante il processo di personalizzazione. Al contrario, la *mass customization* e la personalizzazione *one-to-one* caratterizzano fortemente il sito, oltre che la *co-creation*. Con riferimento al primo modello di personalizzazione, i clienti possono utilizzare modelli *attribute-based* – attraverso la scelta dei colori per le varie parti componenti – e *alternative-based* – attraverso la scelta delle alternative di sneakers messe a disposizione da NikeID. La varietà proposta in entrambi i casi è molto vasta e il cliente ha l'opportunità di creare il prodotto che più si avvicina alle sue esigenze. Per quanto riguarda la personalizzazione *one-to-one*, la componente di servizio e di interazionale è ben sviluppata all'interno del sito. In particolare, i clienti hanno a disposizione diversi strumenti per condividere la loro creazione con amici, conoscenti o altri clienti. Tra l'altro il sito permette di creare un poster con le sneakers personalizzate che può essere salvato in diversi formati (e.g., sfondo Ipad) e può essere inviato anch'essa ad amici e conoscenti. Il sito NikeID presenta un'interfaccia originale, innovativa e dinamica e, grazie alla simulazione tridimensionale dei prodotti personalizzati, consente al cliente di vivere un'esperienza speciale e unica durante tutto il processo di design.

L'unico limite che può essere annoverato al processo di personalizzazione in Nike ID riguarda l'elevata partecipazione richiesta al cliente durante tutte le fasi di design. La sensazione di divertimento e coinvolgimento possono, infatti, tramutarsi in un elevato sforzo percepito per il cliente che può, in qualche modo, avere un effetto negativo sulla valutazione del prodotto finale (Franke et al., 2010).

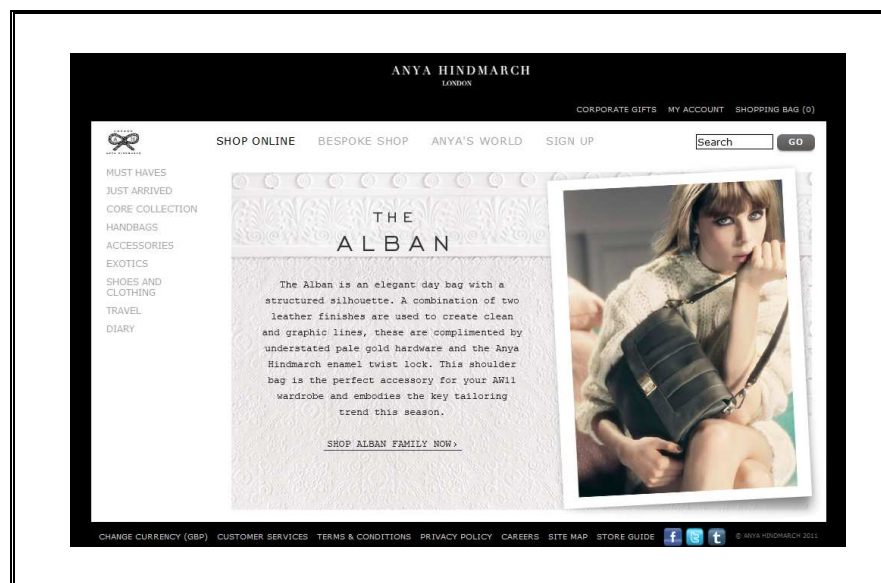
3.5. Il caso AnyaHindmarch.com

La linea di borse di lusso "Be a Bag" è stata lanciata dalla *designer* inglese Anya Hindmarch. La sua attività inizia a Londra nel 1987 e sei anni dopo la prima *boutique* viene inaugurata a Brighton nella esclusiva *Walton Street*. Ora sono presenti punti di vendita di Anya Hindmarch in Gran Bretagna, Stati Uniti, Giappone, Cina e Malesia. Di recente sono stati inaugurati altri punti di vendita in Russia e ad Hong Kong.

Le borse realizzate sono particolarmente indirizzate a segmenti di clientela benestanti che valutavano il prodotto sulla base della qualità e della ricercatezza dei materiali con cui venivano realizzati. Infatti, le borse Anya Hindmarch fanno parte della categoria delle borse di lusso mostrando prezzi al di sopra del livello medio.

Attualmente, il marchio Anya Hindmarch comprende la collezione classica ed elegante di borse in pelle, la collezione di accessori e piccoli prodotti in pelle, la collezione *Labelled* che include articoli come borse per laptop, borsette per lozioni e per la cura delle unghia, e infine, la collezione *Exotic* che si compone di borse in pelle, portamonete e portadocumenti. Queste collezioni di borse e accessori fanno parte della sezione di shopping online del sito (Figura 3.22).

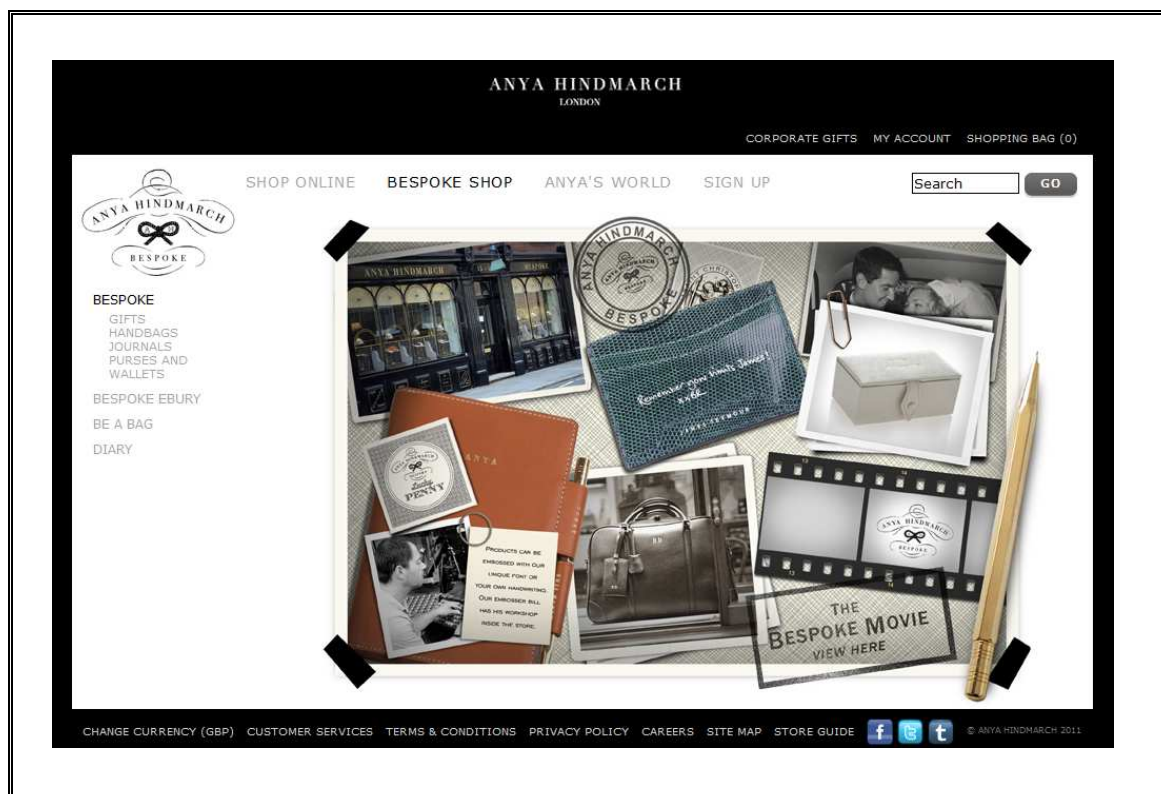
Figura 3.22 La sezione "Shopping online"



Il sito presenta una sezione intitolata "Bespoke Shop", una intitolata "Anya's World" – che descrive i gusti e le abitudini della designer inglese - e una sezione "Sign Up" ideata per la registrazione dei nuovi clienti. E' possibile notare come la marca, i significati e i valori ad essa associata, siano fortemente legati alla personalità del suo ideatore (e.g., eleganza e raffinatezza).

Nella sezione denominata "Bespoke shop" sono incluse le collezioni "Bespoke", "Bespoke Ebury", "Be a Bag" e "Diary" (Figura 3.23).

Figura 3.23 "Bespoke shop"



La collezione "Bespoke" include articoli da regalo, agende, copertine per riviste borse e portafogli sulle quali è possibile far incidere una scritta o stampare le proprie immagini. La collezione "Bespoke Ebury" è stata lanciata per celebrare i 10 anni di vita del marchio ed è stata rivitalizzata di recente. I prodotti facenti parte di questa collezione sono borse, portafogli e borse da viaggio e valigie sulle quali è possibile applicare la personalizzazione attraverso segni e simboli personali del cliente. A differenza

delle collezioni "Bespoke" e "Bespoke Ebury", la collezione "Be a Bag" è l'unica che può essere personalizzata utilizzando il sito e/o recandosi presso le boutique di Anya Hindmarch. Infatti, per le collezioni "Bespoke" e "Bespoke Ebury" non è ancora previsto l'utilizzo del sito web come mezzo per avviare il processo di personalizzazione. Per ottenere una borsa personalizzata facente parte delle collezioni "Bespoke" e "Bespoke Ebury" è necessario recarsi nei punti di vendita e parlare direttamente con il personale e gli artigiani dell'azienda.

La collezione "Be a Bag" si caratterizza per la presenza di borse molto costose su cui è possibile stampare la propria immagine o la propria fotografia. Più specificamente, i clienti possono decidere di usare le proprie immagini per rendere la borsa di lusso ancora più unica e inimitabile.

La collezione "Be a Bag" è stata particolarmente apprezzata dai personaggi famosi che nei precedenti anni hanno lanciato la moda di personalizzare le borse attraverso immagini o fotografie personali. Uno dei pionieri di tale fenomeno è stata la modella Claudia Schiffer che ha deciso di far stampare su una borsa Anya Hindmarch una fotografia di quando era ancora una bambina (Figura 3.24).

Figura 3.24 La borsa "Be a Bag" e Claudia Schiffer

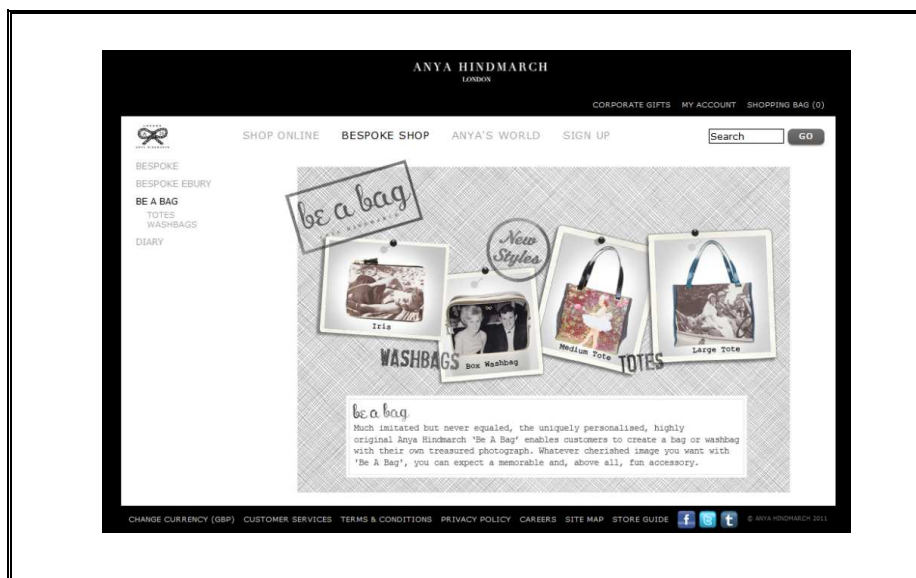


Molti personaggi famosi e celebrità hanno imitato l'iniziativa della modella tedesca facendo stampare sulle loro borse immagini o fotografie di sé stessi, dei propri figli, dei propri cani e dei miti adolescenziali. Tra i personaggi famosi che hanno utilizzato il servizio fornito da Anya Hindmarch vi sono: Sting, Kate Winslet, Elton John, Boy George, Ivana Trump, Pedro Almodóvar, Pierce Brosnan, Valentino e Vivienne Westwood .

Il processo di personalizzazione per la collezione "Be a Bag" si caratterizza delle seguenti fasi: 1) scelta della categoria di prodotto, 2) scelta del modello e del colore, 3) scelta dell'immagine da stampare, 4) caricamento e simulazione della borsa personalizzata, 5) pagamento.

Durante la prima fase, cliccando sulla collezione "Be a Bag" è possibile scegliere la categoria di prodotto che si vuole personalizzare. La collezione include la linea di borse "Washbags" e "Totes" (Figura 3.25).

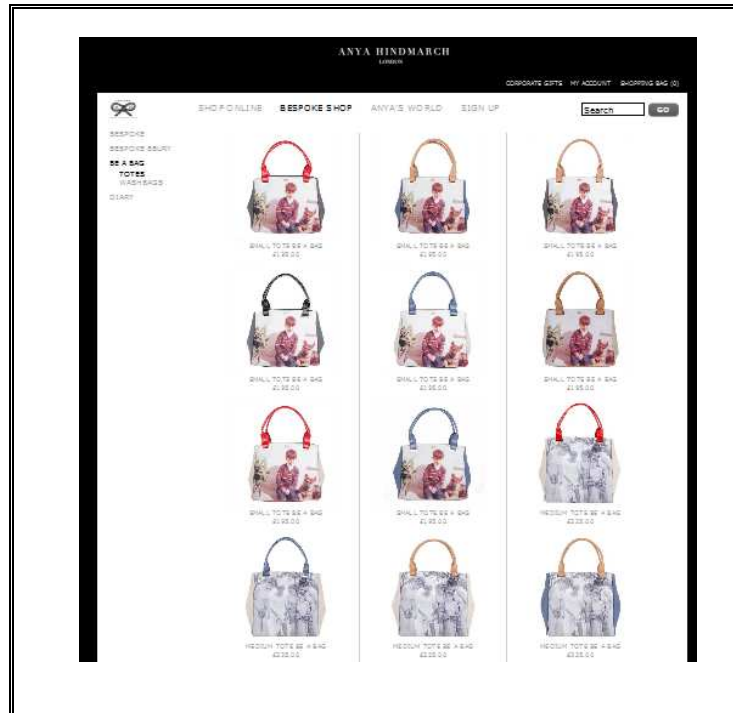
Figura 3.25 La collezione "Be a Bag"



In questo paragrafo, ci si focalizza sulla linea "Totes". Nella seconda fase, cliccando sull'apposito link, è possibile visualizzare differenti modelli di borse e scegliere il colore preferito. In particolare, lo stesso modello di borsa viene

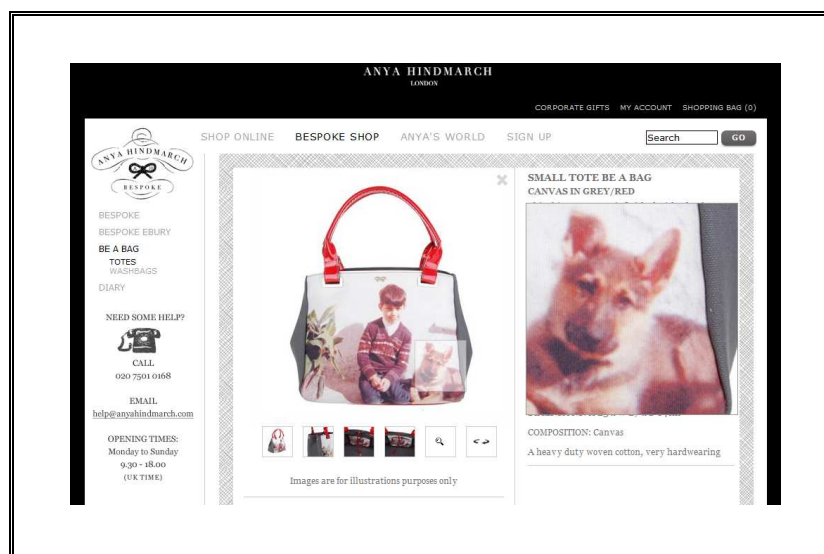
presentato più volte ma in tonalità di colori e grandezze differenti. Per ogni modello viene anche indicato il relativo prezzo di acquisto (Figura 3.26).

Figura 3.26 La scelta del modello e del colore in "Be a Bag"



Dopo aver scelto il colore e la dimensione della borsa da personalizzare, durante la terza fase è possibile passare alla fase di scelta dell'immagine da stampare su di essa. Il sito permette di visualizzare i dettagli della borse attraverso la funzione zoom e di rotarla a 360 gradi (Figura 3.27).

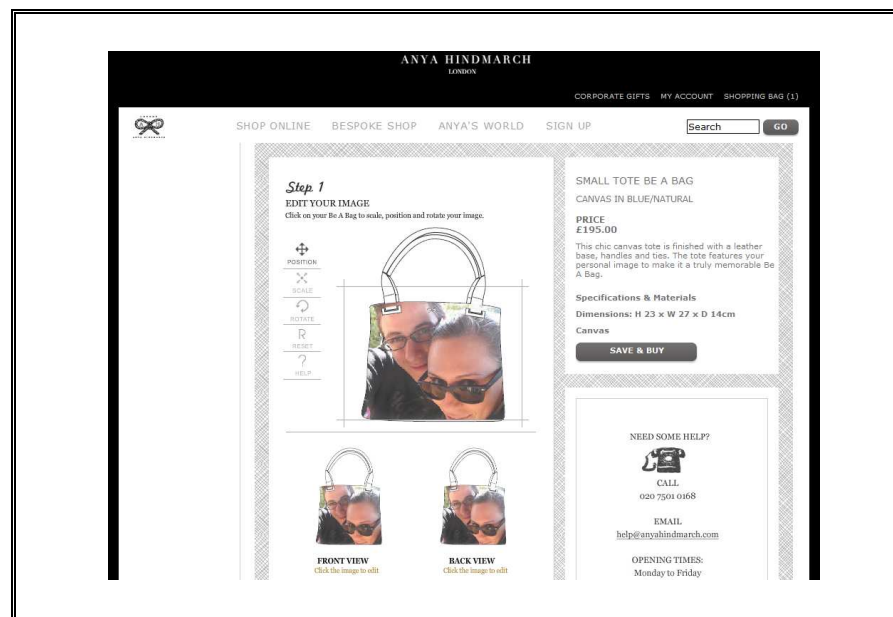
Figura 3.27 La funzione zoom e la visualizzazione a 360° in "Be a bag"



Inoltre, in questa fase vengono fornite tutte le informazioni circa l'immagine che si vuole stampare sulla borsa. In particolare, è possibile caricare direttamente l'immagine e inviarla tramite il sito web oppure spedirla attraverso posta tradizionale. Ci sono alcune regole da rispettare che riguardano la risoluzione della fotografia che si decide di utilizzare (i.e., l'immagine non può essere più di 3MB) ed è possibile richiedere la stampa sia sul fronte, sia sul retro della borsa. Questo comporta, però, il pagamento di un importo addizionale. Affinché il prodotto finito venga consegnato è necessario aspettare almeno 70 giorni. Il processo, infatti, è completamente artigianale per cui i tempi di consegna sono relativamente lunghi. Il sito fornisce assistenza attraverso la predisposizione di un numero telefonico e vi è la possibilità di contattare l'azienda tramite email.

Durante la quarta fase è possibile caricare l'immagine e simulare la borsa personalizzata (figura 3.28).

Figura 3.28 La personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore in "Be a Bag"



Durante questa fase è possibile scegliere le dimensioni e la posizione dell'immagine. E' possibile, inoltre, roteare l'immagine a proprio piacimento e contemporaneamente visualizzare sia il fronte che il retro della borsa personalizzata attraverso segni e simboli del consumatore. Nella quinta e

ultima fase è possibile procedere con il pagamento attraverso diverse forme di pagamento (e.g., carta di credito).

Il sito "Be a Bag" è relativamente semplice e non fornisce un elevato livello di servizio e interattività (i.e., personalizzazione *one-to-one*). Infatti, durante la personalizzazione della borsa non è possibile condividere la propria esperienza con altri consumatori o altri amici e l'interazione con l'impresa si limita a fornire l'immagine che verrà stampata sulla borsa. Vi è la possibilità di accedere alla pagine Facebook o Twitter di Anya Hindmarch, ma non vi è una *community*, blog o chat specifica per quanto riguarda la collezione "Be a bag". Ciò limita la condivisione dell'esperienza vissuta durante il processo di personalizzazione alla mera scelta dei colori, dei modelli e delle immagini. I clienti non possono scambiare opinioni con altri clienti durante il processo.

La personalizzazione, dunque, consiste nella scelta del colore e delle dimensioni della borsa (*mera mass customization*), peraltro presentati in varianti davvero limitate. Per quanto riguarda la personalizzazione attraverso segni e simboli distintivi, invece, il cliente può decidere di far stampare ciò che più desidera e ottenere un prodotto unico e difficilmente imitabile da altri consumatori poiché le immagini utilizzate sono di esclusiva appartenenza del soggetto che le fornisce. In ogni caso, trattandosi di articoli abbastanza costosi, il cliente deve fidarsi completamente delle capacità e abilità artigianali dell'azienda nella realizzazione del prodotto finito.

Rispetto alla matrice di classificazione proposta nell'introduzione (Figura 3.1), il caso "Be a Bag" presenta alcuni aspetti che possono essere migliorati dal management dell'azienda. Con riferimento alla prima dimensione, ovvero la modalità di comunicazione del brand, è possibile notare che il brand è presente sulle borse in maniera poco evidente, ovvero, il logo (molto piccolo) si trova in alto sulla borsa tra i manici. Viene, dunque, utilizzata una comunicazione implicita o sottile dei significati associati al brand. Probabilmente, i clienti di Anya Hindmarch sono in grado di riconoscere una borsa della designer senza dover per forza visualizzarne il logo o il nome, mentre consumatori che non sono consapevoli dell'esistenza di questo

brand non riuscirebbero a riconoscere il brand e tantomeno a decodificare i significati ad esso associati. Quest'ultimo aspetto presumibilmente non rappresenta un problema per il brand trattandosi di borse di lusso indirizzate a nicchie di mercato.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, ovvero, l'intensità con cui è possibile includere segni e simboli dei consumatori, è evidente che "Be a bag" rappresenta un esempio aziendale che basa proprio su questa forma di personalizzazione il suo successo. I clienti hanno piena libertà di includere immagini sulla borsa e di scegliere come e quanto spazio dedicare a tali immagini. L'impresa si limita a rendere concrete le indicazioni fornite dai clienti. Un aspetto che il management dovrebbe potenziare è la parte riguardante l'esistenza di uno strumento virtuale che permette di visualizzare il prodotto una volta scelta e caricata l'immagine. Per come il sito è strutturato ora non è molto immediato individuare la funzione e godere dei relativi vantaggi.

Con riferimento agli altri modelli di personalizzazione, la *mass customization* è abbastanza limitata. I clienti possono scegliere tra quattro o cinque colori e tra due categorie di borse (i.e., totes e washbags) e l'approccio di personalizzazione utilizzato è prevalentemente basato sulla scelta tra alternative prefigurate. Il management potrebbe, quindi, valutare l'opportunità di sviluppare maggiormente l'approccio basato sulla scelta tra livelli degli attributi del prodotto. Ad esempio, si potrebbe pensare di consentire al cliente di scegliere tra diversi colori per i manici, la parte interna e laterale della borsa, di scegliere tra diversi materiali e forme ed ottenere così la borsa che più si avvicina al prodotto ideale. Con riferimento alla personalizzazione *one-to-one* non vi è un elevato livello di interattività e di servizio. Il sito non permette di condividere l'esperienza vissuta durante il processo di personalizzazione e non è possibile chiedere consigli o suggerimenti ad amici e conoscenti. Sono presenti icone di social networks (e.g., Facebook) ma non è sfruttato appieno il potenziale degli strumenti di comunicazione virtuali. Il management potrebbe, quindi, provare a potenziare questo aspetto legato alla condivisione con il gruppo di

riferimento, essendo quest'ultimo particolarmente rilevante per consumatori che fanno dei prodotti di lusso uno status symbol.

Capitolo 4

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

4.1. Introduzione

Numerose ricerche sono state condotte sulla personalizzazione dell'offerta (Wind e Rangaswamy, 2001; Simonson, 2005), ma pochi studiosi di marketing hanno analizzato il ruolo che può rivestire il brand nelle pratiche di personalizzazione (Franke et al., 2010). La relazione tra il brand e i modelli di personalizzazione sembra essere di notevole interesse, sia per gli studiosi di marketing sia per i marketing manager, dato che i clienti possono in maniera crescente manipolare le caratteristiche del prodotto (e.g., colori, caratteristiche grafiche, testi, immagini) entrando in un ambito che tradizionalmente appartiene alla gestione dell'identità di marca.

Nel presente capitolo, si analizza il ruolo del brand nell'applicazione di due differenti modelli di personalizzazione nella prospettiva del consumatore. I due filoni della letteratura presi in considerazione per l'analisi delle relazioni tra brand e modelli di personalizzazione sono stati ampiamente illustrati nel capitolo 1 e 2 del presente lavoro. In particolare, il primo capitolo concerne la ricerca svolta dagli studiosi di marketing e di *consumer behavior* sui

modelli di personalizzazione. Partendo dall'evoluzione che gli approcci hanno subito con il passare del tempo – si è passati dalla *mass customization* a forme altamente innovative di personalizzazione, quali la *customerization* e la *co-creation* – si introduce un nuovo approccio che non ha ricevuto adeguata attenzione da parte degli studiosi: la personalizzazione attraverso segni e simboli personali. Nello specifico, nel presente capitolo gli approcci alla personalizzazione vengono distinti in funzione del contenuto della personalizzazione. Il primo modello fa riferimento alla possibilità di modificare caratteristiche legate al design in senso stretto del prodotto, come ad esempio le caratteristiche grafiche del prodotto, la forma e i colori. Tale modello di personalizzazione è definito *Design-based customization* (d'ora in avanti *DbC*). Il secondo modello di personalizzazione consiste nella possibilità di inserire elementi personali del consumatore, come ad esempio, immagini o testi; tale approccio è definito *Symbol-based customization* (d'ora in avanti *SbC*). La *SbC*, dunque, rappresenta la personalizzazione dell'offerta attraverso segni e simboli dei consumatori di cui sono state fornite le basi concettuali nel primo capitolo.

Come precedentemente accennato, i due modelli di personalizzazione si differenziano principalmente in base al contenuto della personalizzazione e al soggetto che fornisce gli elementi della personalizzazione. Nel primo caso (i.e., *DbC*), infatti, gli elementi della personalizzazione sono forniti dall'impresa e al cliente è consentito di scegliere, tra un set predefinito di varianti, gli attributi del prodotto. Nel secondo caso (i.e., *SbC*), invece, gli elementi della personalizzazione sono forniti dal cliente che sceglie proprie immagini o testi personali per ottenere un prodotto dalle caratteristiche realmente uniche.

Il secondo filone di letteratura analizzato, invece, riguarda il brand e la sua funzione potenziale di comunicare l'identità dei consumatori. Nel secondo capitolo, è stato ampiamente definito il concetto di identità, personalità e concetto di sé. Numerosi studiosi hanno analizzato come i consumatori tendono ad acquistare, consumare o esibire prodotti o brand che abbiano una certa congruenza con la loro identità (*Congruency Theory* - Sirgy, 1982).

I prodotti e il brand, dunque, hanno la funzione di comunicare l'identità degli individui e possono farlo in maniera più o meno esplicita. La comunicazione a livello esplicito prevede che il brand o i suoi elementi siano visibili in maniera evidente sul prodotto, mentre la comunicazione a livello implicito si caratterizza per una bassa visibilità del brand e dei suoi elementi.

Come accennato precedentemente, il presente capitolo vuole indagare la relazione tra il brand e i due modelli di personalizzazione (DbC e SbC). Ci sono ragioni per pensare che i due modelli di personalizzazione possano generare valutazioni differenti nei consumatori a seconda della presenza o assenza del brand sul prodotto. Tali ragioni sono legate principalmente al differente potenziale di comunicazione dell'identità consentito che caratterizza la DbC e la SbC.

Nel paragrafo 4.2, si fornisce un'ampia trattazione dei due modelli di personalizzazione e delle differenze che li caratterizzano. In particolare, si analizza il contributo di Wind e Rangaswamy (2001) circa le politiche di personalizzazione dell'offerta per poi giungere a una classificazione basata sul contenuto dell'oggetto della personalizzazione (DbC e SbC). La Design-based customization si basa sulla personalizzazione di elementi del design, mentre la SbC si basa sulla personalizzazione attraverso segni e simboli distintivi del cliente. Entrambi i modelli si basano sull'utilizzo di interfacce interattive e rappresentano, quindi, forme di personalizzazione innovative. Nel caso della SbC, che è stata presentata nel primo capitolo con il termine di personalizzazione attraverso segni e simboli personali, il contenuto della personalizzazione non è più fornito dall'azienda – come accade nella DbC – ma è fornito direttamente dal cliente. Quest'ultimo, infatti, può ottenere un prodotto realmente unico e distintivo scegliendo di inserire testi o immagini personali sul prodotto personalizzato.

Nel paragrafo 4.3 viene illustrato il ruolo del brand nelle pratiche di personalizzazione e vengono delineate le ipotesi di ricerca. Nello specifico, i due modelli di personalizzazione proposti (DbC e SbC) permettono al cliente di manipolare i contenuti della personalizzazione che tradizionalmente fanno parte del dominio della *brand identity* (Keller, 1993). Un filone di

ricerca recente (Berger e Ward 2010; Han, Nunes, e Drèze 2010) sostiene che alcuni brand comunicano stile e personalità attraverso segni sottili (e.g., forma, colori, fantasie); mentre la letteratura tradizionale sul brand afferma il ruolo fondamentale di immagini e testi come elementi costitutivi del brand (Keller, 1998). La DbC, dunque, attraverso la manipolazione di elementi del design permette al cliente di comunicare implicitamente aspetti riguardanti la sua personalità. La scelta di un colore, di una forma o di un qualsiasi altro elemento del prodotto può essere considerato un segno sottile attraverso cui i clienti trasmettono aspetti della propria identità in maniera poco evidente. Al contrario, la SbC presuppone che il cliente utilizzi un proprio sistema di simboli o segni che agiscono ad un livello esplicito di comunicazione. Tale sistema di simboli e significati può essere considerato un segno esplicito, poiché il cliente, attraverso la personalizzazione del prodotto, vuole comunicare in maniera evidente aspetti legati alla sua personalità. Ci si aspetta, dunque, che la DbC è favorita dalla presenza del brand poiché non si manifesta un conflitto al livello di potenziale di comunicazione dell'identità. Agendo il brand a un livello esplicito di comunicazione dell'identità non si crea una situazione di conflitto con la DbC che, invece, agisce a un livello implicito di comunicazione dell'identità del cliente. Ci si aspetta, invece, che la SbC sia favorita in assenza del brand. Agendo entrambi – brand e SbC - a un livello esplicito di comunicazione dell'identità del cliente si può creare una situazione di conflitto tra ciò che è comunicato attraverso il brand e ciò che il cliente vuole comunicare attraverso il suo sistema di simboli e segni.

Nel paragrafo 4.4 vengono introdotti i tre studi che sono stati realizzati per sottoporre a test di verifica le ipotesi di ricerca formulate nel paragrafo precedente. Più precisamente, vengono presentati i disegni di ricerca, la procedura per la raccolta dei dati e i risultati ottenuti. La raccolta dei dati è avvenuta attraverso un questionario paper-and-pencil (studio 1) e uno strumento virtuale di simulazione (studio 2 e 3). I risultati ottenuti confermano le ipotesi di ricerca formulate nel precedente paragrafo.

Nel primo studio, attraverso una regressione logistica, si dimostra che la presenza o assenza di un brand di massa sul prodotto influenza la scelta del modello di personalizzazione, fornendo così supporto all'ipotesi H1. Nel secondo studio, attraverso la tecnica statistica dell'ANOVA, si dimostra l'atteggiamento per il prodotto personalizzato dipende dall'interazione tra modello di personalizzazione e il brand di massa, fornendo così supporto all'ipotesi H2a. Nel terzo studio, attraverso la tecnica statistica dell'ANOVA e i SEM, è stato possibile fornire ulteriore supporto alle evidenze empiriche scaturite dagli studi 1 e 2, ma è stato anche possibile investigare i meccanismi che guidano l'effetto dei modelli di personalizzazione per prodotti in presenza o assenza del brand. In particolare, per l'analisi di mediazione sono state considerate variabili derivanti da studi recenti, ovvero, il *preference fit*, l'effetto "*I designed it myself*" (Franke, Schreier e Kaiser, 2010) ed è stata introdotta una nuova variabile di mediazione che è il potenziale di comunicazione dell'identità personale. I risultati mostrano che l'apprezzamento per la DbC è (parzialmente) mediato dal *preference fit* e dall'effetto "*I designed it myself*", ma non dal potenziale di comunicazione dell'identità. L'apprezzamento per la SbC è, invece, mediato dal potenziale di comunicazione dell'identità e dal *preference fit*, ma non dall'effetto "*I designed it myself*". Nel paragrafo 4.5, infine, viene fornita una discussione delle principali evidenze empiriche che scaturiscono dai tre studi.

4.2. *Design-based e Symbol-based customization*

La letteratura di marketing ha proposto numerosi approcci alla personalizzazione dell'offerta (e.g., Miceli, Ricotta e Costabile, 2007; Wind e Rangaswamy, 2001). In particolare, Wind e Rangaswamy (2001) nel loro contributo individuano quattro forme di offerta del prodotto che coinvolgono le politiche di personalizzazione: 1) la standardizzazione, 2) la personalizzazione di massa, 3) la personalizzazione *one-to-one* e 4) la *customerization* (o *co-creation*). La standardizzazione consiste nell'offerta da parte dell'impresa di prodotti con caratteristiche prestabilite e non modificabili. I clienti non hanno la possibilità di personalizzare l'offerta ma devono accettare il prodotto così come offerto dall'impresa. La

personalizzazione di massa consente al cliente di personalizzare il prodotto e si manifesta come: 1) *attribute-based*, in cui il cliente può scegliere tra diversi livelli degli attributi e 2) *alternative-based*, in cui il cliente può scegliere tra varie alternative di prodotto fornite dall'impresa. La personalizzazione *one-to-one*, invece, consiste nella personalizzazione di componenti di servizio dell'offerta (e.g., servizi di pagamento) e nell'instaurazione di intensi rapporti di comunicazione con e tra clienti. La *customerization* (o *co-creation*), infine, si basa sull'intera esperienza che la personalizzazione dei prodotti può far vivere ai clienti. Non si tratta solo dell'ottenimento di un prodotto che si adatta alle specifiche esigenze, ma delle sensazioni provate durante tutta l'esperienza di personalizzazione che possono essere sintetizzate nelle 3F: *fantasy, feelings and fun* (Hirschman e Holbrook, 1982).

La classificazione proposta da Wind e Rangaswamy è valida a livello teorico, mentre a livello pratico le aziende ormai combinano diversi approcci alla personalizzazione. Infatti, aziende che in passato hanno adottato la personalizzazione di massa sono gradualmente passate a forme di personalizzazione altamente interattive (i.e., *customerization*). L'investimento necessario per aumentare l'interattività con il cliente, alimentata dallo sviluppo delle ICT, è pressappoco irrilevante se confrontato all'investimento necessario per implementare la flessibilità produttiva che è la caratteristica fondamentale della personalizzazione di massa (Murthi e Sarkar, 2003). In quest'ultimo caso, infatti, è necessario riconvertire i sistemi produttivi e, quindi, sostenere un ingente investimento nella modifica degli impianti di realizzazione al fine di favorire la produzione di prodotti altamente differenziati.

Tale passaggio - dalla personalizzazione di massa alla *customerization* - suggerisce la seguente classificazione di approcci alla personalizzazione: 1) *Design-based customization* (DbC) e 2) *Symbol-based customization* (SbC). La DbC riguarda la possibilità di scegliere tra un set di attributi o alternative di prodotto per scegliere quelle che permettono la soddisfazione di esigenze specifiche del cliente. Precedenti ricerche (Davis, 1987) individuano nella forma, nelle proporzioni, nei materiali e nei colori, gli elementi principali del

design di un prodotto. Tali elementi sono combinati e usati dai designer per ottenere prodotti che si adattano alle richieste dei clienti (Bloch, 1995).

La DbC viene definita come l'approccio alla personalizzazione che permette ai clienti di impersonare il ruolo del designer e di definire la forma del prodotto scegliendo e combinando i moduli (o i contenuti) del prodotto che sono forniti dalle imprese. Un esempio di applicazione di DbC è rappresentato dal sito NikeID, che permette ai clienti di scegliere tra diverse varianti di colori per le parti che compongono le sneakers (e.g., lacci, suola, linguetta). Anche my-choc adotta un approccio DbC in quanto permette ai clienti di personalizzare tavolette di cioccolato scegliendone la forma, la grandezza, le decorazioni e gli ingredienti.

La SbC, ovvero, la personalizzazione attraverso segni e simboli dei clienti come illustrata nel primo capitolo, viene definita come il processo di personalizzazione che permette ai clienti di caricare e includere le loro immagini o testi preferiti sui prodotti personalizzati. In questo caso, il cliente fornisce buona parte dei contenuti che caratterizzano il processo di personalizzazione e può creare il proprio sistema di segni per comunicare i simboli personali (Mick, 1986). La SbC, quindi, permette di personalizzare i prodotti attraverso segni e simboli che vengono forniti direttamente dal cliente. Quest'ultimo riveste un ruolo attivo nella costruzione di significati attraverso la selezione e l'integrazione nei prodotti (Holt, 1995) di segni e simboli che hanno la funzione di comunicare esplicitamente l'identità del consumatore al mondo circostante (McCracken, 1986). Ci sono diversi esempi di SbC. In particolare, la linea di prodotto "Be a bag" proposta da Anya Hindmarch permette di stampare immagini personali su borse di lusso. E-shirt.it è un altro interessante esempio di SbC. I clienti possono utilizzare il sito per caricare e includere immagini e/o testi personali su t-shirt, cappellini, tazze, cuscini e altre categorie di prodotti.

Sebbene sia la DbC sia la SbC fanno leva su strumenti e interfacce di personalizzazione interattivi (i.e., siti o simulatori) per attirare clienti inclini ad affermare la loro unicità attraverso prodotti personalizzati (Franke e Schreier, 2008; Lynn e Harris 1997), nel presente lavoro i due approcci sono considerati

sostanzialmente differenti con riferimento a tre aspetti fondamentali. In primo luogo, la DbC riguarda moduli e contenuti forniti e organizzati dall'impresa, mentre la SbC si basa su segni e simboli forniti dal cliente. In secondo luogo, la SbC offre ai consumatori la possibilità di creare un sistema personale di segni e simboli che può simulare la più generale idea di branding, che infatti include immagini (i.e., logo) e testi (i.e., nome, pay-off) come elementi costitutivi della marca (Aaker, 1996; Keller 1998). Quindi, la SbC può permettere ai clienti di creare un self-brand, che Wind e Rangaswamy (2001), dieci anni fa, hanno prefigurato essere un potenziale output delle pratiche di personalizzazione. La DbC, invece, non porta alla creazione di un brand personale, ma all'adattamento di elementi di design del prodotto che permette di esprimere le preferenze del cliente e il suo stile. In terzo luogo, la DbC e la SbC si differenziano con riferimento al potenziale di comunicazione dell'identità (Tellis, 2004). Nello scegliere i colori, le fantasie e le forme del prodotto (i.e., DbC) il cliente può *implicitamente* comunicare lo stile, la personalità e i valori che lo caratterizzano (Berger e Ward 2010; Han, Nunes, e Drèze 2010). Invece, integrare il prodotto con immagini e testi personali (i.e., SbC) permette al consumatore di godere del vantaggio immediato dell'utilizzo di rappresentazioni e scritti per la segnalazione dell'identità (Berger e Heath 2007; Schau e Gilly 2003; Scott 1994). La SbC, dunque, permette di comunicare *esplicitamente* i messaggi dei clienti al mondo circostante.

Nel presente lavoro, il meccanismo legato al potenziale di comunicazione esplicita dell'identità del cliente rappresenta un concetto rilevante per la comprensione delle differenze che caratterizzano la DbC e la SbC. Mentre coerentemente con la letteratura precedente, i modelli di personalizzazione producono una maggiore *preference fit* e la sensazione di realizzazione e orgoglio di essere il designer del prodotto (Franke, Schreier, e Kaiser 2010), nel presente lavoro viene suggerito che le reazioni dei clienti alla SbC (ma non alla DbC) sono guidate dalla proprietà di veicolare esplicitamente messaggi personali che agiscono come strumenti di segnalazione dell'identità. La tabella 4.1 sintetizza le caratteristiche della DbC e SbC.

Tabella 4.1 Design-based e Symbol-based customization

Modello di personalizzazione	Design-based Customization (DbC)	Symbol-based customization (SbC)
Definizione	Il cliente sceglie una combinazione di varianti delle caratteristiche del prodotto, come ad esempio, la forma, i materiali, i colori, le fantasie allo scopo di creare il prodotto personalizzato	Il cliente carica e include testi e immagini personali e, dunque, crea il proprio set di segni e simboli
Esempi	NikeID, my-choc	Anya Hindmarch "Be a bag", E-shirt
Contenuto e fornitore dei contenuti della personalizzazione	L'impresa definisce e fornisce il contenuto della personalizzazione	Il cliente decide e fornisce il contenuto della personalizzazione (i.e., testi e immagini)
Relazione con il brand	Nessuna relazione immediata	Offre al cliente di creare il proprio set di segni e simboli (i.e., self-branding)
Potenziale di comunicazione dell'identità	Stile di comunicazione implicita dei valori e dell'identità del cliente	Stile di comunicazione esplicita dei valori e dell'identità del cliente

4.3. Ruolo del brand nella *Design-based* e *Symbol-based customization*: le ipotesi di ricerca

La distinzione tra DbC e SbC permette di mettere in evidenza l'importanza che riveste il brand nei processi di personalizzazione. In particolare, studiare la relazione tra brand e modelli di personalizzazione permette di colmare un gap nella letteratura di marketing e, specificamente, nella letteratura sui modelli di personalizzazione. Sia la DbC sia la SbC permettono al cliente di manipolare i contenuti della personalizzazione che appartengono al dominio della brand identity (Keller, 1993). Da un lato, come discusso da

recenti ricerche (Berger e Ward 2010; Han, Nunes, e Drèze 2010), alcuni brand comunicano stile e personalità attraverso segni sottili o utilizzando elementi del design (e.g., forma, colori, fantasie). Dall'altro lato, la letteratura sulla marca riconosce il ruolo fondamentale di immagini e testi come elementi costitutivi del brand (Keller, 1998). Inoltre, sia la personalizzazione, sia il brand possono partecipare alla definizione e comunicazione della *self-identity* (Berger e Heath 2007; Holt 1995). Precedenti ricerche dimostrano che i clienti possono affermare la loro identità attraverso prodotti personalizzati (Franke e Schreier 2008; Lynn e Harris 1997) e le marche possono avere un ruolo nella costruzione e comunicazione del concetto che i consumatori hanno di sé stessi (Belk 1988; Levy 1959). In particolare, le connessioni legate al *self brand* (i.e., la misura in cui i clienti incorporano le marche nel loro concetto di sé – Escalas e Bettman, 2005) sono formate sulla base della congruenza tra *self-identity* e *brand image* (Sirgy, 1982).

Precedenti ricerche sul sé hanno principalmente considerato il brand come un mezzo per comunicare la propria identità. Tale premessa induce, però, a chiedersi come clienti inclini ad affermare la propria identità possono reagire all'opportunità di personalizzare elementi del prodotto che sono tradizionalmente connessi alla *brand identity*. Considerando il caso di un brand di massa - ovvero brand che sono particolarmente conosciuti dai clienti - si ipotizza che la DbC e il brand possano coesistere, mentre la SbC e il brand possano competere tra di loro e, quindi, non possano coesistere.

Considerando un brand di massa nei processi DbC e SbC, è possibile che, in generale, i clienti valutino positivamente sia il modello di personalizzazione, sia il brand. Da un lato, precedenti studi dimostrano che gli individui preferiscono prodotti personalizzati anziché prodotti standard. In effetti, entrambi i modelli qui proposti (i.e., DbC e SbC), attraverso la selezione di moduli e l'integrazione con segni e simboli, permettono di soddisfare le preferenze dei clienti più dei prodotti predefiniti dalle imprese (i.e., *preference fit* - Franke, Keinz, e Steger 2009; Franke, Schreier, e Kaiser 2010).

Inoltre, entrambi i modelli di personalizzazione generano sensazioni di realizzazione e orgoglio poiché i clienti sono consapevoli di essere i designer dei loro prodotti (*"I designed it myself" effect* - Franke, Schreier, e Kaiser 2010). Infine, le risposte dei clienti alla SbC, ma non alla DbC, sono attivate dal potenziale di comunicazione esplicita di simboli personali, che ruota attorno alla possibilità di comunicare con una certa immediatezza la propria identità. Dall'altro lato, la letteratura sul branding ha a lungo enfatizzato come la presenza del brand sui prodotti determina un maggior valore per i clienti rispetto a prodotti senza brand, poiché la marca fornisce benefici funzionali ed emozionali (Aaker 1996; Keller 1993). Più specificamente, le marche forniscono informazioni immediate sulla qualità e affidabilità del prodotto, ma forniscono anche valore simbolico.

E' evidente che entrambi i modelli di personalizzazione proposti nel presente capitolo (i.e., DbC e SbC) possano essere valutati positivamente dai clienti. Sembra, però, interessante indagare ulteriormente la relazione esistente tra i modelli di personalizzazione e la marca poiché ci sono argomentazioni per pensare che il brand possa favorire o meno la valutazione dei prodotti personalizzati a seconda che i clienti si impegnano in pratiche di DbC o SbC. Come precedentemente accennato, la personalizzazione di elementi del design e il brand operano a livelli differenti di comunicazione dell'identità. Mentre la DbC consente ai clienti di manipolare gli elementi del prodotto e di generare segnali sottili o meccanismi di comunicazione implicita (Berger e Ward 2010; Han, Nunes, e Drèze 2010), il brand è un mezzo di comunicazione esplicita degli obiettivi, dei valori e della personalità dei clienti (Aaker 1997; Keller 1993). La DbC, quindi, e un brand di massa – ovvero, popolare tra i clienti – dovrebbero essere complementari, o perlomeno non competere tra loro nel processo di comunicazione dell'identità.

Ancora, la personalizzazione di elementi del design in prodotti che presentano una marca può migliorare il meccanismo psicologico di *preference fit* e la sensazione di realizzazione e orgoglio derivante dall'essere il designer del prodotto. Considerando che la DbC e un brand di massa si

riferiscono a livelli differenti di comunicazione dell'identità, il cliente ha l'opportunità di adattare il design del prodotto al proprio sistema di preferenze scegliendo elementi del prodotto che non interferiscono con il logo e vivendo le sensazioni positive associate alla consapevolezza di essere il designer di un prodotto/brand ben conosciuto (Bendapudi e Leone, 2003; Franke, Schreier e Kaiser, 2010).

La SbC, invece, permette ai clienti di creare un proprio brand che opera allo stesso livello di comunicazione del brand di massa, ovvero in maniera esplicita (Schau e Gilly, 2003; Berger e Heath, 2007). Un prodotto che presenta la marca e viene personalizzato attraverso il processo della SbC include due set di segni e simboli (un brand personale e uno di massa) che possono competere per la comunicazione della propria identità al mondo circostante. In aggiunta, si potrebbe pensare che un brand personale, composto da simboli scelti direttamente dal cliente, dovrebbe essere relativamente più congruente con il sé rispetto a un brand di massa e, quindi, più efficace nel comunicare esplicitamente la personalità e i valori del cliente.

Nel presente lavoro viene adottata la prospettiva della teoria del bilanciamento di Heider (1958) per analizzare la presenza simultanea sul prodotto di simboli che competono nella comunicazione esplicita dell'identità. In particolare, se l'associazione tra il soggetto A (i.e., il sé) e l'oggetto B (i.e., il self brand) è più forte dell'associazione tra il soggetto A (i.e., il sé) e l'oggetto C (i.e., il brand di massa), allora il bilanciamento della triade A-B-C è raggiunta decrementando l'intensità dell'associazione tra l'oggetto B e C. Ci si aspetta, quindi, che la riduzione della coerenza tra segni e simboli personali (i.e., SbC) e segni e simboli di massa (i.e., i brand) possa diminuire la reazione positiva dei clienti rispetto a prodotti di marca personalizzati attraverso la SbC rispetto a prodotti di marca personalizzati attraverso la DbC. Nell'ultimo caso, la presenza di due set di segni operanti a livelli differenti di comunicazione dell'identità non implica un effetto di competizione tra di essi. Tale effetto è anche coerente con la letteratura sul

co-branding (Park, Sung e Shocker, 1996; Simonin e Ruth, 1998), in cui si afferma che maggiore fit tra i brand partner determina una valutazione più elevata per il prodotto *cobranded*. Una bassa congruenza tra i brand partner rende il cliente confuso circa i simboli e i significati veicolati dal prodotto riducendo, quindi, le risposte del cliente ad un determinato prodotto. Infine, in presenza di un brand di massa, la DbC e la SbC implicano casi differenti in termini di competizione dello spazio sul prodotto. Mentre la DbC è basata sulla scelta di moduli entro uno spazio limitato del prodotto (Pine, 1993; Randall, Terwiesch e Ulrich, 2005), la SbC comporta l'aggiunta di alcuni contenuti al prodotto (Holt, 1995). Come conseguenza, la DbC e un brand di massa possono coesistere senza generare competizione dovuta a limiti di spazio, mentre la SbC e un brand di massa possono entrare in conflitto con riferimento alla superficie da occupare sul prodotto. In sintesi, in presenza di un brand di massa ci si aspetta che le risposte del consumatore alla DbC siano più positive di quelle alla SbC. In assenza di un brand di massa, ci si aspetta che la SbC riceva migliori risposte da parte dei consumatori rispetto alla DbC.

Mentre entrambi i modelli di personalizzazione attivano il *preference fit* e la sensazione di realizzazione e di orgoglio di essere il designer del prodotto, la SbC si caratterizza per un maggiore potenziale di comunicazione esplicita dell'identità del consumatore rispetto alla DbC in assenza di marca. Si sostiene che tale meccanismo è cruciale nel migliorare le risposte del cliente alla SbC rispetto alla DbC, poiché la personalizzazione in generale piace ai clienti che sono inclini a comunicare la loro identità al mondo circostante. In assenza di un brand di massa, un tale bisogno può essere soddisfatto attraverso il self brand. Ancora, la SbC comparata alla DbC implica l'integrazione nei prodotti di simboli scelti dal cliente che si suppone mostrino una certa coerenza con il proprio sé (Sirgy 1982). In assenza di brand, dunque, i prodotti SbC sono preferiti a prodotti DbC. Supporto preliminare a tale affermazione può essere rinvenuto nel lavoro di Franke et al. (2010). Precisamente, gli autori in un loro studio mostrano che i partecipanti coinvolti nella personalizzazione di orologi da polso (senza brand) manifestano

risposte migliori alla personalizzazione basata su immagini caricate direttamente da loro rispetto alla personalizzazione basata sulla scelta predefinita di moduli. In sintesi, in assenza di un brand di massa, si ipotizza che le reazioni dei clienti alla SbC sono più positive rispetto alla DbC. Formalmente:

H1: La presenza/assenza di un brand di massa influenza la scelta del modello di personalizzazione.

Specificamente, in termini di scelta del consumatore, la presenza del brand di massa favorisce la DbC rispetto alla SbC, mentre l'assenza di un brand di massa favorisce la SbC rispetto alla DbC. Inoltre, quando vengono presentati differenti combinazioni di modelli di personalizzazione e vi è presenza/assenza del brand di massa, si ipotizza che i clienti rispondono più positivamente (in termini di atteggiamenti, intenzione d'acquisto e disponibilità a pagare) alla DbC rispetto alla SbC per prodotto di marca. Al contrario, per prodotti in assenza di marca, SbC riceve migliori risposte da parte dei consumatori rispetto alla DbC. Formalmente:

H2: Il modello di personalizzazione interagisce con il brand di massa nel determinare: (a) l'atteggiamento nei confronti de, (b) l'intenzione d'acquisto e (c) la disponibilità a pagare per il prodotto.

Specificamente, in termini di atteggiamento dei clienti, la presenza del brand di massa favorisce la DbC rispetto alla SbC, mentre l'assenza del brand di massa favorisce la SbC rispetto alla DbC.

Come discusso in precedenza, per prodotti in presenza di marca, si ipotizza che le reazioni dei clienti alla DbC siano migliori rispetto alla SbC, poiché in quest'ultimo caso, due sistemi di simboli (i.e., il self brand e il mass brand) possono competere come mezzo per la comunicazione esplicita della propria identità. Tale competizione può, tuttavia, scomparire nel momento in

cui i clienti apprezzano simultaneamente la presenza delle due forme di brand, rendendo così nullo il vantaggio della DbC sulla SbC. In particolare, in presenza di elevati livelli di congruenza tra il sé e un brand di massa, le due forme di brand possono coesistere.

Adottando ancora una volta la prospettiva della teoria del bilanciamento di Heider, si propone che se l'associazione tra il soggetto A (i.e., il self) e l'oggetto B (i.e., il self brand) è positiva così come l'associazione tra il soggetto A (i.e., il self) e l'oggetto C (i.e., il brand di massa), allora l'associazione tra l'oggetto B e C sarà positiva. La letteratura sul co-branding (Park, Sung e Shocker, 1996; Simonin e Ruth, 1998) suggerisce che maggiore è la coerenza tra brand partner, migliori reazioni da parte dei consumatori si ottengono. In presenza di elevata congruenza tra self e brand di massa, quindi, i simboli personali e i simboli legati al brand possono coesistere senza generare un effetto di competizione. Si propone, dunque, che per prodotti in presenza di marca, la congruenza tra self e brand di massa può moderare l'effetto del modello di personalizzazione sulle reazioni dei clienti. Tale affermazione permette di ipotizzare una condizione limite in cui l'effetto del modello di personalizzazione sulle reazioni dei clienti ha un comportamento diverso rispetto a quello proposto nella precedente ipotesi. Formalmente:

H3: Per prodotti in presenza di brand, il modello di personalizzazione interagisce con la congruenza tra il self e il brand di massa determinando: (a) l'atteggiamento nei confronti de, (b) l'intenzione d'acquisto e (c) la disponibilità a pagare per il prodotto.

Specificamente, una maggiore congruenza tra il self e il brand di massa neutralizza i vantaggi della DbC sulla SbC in termini di reazioni dei consumatori.

4.4. Obiettivi, disegno e risultati degli studi empirici

Al fine di sottoporre a test di verifica le ipotesi di ricerca precedentemente presentate, sono stati condotti tre studi, di cui si presentano gli obiettivi, il disegno di ricerca e i risultati.

Studio 1

Il primo studio ha l'obiettivo di verificare l'ipotesi H1 ed è uno studio *paper-and-pencil*. La variabile indipendente è rappresentata dalla presenza/assenza del logo di un brand di massa sul prodotto, mentre la variabile dipendente è stata misurata come la scelta tra DbC e SbC.

Lo studio 1, così come gli altri studi, ha quale oggetto la personalizzazione di t-shirt, che rappresenta una tipologia di prodotti particolarmente adeguata per gli studi in materia (Franke, Schreier e Kaiser, 2010; Fuchs, Prandelli e Schreier, 2010) e che, essendo spesso utilizzate e consumate in pubblico, assolvono al ruolo di comunicare aspetti della propria identità e personalità. Ancora, le t-shirt sono disponibili sia con il brand sia senza il brand e rappresentano una tipologia di prodotto ampiamente utilizzata da studenti universitari che costituiscono i campioni utilizzati per la raccolta dei dati.

Pre-test

Il brand di massa utilizzato nei vari studi è Adidas, che è stato selezionato in seguito a una serie di pre-test. In un primo pre-test condotto su studenti dell'Università della Calabria (N=29, 48% donne, $M_{età} = 23.03$, $SD_{età} = 2.53$), il brand Adidas ha ricevuto punteggi abbastanza elevati ($M = 5.93$, $SD = 1.33$) su un differenziale semantico a 7 punti che misura le percezioni dello status di un brand di nicchia (punteggi bassi) vs. di massa (punteggi alti). I risultati mostrano che non ci sono differenze significative tra rispondenti uomini e donne ($M_{uomini} = 6.00$; $M_{donne} = 5.86$; $t_{(27)} = 0.28$, *ns*). In un secondo pre-test condotto su un campione simile (N = 60, 56% donne, $M_{età} = 23.90$, $SD_{age} = 2.27$), Adidas ha ricevuto punteggi elevati ($M = 6.30$, $SD = 1.17$) su un differenziale semantico a 7 punti che misura la consapevolezza di marca (i.e., brand awareness - 1 = non lo conosco, 7 = lo conosco molto bene). I risultati mostrano che non ci sono differenze significative tra rispondenti

uomini e donne ($M_{uomini} = 6.46$; $M_{donne} = 6.18$; $t_{(58)} = 0.93$, *ns*). Adidas, quindi, sembra essere un ottimo brand di massa per testare le ipotesi di ricerca.

Per operationalizzare la DbC si è deciso di concentrarsi su uno specifico elemento del design, ovvero il colore, che è spesso proposto come attributo personalizzabile e può essere adattato sia per prodotti in presenza di brand sia per prodotti in assenza di brand (contrariamente ad altri elementi del design, come ad esempio, le fantasie specifiche di alcuni brand). La DbC, quindi, è stata operationalizzata come l'opportunità di scegliere tra differenti colori di parti della t-shirt, quali il colletto, le maniche e la parte centrale della maglia a sfondo bianco. La SbC, invece, è stata operationalizzata permettendo ai clienti di caricare e includere immagini e testi su una t-shirt dalle stesse caratteristiche fisiche di quella utilizzata nella DbC.

In un terzo pre-test, condotto ancora una volta su studenti dell'Università della Calabria ($N = 66$, 57% donne, $M_{età} = 22.28$, $SD_{età} = 2.22$), ai partecipanti sono state dapprima fornite alcune definizioni di DbC e SbC. In seguito, sono stati forniti esempi visivi ai partecipanti, i quali hanno attribuito gli esempi proposti ai due modelli di personalizzazione. Gli studenti hanno correttamente classificato gli esempi nei due modelli di personalizzazione (DbC: 63 classificazioni corrette; SbC: 65 classificazioni corrette – Il test chi-quadrato sull'ipotesi di equi-distribuzione delle frequenze mostra un $p < .01$).

Procedura

I partecipanti dello studio 1 ($N = 68$, 56% donne, $M_{età} = 23.79$, $SD_{età} = 2.30$) sono studenti universitari dell'Università della Calabria che sono stati reclutati in Biblioteca e invitati a prendere parte allo studio. I partecipanti, dapprima, hanno letto una descrizione e, in seguito, hanno visto alcuni esempi di t-shirt nella versione DbC ("Puoi scegliere il colore del colletto, delle maniche e della parte centrale") e nella versione SbC ("Puoi caricare e inserire un'immagine o scrivere un testo sulla tua t-shirt"). Le t-shirt venivano mostrate in due differenti versioni, ovvero, in assenza o presenza del logo Adidas (vedi Figura 4.1). Per controllare potenziali bias, l'ordine in cui i due modelli sono stati mostrati è stato controbilanciato.

Figure 4.1 Stimoli per la DbC e la SbC (Studio 1)



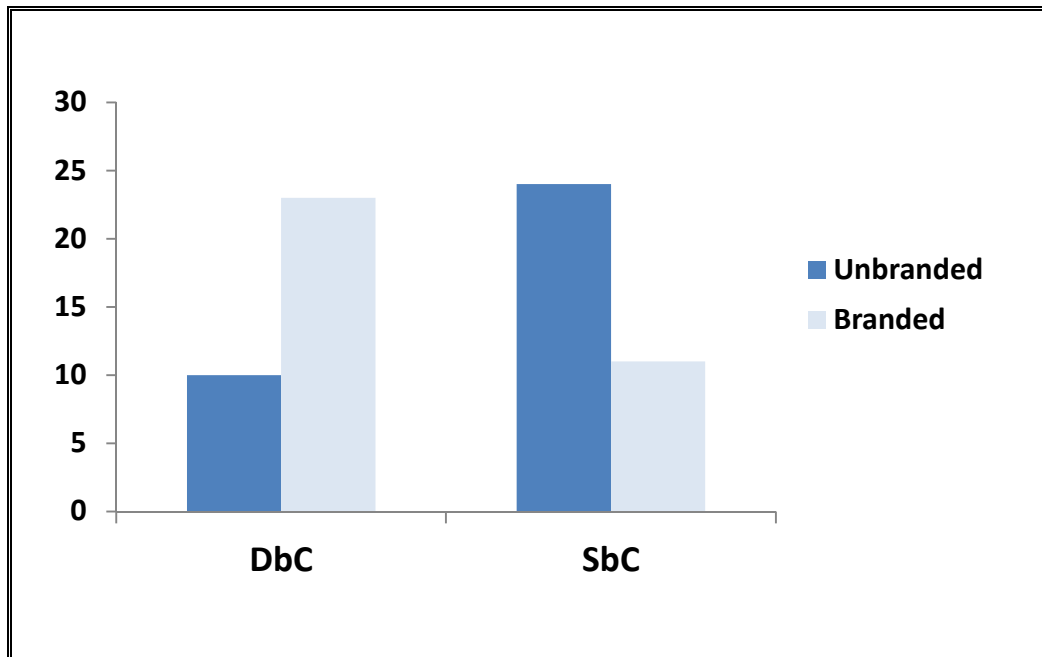
I partecipanti sono stati assegnati casualmente a una delle quattro condizioni ottenute incrociando il brand (assente vs. presente) e l'ordine della presentazione (prima DbC vs. prima SbC). Ai partecipanti è stato chiesto di indicare quale modello avrebbero scelto allo scopo di personalizzare la propria t-shirt e, in seguito, hanno espresso il loro genere, l'età ed eventuali opinioni o raccomandazioni rispetto allo studio a cui hanno partecipato. Quest'ultima domanda serviva principalmente a capire se i partecipanti avessero intuito lo scopo dello studio.

Risultati

La regressione logistica mostra che l'ordine di presentazione di DbC e SbC non influenza né la scelta di personalizzazione ($b = -.57, p > .10$) né interagisce con il brand nel determinare la scelta di personalizzazione ($b = .30, p > .10$). È stato, quindi, possibile aggregare i dati lungo la condizione riguardante l'ordine di presentazione e risulta che l'effetto del brand (assente = 0, presente = 1) sulla scelta tra i due modelli di personalizzazione (DbC = 0, SbC = 1) è statisticamente significativo ($b = -1.61, p < .01$). Tale evidenza è anche confermata da un chi-quadrato significativo applicato alla tabella di contingenza tra brand e scelta di personalizzazione (vedi Figura 4.2 – $\chi^2_{(1)} = 9.95, p < .01$).

Figure 4.2 Scelte tra la DbC e la SbC per t-shirt in presenza e assenza del brand (Studio

1)



Quando ai partecipanti è stata presentata la t-shirt con la marca, la maggioranza di essi ha scelto la DbC (23 vs. 11 – $\chi^2_{(1)} = 4.23, p < .05$), mentre la SbC è stata scelta principalmente quando la t-shirt non mostrava la marca (24 vs. 10 – $\chi^2_{(1)} = 5.76, p < .05$).

Nel prossimo studio, viene analizzato l'effetto dell'interazione tra il modello di personalizzazione e il brand di massa su risposte attitudinali dei clienti, allo scopo di superare i limiti dello studio 1, che si basa principalmente su comportamenti di scelta immaginari.

Studio 2

Nello studio 2, allo scopo di testare l'ipotesi H2a, è stato adottato un disegno sperimentale 2 (modello di personalizzazione: DbC vs. SbC) * 2 (brand: presente vs. assente) di tipo *between-subjects*. La variabile dipendente è l'atteggiamento verso il prodotto personalizzato, mentre la manipolazione di DbC e SbC è stata mantenuta costante, così come il brand utilizzato (i.e.,

Adidas). Lo studio 2 è stato condotto utilizzando uno strumento web interattivo che permette di personalizzare sia t-shirt con la marca Adidas, sia t-shirt senza la marca, scegliendone i colori per il colletto, le maniche e la parte centrale (i.e., DbC) oppure caricando un'immagine dal proprio personal computer e aggiungendo una scritta sulla t-shirt (i.e., SbC).

Dopo il processo di personalizzazione, i partecipanti hanno risposto a un breve questionario. Un ingegnere informatico ha creato lo strumento web interattivo e ha incluso il questionario sulla base delle istruzioni fornite. Prima di utilizzare lo strumento, è stata condotta un'accurata fase di pre-testing in modo da essere certi del corretto e appropriato funzionamento dello strumento web interattivo.

Procedura

Allo studio 2 hanno partecipato studenti dell'Università della Calabria (N = 83, 54% donne, $M_{età} = 23.14$, $SD_{età} = 2.74$) che sono stati invitati a partecipare all'esperimento durante alcune lezioni di Economia e Gestione delle Imprese.

Nello specifico, un link diretto allo strumento web interattivo è stato collocato sulla home page del gruppo di EGI. Gli studenti che hanno partecipato allo studio hanno preso parte a un'estrazione in cui potevano vincere una t-shirt personalizzata. Cliccando sul link, i partecipanti erano dapprima informati di partecipare ad un'esperienza di personalizzazione di una t-shirt e in seguito che avrebbero dovuto compilare un breve questionario. I partecipanti sono stati poi assegnati casualmente a una delle quattro condizioni sperimentali ottenute incrociando i due modelli di personalizzazione e la presenza o assenza del brand.

I partecipanti nella condizione DbC hanno letto le istruzioni su come scegliere i colori per il colletto, le maniche e la parte centrale della t-shirt. Ad essi era permesso di fare molteplici tentativi, prima di confermare definitivamente e salvare la loro t-shirt personalizzata che è rimasta visibile sullo schermo durante tutta la somministrazione del questionario. I partecipanti nella condizione SbC hanno letto le istruzioni su come caricare

un'immagine dal proprio computer (o da Internet) e come includere un testo scegliendo tra diversi font e colori. I partecipanti, inoltre, hanno potuto trascinare l'immagine e il testo in qualsiasi punto sulla t-shirt. Anche in questo caso, hanno potuto tentare diverse combinazioni prima di confermare e salvare il design della t-shirt definitivo, che è rimasto visibile durante il processo di somministrazione del questionario. Le figure 4.3 e 4.4 mostrano alcuni esempi di t-shirt personalizzate con lo strumento web interattivo che è stato utilizzato anche nello studio 3.

Figure 4.3 Un esempio di DbC nello strumento web interattivo (Studi 2 e 3)

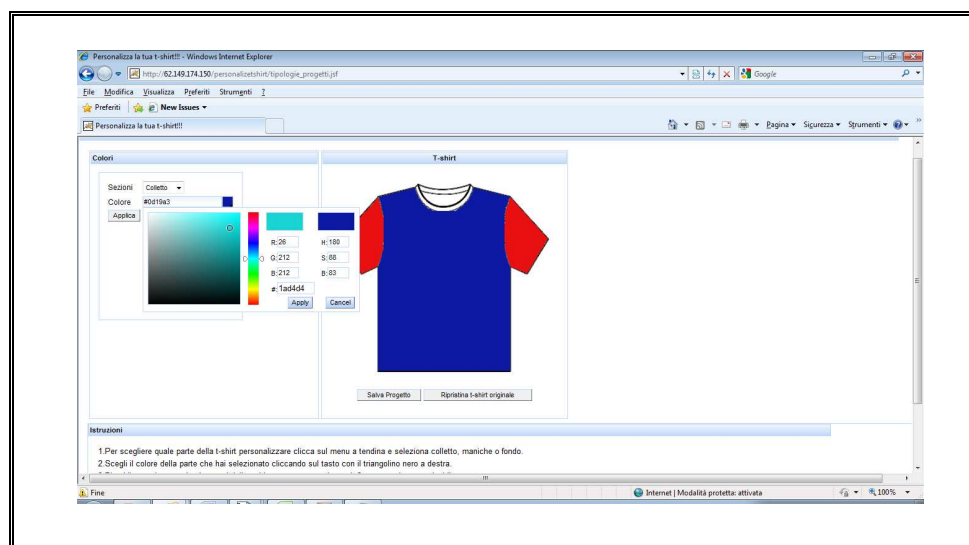
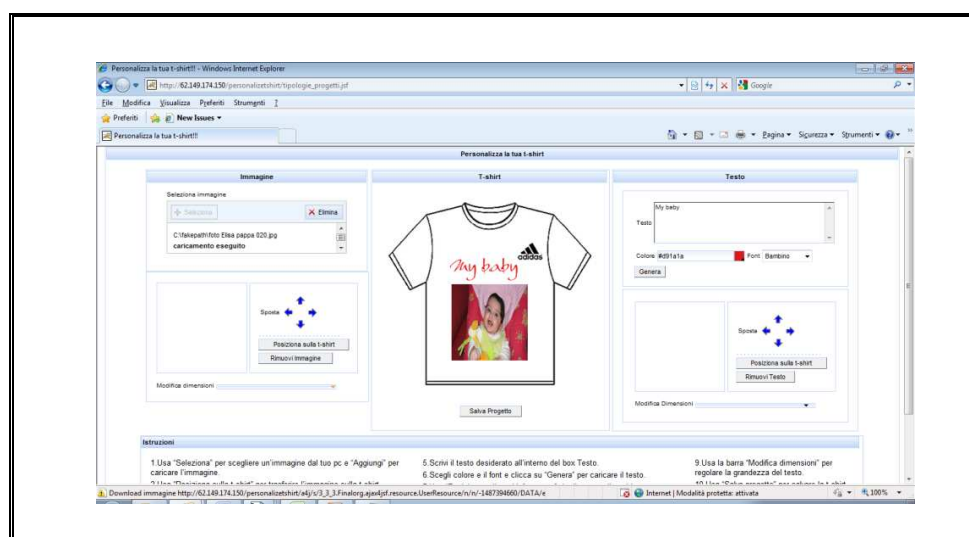


Figure 4.4 Un esempio di SbC nello strumento web interattivo (Studi 2 e 3)



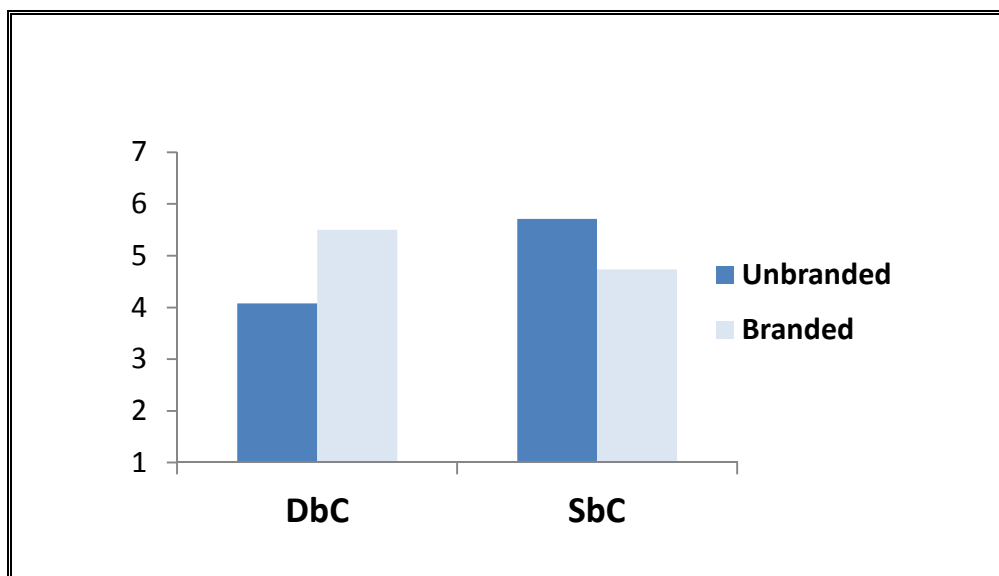
Dopo aver terminato con la personalizzazione della loro t-shirt, i partecipanti hanno risposto ad alcune domande che misurano l'atteggiamento nei confronti della t-shirt su una scala a 7 punti ("Quanto ti piace la t-shirt che hai personalizzato?", 1 = non mi piace per niente, 7 = mi piace moltissimo; "Come valuti la t-shirt che hai personalizzato?", 1 = molto male, 7 = molto bene). Infine, i partecipanti hanno indicato il loro genere, l'età, la loro email ed è stato chiesto loro di indicare quale fosse l'obiettivo dello studio. Nessuno dei partecipanti ha intuito il vero scopo dello studio.

Risultati

I due item usati per misurare l'atteggiamento sono stati aggregati ($r = .77$) in un punteggio complessivo ($M = 5.08$, $SD = 1.27$), che rappresenta la variabile dipendente dello studio per le analisi successive. In seguito, è stato condotto un test per verificare l'esistenza di un "late response bias". Regredendo l'atteggiamento sul numero progressivo di osservazioni (in ordine temporale), sul modello di personalizzazione (DbC = 0, SbC = 1), sul brand (assente = 0, presente = 1) e tutte le possibili interazioni si dimostra che non vi sono effetti significativi, suggerendo che il "late response bias" non rappresenta un problema per le successive analisi.

L'Anova 2 (modello di personalizzazione: DbC vs. SbC) * 2 (brand: presente vs. assente) ha prodotto un'interazione significativa tra il modello di personalizzazione e il brand ($F_{(1,79)} = 23.59$, $p < .001$). Tutti gli altri effetti sono non significativi ($p > .05$). I *planned comparisons* rivelano che, per prodotti in presenza di marca, la DbC ha ricevuto punteggi dell'atteggiamento più alti rispetto alla SbC ($Attitude_{DbC_Adidas} = 5.50$; $Attitude_{SbC_Adidas} = 4.73$; $F_{(1,79)} = 4.62$, $p < .05$), mentre per prodotti in assenza di marca, la SbC ha ricevuto punteggi dell'atteggiamento più alti rispetto alla DbC ($Attitude_{DbC_Unbranded} = 4.08$; $Attitude_{SbC_Unbranded} = 5.71$; $F_{(1,79)} = 22.78$, $p < .001$). Tali risultati sono coerenti con l'ipotesi H2a. La figura 4.5 mostra come l'atteggiamento è una funzione dell'interazione tra il modello di personalizzazione e il brand.

Figure 4.5 Atteggiamento rispetto alla t-shirt personalizzata (Studio 2)



Nel prossimo studio, l'obiettivo è di verificare se l'interazione tra il modello di personalizzazione e il brand è presente anche per altre tipologie di variabili dipendenti, come ad esempio, l'intenzione d'acquisto e la disponibilità a pagare. Ancora, nello studio 3 viene analizzato il meccanismo sottostante l'effetto del modello di personalizzazione sull'atteggiamento per il prodotto personalizzato in presenza o assenza di marca. Infine, viene sottoposta a test di verifica l'ipotesi H3 che rappresenta la condizione in cui la competizione tra simboli personali (i.e., SbC) e simboli di massa (i.e., DbC) scompare.

Studio 3

Lo studio 3 è stato condotto per testare le ipotesi H2b, H2c e H3. Il disegno di ricerca è simile a quello utilizzato nello studio 2 e lo stesso strumento web interattivo è stato utilizzato nel presente studio per la raccolta dei dati.

E' stato nuovamente adottato un disegno sperimentale 2 (modello di personalizzazione: DbC vs. SbC) * 2 (brand: assente vs. presente) di tipo *between-subjects*, in cui le variabili dipendenti misurate sono l'atteggiamento verso il prodotto personalizzato, l'intenzione di acquisto e la disponibilità a pagare. Il questionario, quindi, è stato adattato attraverso l'aggiunta di altre due variabili dipendenti. Inoltre, sono state aggiunte le

variabili di processo che sono ipotizzate mediare l'effetto del modello di personalizzazione per prodotti in assenza o presenza del brand.

Nello specifico, sono stati raccolti dati sul *preference fit*, sull'effetto "*I designed it myself*" (Franke, Schreier e Kaiser, 2010), e sul potenziale di comunicare esplicitamente la propria identità. Infine, è stato misurato il livello di congruenza tra il self e il brand Adidas.

Procedura

I partecipanti (N = 105, 63% donne, $M_{età} = 24.21$, $SD_{età} = 2.16$) sono studenti della laurea specialistica dell'Università della Calabria che sono stati invitati a prendere parte allo studio durante alcune lezioni dei corsi di Marketing.

Un link allo strumento web interattivo è stato collocato sulla home page del sito di EGI e gli studenti che hanno partecipato hanno avuto l'opportunità di partecipare all'estrazione di una t-shirt personalizzata. I partecipanti sono stati assegnati casualmente a una delle quattro condizioni sperimentali ottenute incrociando i due modelli di personalizzazione e la presenza/assenza del brand. La procedura web è uguale a quella utilizzata nello studio 2. In particolare, dopo aver terminato la personalizzazione della t-shirt, ai partecipanti è stato chiesto di rispondere a due items che misuravano l'atteggiamento su una scala a 7 punti ($r = .83$). Inoltre, i soggetti hanno fornito una valutazione su una scala a 7 punti dell'intenzione ad acquistare il prodotto personalizzato ("*Con quale probabilità acquisteresti la t-shirt che ha personalizzato?*", 1 = molto improbabile, 7 = molto probabile) e hanno indicato la loro disponibilità a pagare per la t-shirt personalizzata. È stata utilizzata una domanda a risposta aperta ("*Quanto saresti disposto a pagare, in euro, per la t-shirt che hai personalizzato?*"), che come item è più semplice rispetto a misure di disponibilità a pagare basate su incentivi o su aste. Inoltre, è stato dimostrato che domande a risposte aperte di disponibilità a pagare performano in maniera simile ad item basati sugli incentivi nel descrivere le curve di prezzo e di domanda (Miller, Hofstetter, Krohmer e Zhang, 2011).

I partecipanti, successivamente, hanno risposto a tre item su una scala a 7 punti (1 = decisamente in disaccordo, 7 = decisamente d'accordo) che misurano il *preference fit* ("Il design della mia t-shirt è grandioso"), l'effetto "*I designed it myself*" ("Guardando alla t-shirt che ho personalizzato, mi sento orgoglioso"), e il potenziale di comunicazione esplicita dell'identità ("La t-shirt che ho personalizzato comunica chiaramente le mie idee e i miei simboli"). E' stata poi misurata la congruenza tra il self e il brand chiedendo ai partecipanti di indicare la misura in cui il brand Adidas è in grado di comunicare la loro personalità e i loro valori (scala a 7 punti, 1 = per niente, 7 = moltissimo). Dopo aver risposto a tutte le domande del questionario, i partecipanti hanno fornito il genere, l'età, la loro email e risposto alla domanda sull'obiettivo dello studio. Di nuovo, nessun partecipante ha intuito il vero scopo dello studio.

Risultati

Prima di condurre le analisi principali, è stato realizzato un test per verificare l'esistenza di un "*late response bias*". Regredendo l'atteggiamento, l'intenzione d'acquisto e la disponibilità a pagare per il prodotto sul numero progressivo di osservazioni (in ordine temporale), sul modello di personalizzazione (DbC = 0, SbC = 1), sul brand (assente = 0, presente = 1) e tutte le possibili interazioni si dimostra che non vi sono effetti significativi, suggerendo che il "*late response bias*" non rappresenta un problema per le successive analisi.

Coerentemente con la concettualizzazione proposta, la DbC e la SbC mostrano punteggi simili con riferimento al *preference fit* e all'effetto "*I designed it myself*" ($PreferenceFit_{DbC} = 3.49$; $PreferenceFit_{SbC} = 3.44$; $t_{(103)} = .16$, $p > .10$; $DesignedItMyself_{DbC} = 3.51$; $DesignedItMyself_{SbC} = 3.63$; $t_{(103)} = -.34$, $p > .10$) e la SbC mostra un maggiore potenziale di comunicazione esplicita dell'identità personale rispetto alla DbC ($IDCommunication_{DbC} = 3.77$; $IDCommunication_{SbC} = 5.96$; $t_{(103)} = -7.04$, $p < .001$).

Per testare l'ipotesi H2, sono state condotte una serie di ANOVA separate (applicare la MANOVA non cambia le conclusioni statistiche) per le tre

variabili dipendenti. L'ANOVA 2*2 sull'atteggiamento mostra un'interazione significativa tra il modello di personalizzazione e il brand ($F_{(1,101)} = 30.60, p < .001$). Gli effetti diretti sono entrambi non significativi ($p > .05$). I *planned comparisons* rivelano che per la t-shirt in presenza di marca, la DbC riceve punteggi più elevati rispetto alla SbC ($Attitude_{DbC_Adidas} = 5.46; Attitude_{SbC_Adidas} = 4.25; F_{(1,101)} = 15.40, p < .001$), mentre per la t-shirt in assenza di marca, la SbC riceve punteggi più elevati rispetto alla DbC ($Attitude_{DbC_Unbranded} = 4.50; Attitude_{SbC_Unbranded} = 5.69; F_{(1,101)} = 15.20, p < .001$). L'ANOVA 2*2 sull'intenzione di acquisto mostra anch'essa un'interazione significativa tra il modello di personalizzazione e il brand ($F_{(1,101)} = 22.10, p < .001$). Gli effetti diretti sono entrambi non significativi ($p > .05$). I *planned comparisons* rivelano che per la t-shirt in presenza di marca, la DbC ha una probabilità di acquisto maggiore rispetto alla SbC ($Intention_{DbC_Adidas} = 5.27; Intention_{SbC_Adidas} = 4.23; F_{(1,101)} = 5.97, p < .05$), mentre per t-shirt in assenza di marca, la SbC mostra una probabilità di acquisto maggiore rispetto alla DbC ($Intention_{DbC_Unbranded} = 4.11; Intention_{SbC_Unbranded} = 5.88; F_{(1,101)} = 17.75, p < .001$).

Infine un'ANOVA 2*2 sulla disponibilità a pagare mostra interazioni significative tra il modello di personalizzazione e il brand ($F_{(1,101)} = 18.03, p < .001$). Gli effetti diretti sono entrambi non significativi ($p > .05$). I *planned comparisons* rivelano che, per t-shirt in presenza di marca, i partecipanti sono disposti a pagare di più per la DbC invece che per la SbC ($WTP_{DbC_Adidas} = 21.77; WTP_{SbC_Adidas} = 11.54; F_{(1,101)} = 13.21, p < .001$), mentre per t-shirt in assenza di marca, i partecipanti sono disposti a pagare di più per la SbC che per la DbC ($WTP_{DbC_Unbranded} = 11.52; WTP_{SbC_Unbranded} = 18.12; F_{(1,101)} = 5.59, p < .05$). Tali risultati forniscono ulteriore supporto per l'ipotesi H2a e sono anche coerenti con le ipotesi H2b e H2c.

Analisi di mediazione

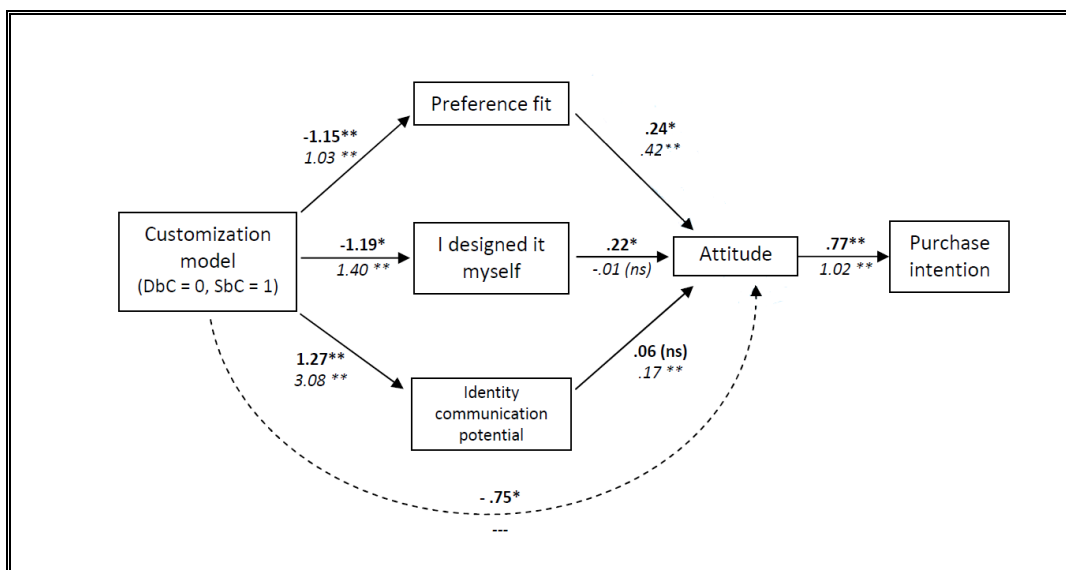
Sulla base della concettualizzazione fornite precedentemente e le ricerche condotte da alcuni autori (Franke, Schreier e Kaiser, 2010), ci si aspetta che la maggiore preferenza per la DbC in presenza della marca sia guidata dal

preference fit e dall'effetto "*I designed it myself*", ma non dal potenziale di comunicazione esplicita dell'identità personale. Al contrario, ci si aspetta che la maggiore preferenza per la SbC in assenza della marca è guidata dal potenziale di comunicazione esplicita dell'identità.

Nel modello di mediazione, la variabile dipendente principale che viene considerata è l'atteggiamento nei confronti del prodotto personalizzato. Considerando che il modello include molteplici mediatori e una variabile di moderazione (i.e., il brand), i SEM multi gruppo (Steenkamp e Baumgartner, 1998) rappresentano l'approccio migliore per l'analisi dei dati. Inoltre, l'utilizzo dei SEM permette di controllare le covarianze tra i tre mediatori e, quindi, di ottenere stime affidabili degli specifici effetti di mediazione.

La Figura 4.6 mostra i risultati dell'analisi e la rappresentazione grafica del modello concettuale stimato. Inoltre, il modello include l'effetto dell'atteggiamento sull'intenzione d'acquisto per due diverse ragioni. Innanzitutto, la relazione tra atteggiamento e intenzione d'acquisto è coerente con la teoria dell'atteggiamento (Fishbein e Ajzen, 1975). In secondo luogo, aggiungere un ulteriore costrutto al modello di mediazione permette di confrontare modelli *nested* senza il rischio di incorrere in un modello pienamente identificato (i.e., con nessun grado di libertà).

Figura 4.6 Modello di mediazione multi gruppo (Studio 3)



Model fit: $\chi^2_{(11)} = 17.15, p > .10, CFI = .98, \text{Test fit (RMSEA} < .05): p = .21$

Note 1: ** $p < .01, * p < .05.$

Note 2: Stime non standardizzate per il gruppo presenza della marca sono riportate in grassetto. Stime non standardizzate per il gruppo assenza della marca sono riportate in corsivo.

Note 3: Sebbene non vengono riportati nel path diagram, le covarianze tra i tre mediatori sono state stimate (e quindi tenute sotto controllo).

Il modello di mediazione pieno in entrambi i gruppi mostra un fit accettabile ($\chi^2_{(12)} = 21.88, p < .05, CFI = .97$). In seguito, è stato stimato un modello di mediazione parziale nel gruppo in cui la marca è presente. Un significativo miglioramento del *model fit* è stato trovato ($\Delta\chi^2_{(1)} = 4.72, p < .05$), così come un significativo effetto diretto del modello di personalizzazione sull'atteggiamento ($b = - .75, p < .05$). Infine, il modello di mediazione parziale è stato stimato anche nel gruppo in assenza del brand e non è stato trovato un significativo miglioramento del *model fit* ($\Delta\chi^2_{(1)} = 3.01, ns$). Le indicazioni preliminari, quindi, supportano il modello di mediazione parziale nel gruppo in presenza di marca e il modello di mediazione completo per il gruppo in assenza di marca, che ha prodotto un ottimo fit ($\chi^2_{(11)} = 17.15, p > .10, CFI = .98$).

In seguito, sono stati testati gli effetti indiretti del modello di personalizzazione sull'atteggiamento verso il prodotto personalizzato. Un effetto indiretto è rappresentato da un termine moltiplicativo (in $X \rightarrow M \rightarrow Y$, è l'effetto di X su M moltiplicato l'effetto di M su Y), che segue una distribuzione asimmetrica. Le procedure standard per testare gli effetti indiretti (e.g., Sobel test) assumono distribuzioni asimmetriche e possono per questo motivo generare distorsioni nei risultati e nelle conclusioni. Per superare tale limite delle procedure standard, è stata applicata la procedura di McKinnon (2008) per stimare correttamente la significatività di tali test. MacKinnon suggerisce di calcolare il 95% degli intervalli di confidenza asimmetrici per ciascun effetto indiretto attraverso il software PRODCLIN (disponibile all'indirizzo <http://www.public.asu.edu/~davidpm/ripl/Prodclin/>). La tabella 4.2 sintetizza i risultati riguardanti i test sugli effetti indiretti.

Tabella 4.2 Test degli effetti indiretti (Studio 3)

Effetto indiretto specifico	Gruppo presenza della marca			
	Effetto indiretto	95% Intervallo di confidenza asimmetrico		Significatività ($\alpha = .05$)
		Limite inferiore	Limite superiore	
Modello di personalizzazione → Preference fit → Atteggiamento	-.28	-.69	-.01	√
Modello di personalizzazione → I designed it myself → Atteggiamento	-.26	-.64	-.02	√
Modello di personalizzazione → Potenziale di comunicazione → Atteggiamento	.08	-.16	.37	X
Effetto indiretto specifico	Gruppo assenza della marca			
	Effetto indiretto	95% Intervallo di confidenza asimmetrico		Significatività ($\alpha = .05$)
		Limite inferiore	Limite superiore	
Modello di personalizzazione → Preference fit → Atteggiamento	.43	.08	.92	√
Modello di personalizzazione → I designed it myself → Atteggiamento	-.01	-.37	.33	X
Modello di personalizzazione → Potenziale di comunicazione → Atteggiamento	.52	.13	.95	√

Come atteso, l'effetto dell'atteggiamento sull'intenzione di acquisto è positivo e significativo sia per il gruppo in presenza di marca, sia per il gruppo in assenza di marca.

Per il gruppo in presenza di marca, risulta che il modello di personalizzazione (DbC = 0, SbC = 1) ha un effetto negativo sul *preference fit* ($b = - 1.15, p < .01$), che a sua volta influenza positivamente l'atteggiamento ($b = .24, p < .05$). Ciò significa che la DbC genera un atteggiamento più favorevole rispetto alla SbC in parte grazie al *preference fit*. Questo specifico effetto indiretto è significativo (il 95% dell'intervallo di confidenza asimmetrico non include lo zero). I risultati mostrano che il modello di personalizzazione ha un effetto negativo sull'effetto "I designed it myself" ($b = - 1.19, p < .05$), che a sua volta influenza positivamente l'atteggiamento ($b = .22, p < .05$). Ciò significa che la DbC genera un atteggiamento più favorevole della SbC in parte grazie alla sensazione di orgoglio provata per essere il designer del

prodotto. Tale effetto indiretto è significativo (il 95% dell'intervallo di confidenza asimmetrico non include lo zero).

Infine, i risultati mostrano un effetto positivo del modello di personalizzazione sul potenziale di comunicazione esplicita dell'identità ($b = 1.27, p < .01$), che però non ha un effetto sull'atteggiamento ($b = .06, ns$). Ciò significa che la SbC genera un potenziale di comunicazione dell'identità maggiore rispetto alla DbC anche per prodotti in presenza di marca (tuttavia, con una minore intensità rispetto a prodotti in assenza di marca – $\Delta\chi^2_{(1)} = 8.87, p < .01$), ma tale meccanismo non porta a un incremento nell'atteggiamento. Infatti, tale effetto indiretto non è significativo (il 95% dell'intervallo di confidenza asimmetrico include lo zero).

Per il gruppo in assenza di marca, i risultati mostrano un effetto positivo del modello di personalizzazione sul *preference fit* ($b = 1.03, p < .01$), che a sua volta influenza positivamente l'atteggiamento ($b = .42, p < .01$). Ciò significa che la SbC genera un più elevato atteggiamento rispetto alla DbC attraverso il *preference fit*. Tale effetto indiretto è significativo (il 95% dell'intervallo di confidenza asimmetrico non include lo zero).

I risultati mostrano un effetto positivo del modello di personalizzazione sull'effetto "*I designed it myself*" ($b = 1.40, p < .01$), che però non ha un effetto sull'atteggiamento ($b = -.01, ns$). Ciò significa che la SbC genera sensazioni di orgoglio derivanti dall'essere il designer del prodotto maggiori rispetto alla DbC, ma tale meccanismo non porta ad un atteggiamento più positivo. Infatti, questo effetto indiretto non è significativo (il 95% dell'intervallo di confidenza asimmetrico include lo zero). Infine, il modello di personalizzazione ha un effetto positivo sul potenziale di comunicazione esplicita dell'identità ($b = 3.08, p < .01$), che a sua volta influenza positivamente l'atteggiamento ($b = .17, p < .01$). Ciò significa che la SbC genera un atteggiamento più positivo della DbC attraverso il potenziale di comunicazione dell'identità. Questo effetto indiretto è significativo (il 95% dell'intervallo di confidenza asimmetrico non include lo zero).

Analisi di moderazione: il ruolo della congruenza tra il self e il brand di massa

Per testare l'ipotesi H3, sono stati selezionati i dati riguardanti la personalizzazione di t-shirt in presenza di marca per le quali è possibile che due sistemi di simboli (self e brand di massa) sono presenti sul prodotto. E' stata condotta un'analisi di regressione per ogni variabile dipendente misurata nello studio 3. Le variabili indipendenti sono il modello di personalizzazione (DbC = 0, SbC = 1), la congruenza tra il self e il brand e la loro interazione (Aiken e West, 1991). Ci si aspetta che, per prodotti in presenza di marca, l'effetto negativo del modello di personalizzazione (i.e., la DbC è preferita alla SbC) scompaia quando la congruenza tra self e brand è alta. In aggiunta, per testare l'interazione tra il modello di personalizzazione e congruenza, è stata utilizzata una *spotlight analysis* (Hayes e Matthes, 2009) per ogni modello di regressione, allo scopo di verificare come l'effetto del modello di personalizzazione cambia con basso (i.e., Mean - 1SD), medio (i.e., Mean) e elevato (i.e., Mean + 1SD) livello di congruenza. La tabella 4.3 presenta una sintesi dei risultati.

Tabella 4.3 Analisi di moderazione per i prodotti con la marca (Studio 3)

Variabile dipendente	Stima dell'interazione (s.e.)	Effetto del modello di personalizzazione per differenti livelli di congruenza tra self e brand		
		Basso (Media - 1SD): 2.24	Media: 3.88	Alto (Media + 1SD): 5.53
Atteggiamento	.47* (.19)	- 1.89** (.44)	- 1.12** (.31)	- .36 (.44)
Intenzione d'acquisto	.30 (.24)	- 1.41* (.55)	- .91* (.39)	- .41 (.55)
Disponibilità a pagare	2.67 (1.86)	- 14.44** (4.29)	- 10.05** (3.02)	- 5.67 (4.29)

Nel modello con l'atteggiamento è stato trovato un effetto negativo (atteso) del modello di personalizzazione ($b = - 2.93$, $p < .001$), un effetto non

significativo della congruenza tra self e brand ($b = .01, ns$) e un'interazione significativa ($b = .47, p < .05$). Una *spotlight analysis* dell'interazione mostra che sia con un basso sia con un medio livello della congruenza tra self e brand, l'effetto del modello di personalizzazione ha un effetto negativo sull'atteggiamento ($b_{BassaCongruenza} = - 1.89, p < .01$; $b_{MediaCongruenza} = - 1.12, p < .01$), che significa che la DbC produce un atteggiamento più elevato della SbC. Con elevati livelli di congruenza tra self e brand, comunque, l'effetto del modello di personalizzazione sull'atteggiamento diventa non significativo ($b = - .36, p > .10$), che indica che la DbC e la SbC sono valutate in maniera simile. Tale evidenza supporta l'ipotesi H3a.

Nel modello dell'intenzione ad acquistare è stato trovato un effetto negativo del modello di personalizzazione ($b = - 2.08, p < .05$), un effetto non significativo della congruenza tra self e brand ($b = .18, ns$) e un'interazione non significativa ($b = .30, ns$). La conduzione di una *spotlight analysis* dell'interazione, però, ha trovato il pattern atteso per l'effetto riguardante il modello di personalizzazione: sia con un livello basso sia con un livello medio di congruenza tra self e brand, l'effetto del modello di personalizzazione sull'intenzione di acquisto è negativo ($b_{BassaCongruenza} = - 1.41, p < .05$; $b_{MediaCongruenza} = - .91, p < .05$), che indica che la DbC genera un'intenzione di acquisto maggiore rispetto alla SbC. Con elevati livelli di congruenza tra self e brand, l'effetto del modello di personalizzazione sull'intenzione d'acquisto non è significativo ($b = - .41, ns$), che indica che la DbC e la SbC producono intenzioni di acquisto simili. Sebbene tale evidenza non fornisce supporto completo per l'ipotesi H3b, l'analisi condotta mostra un pattern di risultati che è coerente con le ipotesi di ricerca.

Similarmente, gli stessi risultati sono stati trovati nel modello concernente la disponibilità a pagare, che mostra un effetto negativo del modello di personalizzazione ($b = - 20.44, p < .05$), un effetto non significativo della congruenza tra self e brand ($b = - .88, ns$) e un'interazione non significativa ($b = 2.67, ns$). Con la *spotlight analysis* delle interazioni, però, è possibile trovare il pattern ipotizzato per l'effetto del modello di personalizzazione: con

una basso o medio livello di congruenza tra self e brand, l'effetto del modello di personalizzazione sulla disponibilità a pagare è negativo ($b_{\text{BassaCongruenza}} = -14.44, p < .01$; $b_{\text{MediaCongruenza}} = -10.05, p < .01$), che indica che la DbC genera una disponibilità a pagare maggiore della SbC. Con elevati livelli di congruenza tra self e brand, l'effetto del modello di personalizzazione sulla disponibilità a pagare diventa non significativo ($b = -5.67, ns$), che indica che la DbC e la SbC producono disponibilità a pagare simili. Tale evidenza non fornisce supporto per l'ipotesi H3c. Tuttavia, le evidenze sembrano essere consistenti con la concettualizzazione proposta.

4.5. Discussione generale sui risultati degli studi empirici

I risultati dello studio 1 forniscono supporto per l'ipotesi H1 e suggeriscono che gli individui quando hanno la possibilità di scegliere l'approccio di personalizzazione preferito, tendono ad associare la DbC ai prodotti di marca e la SbC a prodotti senza marca. Tale evidenza è dovuta, da un lato, alla maggiore complementarità che caratterizza la personalizzazione di elementi del design e un brand di massa in termini di comunicazione dell'identità e, dall'altro lato, alla potenziale competizione tra segni e simboli personali e brand di massa.

I risultati dello studio 2 forniscono supporto all'ipotesi H2a. L'atteggiamento per il prodotto personalizzato dipende dall'interazione tra il modello di personalizzazione (DbC vs. SbC) e il brand di massa (presente vs assente). In presenza di brand, le risposte attitudinali dei clienti alla t-shirt DbC sono più alte rispetto alle risposte circa la t-shirt SbC. In assenza di brand, le risposte attitudinali dei clienti alla t-shirt SbC sono più alte rispetto alle risposte circa la t-shirt DbC. Lo studio 2 aumenta la validità della concettualizzazione proposta in quanto lo strumento web interattivo assicura un elevato livello di realismo delle scelte poste in essere dai partecipanti.

Lo studio 3 fornisce ulteriore supporto all'idea che le valutazioni di DbC e SbC dipendono dalla presenza/assenza del brand sul prodotto. Ancora, lo

studio 3 ha permesso di estendere le evidenze dello studio 2 considerando, oltre che l'atteggiamento, l'intenzione d'acquisto e la disponibilità a pagare per il prodotto personalizzato come variabili dipendenti.

Sono state trovate le seguenti evidenze empiriche: 1) per prodotti in presenza di brand, la DbC genera migliori reazioni da parte dei clienti rispetto alla SbC e 2) per prodotti in assenza di brand, la SbC genera migliori reazioni dei consumatori rispetto alla DbC.

Lo studio 3, inoltre, offre supporto generale per i meccanismi che guidano l'effetto dei modelli di personalizzazione per prodotti in presenza o assenza del brand. Coerentemente con precedenti studi (Franke, Schreier e Kaiser, 2010), l'apprezzamento per la DbC è (parzialmente) mediato dal *preference fit* e dall'effetto "*I designed it myself*", ma non dal potenziale di comunicazione (esplicita) dell'identità. L'apprezzamento per la SbC, invece, è mediato dal potenziale di comunicazione dell'identità e dal *preference fit*. Non sono state trovate evidenze empiriche per quanto riguarda la mediazione dell'effetto "*I designed it myself*". Tale risultato potrebbe essere dovuta al ruolo dominante di mediazione del potenziale di comunicazione dell'identità per t-shirt in assenza del brand.

Lo studio 3 è stato anche realizzato allo scopo di testare la condizione in cui l'effetto di competizione tra self brand (i.e., SbC) e mass brand (i.e., DbC) scompare. I risultati di un'analisi di moderazione suggeriscono che, infatti, il vantaggio della DbC sulla SbC per prodotti con il brand scompare se il brand è percepito essere altamente congruente con il self. Tale idea è supportata nel modello dell'atteggiamento dal termine di interazione continuo e dalla *spotlight analysis*, che sottolineano come l'effetto negativo del modello di personalizzazione (i.e., DbC preferito alla SbC) tiene solo nel caso in cui vi è un basso e medio livello di congruenza tra self e brand, mentre diventa non significativo quando vi è un elevato livello di congruenza.

Le stesse evidenze sono state riscontrate per il modello che considera l'intenzione d'acquisto e la disponibilità a pagare come variabili dipendenti.

Capitolo 5

Contributo della ricerca, implicazioni per il management e direzioni per la ricerca futura

5.1 Introduzione

La personalizzazione dei prodotti è un fenomeno che, soprattutto negli ultimi anni, si è diffuso considerevolmente. Come dimostrato da alcuni siti web, ad esempio, *configurator-database.com* e *milkorsugar.com*, centinaia di imprese propongono ai clienti offerte personalizzate in un numero sempre crescente di categorie di prodotto. Tali imprese consentono ai loro clienti di definire le caratteristiche del prodotto (e.g., elementi del design), allo scopo di differenziare la loro offerta da quella dei principali concorrenti e, quindi, di ottenere un *premium price* (Wind e Rangaswamy, 2001; Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Attraverso lo sviluppo delle ICT e la nascita di siti web interattivi e di simulatori, i clienti possono manipolare in tempo reale le caratteristiche del prodotto, quali i colori delle parti componenti, le fantasie, le immagini e i testi, che tradizionalmente sono elementi legati all'identità di marca (Keller, 1993). Tale processo è supportato dalla possibilità di effettuare infiniti tentativi allo scopo di ottenere il prodotto che più si adatta alle specifiche esigenze dei consumatori. Il crescente coinvolgimento del cliente nella creazione dei prodotti e di un sistema di significati rappresenta il punto centrale del presente lavoro. In particolare, ci si propone di analizzare l'interazione tra

personalizzazione e marca nelle valutazioni dei consumatori e, quindi, ci si chiede come le imprese debbano gestire la personalizzazione in assenza o presenza del logo di un brand. Ovvero, imprese con un'immagine di marca molto forte devono limitare i clienti nella creazione di un proprio sistema di simboli durante il processo di personalizzazione del prodotto? Tali imprese devono indurre i clienti ad utilizzare elementi del design predefiniti dall'azienda stessa anziché permettere loro di utilizzare proprie immagini o testi per affermare la propria identità? E, invece, le imprese che non hanno un'immagine di marca affermata? Devono queste aziende investire maggiormente nella personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore?

La letteratura di marketing offre alcune indicazioni circa gli atteggiamenti e i comportamenti dei clienti rispetto ad imprese che offrono la possibilità di modificare elementi del prodotto attraverso la personalizzazione (e.g., Berthon, Pitt, McCarthy e Kates, 2007), mentre non esiste un'accurata trattazione delle risposte dei consumatori quando il prodotto oggetto della personalizzazione mostra o meno il logo di un brand. Tale lacuna in letteratura necessita di essere colmata, in quanto le imprese assumono le loro decisioni sulla personalizzazione e sul brand in funzione delle reazioni attitudinali e comportamentali dei clienti. A tal proposito, sia nella letteratura sulla personalizzazione (e.g., Franke et al., 2010), sia nella letteratura sul brand (e.g., Keller, 1993) ci sono chiare evidenze empiriche che dimostrano atteggiamenti favorevoli da parte dei clienti rispetto a questi due elementi di marketing. Ma cosa accade quando la personalizzazione e il brand sono presenti simultaneamente? Si potrebbe pensare a un effetto sinergico della personalizzazione e del brand che potrebbe condurre a valutazioni da parte dei clienti ancora più positive? Oppure, vi sono argomentazioni che lasciano pensare che, se congiuntamente presenti, i due elementi possono avere effetti inaspettati e indesiderati sulle valutazioni dei clienti?

Allo scopo di fornire una risposta a tali interrogativi, sono stati analizzati i contributi in letteratura riguardanti gli studi sulle personalizzazione delle

offerte (capitolo 1) e la gestione del brand (capitolo 2) nella prospettiva dei consumatori. Nello specifico, nel capitolo 1 è stata condotta una rassegna della letteratura sui modelli di personalizzazione storici (e.g., *mass customization*) e quelli più recenti e innovativi (e.g., *co-creation*) ed è stata introdotta un approccio alla personalizzazione che non ha ricevuto adeguata attenzione da parte degli studiosi di marketing: la personalizzazione attraverso segni e simboli del consumatore (o *Symbol-based customization*). Nel secondo capitolo, è stata condotta una rassegna riguardante l'identità, il concetto di sé e la personalità del consumatore, il brand e la personalità ad esso associata e la comunicazione implicita ed esplicita che può essere attivata attraverso l'acquisto, il consumo o l'esibizione di alcuni prodotti o marche. Nel terzo capitolo, sulla base dell'intensità con cui si presenta la personalizzazione attraverso segni e simboli del cliente (bassa vs. elevata) e la modalità di comunicazione del brand (implicita vs. esplicita), sono stati presentati quattro casi studio di cui si analizza il processo di personalizzazione e la gestione del brand nell'ambito delle politiche di *customization*. Nel quarto capitolo, infine, sono stati definiti due modelli di personalizzazione: la *Design-based Customization* (DbC) e la *Symbol-based Customization* (SbC). Nel primo caso (i.e., DbC), il cliente seleziona e combina moduli di prodotto fino ad ottenere la configurazione che maggiormente si adatta alle sue specifiche esigenze. Nel secondo caso (i.e., SbC), il cliente include segni e simboli personali per creare un prodotto altamente differenziato. Questi due processi di personalizzazione vengono utilizzati per proporre un modello concettuale concernente l'interazione che si verifica tra i due approcci e un brand di massa. Nello stesso capitolo sono stati presentati il design della ricerca, la procedura di raccolta dei dati e i risultati. Nello specifico, sono stati condotti tre studi sperimentali allo scopo di sottoporre a test di verifica il modello concettuale e le ipotesi di ricerca. Tali studi sperimentali, realizzati sia *paper-and-pencil* sia attraverso uno strumento web interattivo – che ha assicurato maggiore realismo durante il processo di personalizzazione – hanno generalmente supportato le ipotesi di ricerca. Più specificamente, è stato dimostrato che: 1) gli individui preferiscono la DbC per prodotti in presenza di marca, mentre preferiscono

la SbC per prodotti in assenza di marca; 2) per prodotti in presenza di marca, l'atteggiamento, l'intenzione di acquisto e la disponibilità a pagare sono maggiori per la DbC rispetto alla SbC, mentre per prodotti in assenza di marca si ha l'effetto opposto; 3) per prodotti in presenza di marca, il vantaggio della DbC sulla SbC tende a scomparire quando la congruenza tra il self e il brand è elevata. Inoltre, si dimostra che per prodotti in presenza di marca, un atteggiamento positivo rispetto alla DbC è parzialmente mediato dal *preference fit* e l'effetto "*I designed it myself*"; mentre in assenza della marca, l'atteggiamento positivo verso la SbC è principalmente guidato dal potenziale di comunicazione dell'identità.

Nel paragrafo 5.2 di questo capitolo, vengono presentati i principali contributi alla letteratura di marketing che il presente lavoro si propone di fornire. Più specificamente, si fa riferimento: i) alla distinzione tra personalizzazione basata su componenti del prodotto (DbC) e personalizzazione basata sui segni e simboli dei clienti (SbC) e ii) agli elementi principali che caratterizzano il modello concettuale e le ipotesi di ricerca sull'interazione tra i modelli di personalizzazione e il brand.

Nel paragrafo 5.3, vengono fornite una serie di raccomandazioni per il management dei processi di personalizzazione. Nella fattispecie, grazie a un'analisi preliminare delle informazioni contenute in un portale (i.e., *milkorsugar.com*) e le evidenze ottenute nella parte empirica del presente lavoro, si forniscono interessanti suggerimenti ai manager per ottimizzare gli investimenti in processi di personalizzazione e gestione del brand.

Nel paragrafo 5.4, vengono illustrati i limiti degli studi presentati e le direzioni per la ricerca futura in ambito di personalizzazione e differenziazione dell'offerta. Nello specifico, lo stimolo sperimentale per la costruzione delle condizioni è rappresentato da t-shirt, ma sarebbe interessante utilizzare prodotti appartenenti ad altre categorie per garantire la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, in realtà la DbC e la SbC possono essere presenti congiuntamente sui siti web. Per tale ragione potrebbe essere interessante realizzare uno studio in cui si prevede la condizione in cui i due modelli sono presenti simultaneamente.

5.2 Contributo della ricerca

Il presente lavoro si propone di contribuire alla letteratura di marketing sulla personalizzazione in molteplici direzioni. Innanzitutto, viene fornita una classificazione generale - ma innovativa - dei modelli di personalizzazione più avanzati. La tradizionale classificazione proposta da Wind e Rangaswamy (2001) viene superata poiché i modelli di personalizzazione possono essere simultaneamente adottati dalle imprese più innovative. Infatti, la personalizzazione di massa, che viene implementata in maniera crescente online, è frequentemente combinata con la personalizzazione *one-to-one*. Alla combinazione dei moduli di prodotto da parte dei clienti (i.e., mass customization) si aggiunge, quindi, la componente interazionale e di servizio, che si basa sulla possibilità per i clienti di interagire con l'impresa e con altri consumatori per scambiare idee e opinioni sul prodotto. Nel presente lavoro, dunque, si assume che i modelli di personalizzazione, soprattutto se implementati attraverso strumenti web interattivi, possono coesistere e generare offerte personalizzate per le quali i clienti sono disposti a pagare un *premium price*, anche e soprattutto grazie all'esperienza di divertimento vissuta (i.e., *customerization*).

Inoltre, considerando il contenuto della personalizzazione e il soggetto che fornisce tale contenuto, si distingue tra personalizzazione basata sulla selezione di moduli di prodotto predefiniti e forniti dall'azienda (DbC) e personalizzazione basata sull'integrazione di segni e simboli personali forniti dal consumatore finale (SbC). Tale distinzione permette di valorizzare l'importante ruolo della comunicazione della propria identità nelle pratiche di personalizzazione. Da un lato, la DbC consente ai clienti di manipolare elementi del design che possono agire come segni *sottili* nella comunicazione della propria identità (Berger e Ward 2010; Han, Nunes, e Drèze 2010). Si tratta, cioè, di elementi che operano a un livello implicito della comunicazione. Dall'altro lato, la SbC permette ai clienti di integrare il prodotto attraverso immagini e testi, realizzando di fatto un proprio brand che ha il potenziale di comunicare la loro identità in maniera esplicita.

Un secondo contributo riguarda l'interazione dei modelli di personalizzazione con un brand di massa. Mentre precedenti studi hanno adeguatamente discusso l'atteggiamento e il comportamento dei consumatori nei confronti dei prodotti personalizzati, così come i meccanismi psicologici che li guidano (Bendapudi e Leone, 2003; Dellaert e Stremersch, 2005; Franke, Schreier e Kaiser, 2010), il presente lavoro contribuisce ad espandere la conoscenza circa la relazione tra personalizzazione e brand nella prospettiva del consumatore.

Le evidenze empiriche provenienti da ricerche passate vengono integrate e arricchite attraverso l'analisi del ruolo della personalizzazione e del brand nella comunicazione della propria identità. Si sostiene, infatti, che i modelli di personalizzazione che consentono ai clienti di manipolare elementi sottili del prodotto (i.e., DbC) sono compatibili con i simboli di massa (i.e., brand logo), poiché questi operano a livelli di comunicazione dell'identità differenti e non in competizione. Al contrario, i modelli di personalizzazione che permettono ai clienti di integrare simboli e segni personali (i.e., SbC) possono essere incompatibili con i simboli di massa (i.e., brand logo), poiché questi operano allo stesso, esplicito, livello di comunicazione dell'identità.

Prendendo spunto dalla ricerca condotta da Franke et al. (2010), sono state formulate e sottoposte a test di verifica ipotesi di ricerca circa le valutazioni dei consumatori rispetto alla DbC e alla SbC in presenza/assenza del brand di massa. Rispetto al lavoro di Franke et al. (2010), si aggiunge il *ruolo di moderazione del brand* sulla relazione tra modelli di personalizzazione e reazioni dei consumatori e il *ruolo di mediazione del potenziale di comunicazione dell'identità personale* tra modelli di personalizzazione e reazioni dei consumatori. Con riferimento a quest'ultimo punto, si vuole enfatizzare l'introduzione di una nuova variabile di mediazione che è rappresentata dal potenziale di comunicazione della propria identità che va oltre alle variabili ampiamente proposte e analizzate in letteratura, quali il *preference fit* e l'effetto "*I designed it myself*".

La concettualizzazione che riguarda la simultanea presenza sul prodotto di simboli in competizione, poiché operanti allo stesso livello di comunicazione dell'identità, è coerente con la teoria del bilanciamento di Heider (1958), che può essere applicata alle relazioni tra self, self brand e brand di massa. In generale, si assume che il self mostra maggiore coerenza con il self brand rispetto al brand di massa e tale percezione determina un potenziale conflitto tra il self brand e il brand di massa. Infatti, per rendere la triade "self – self brand – brand di massa" bilanciata, l'associazione tra self brand e brand di massa deve essere ridotta. Nel presente lavoro, viene suggerito che tale conflitto scompare nel momento in cui vi è elevata congruenza tra il self e il brand di massa. In tal caso la triade "self – self brand – brand di massa" è naturalmente bilanciata e implica l'assenza della competizione tra self brand e brand di massa.

5.3 Implicazioni per il management della personalizzazione

Il presente lavoro affronta un argomento di particolare interesse per i manager che si occupano della gestione del brand e delle strategie di differenziazione.

Alla luce delle evidenze empiriche scaturite dal presente lavoro, le imprese che possiedono brand affermati e un'identità ben delineata dovrebbero astenersi o almeno limitare l'adozione della SbC, mentre dovrebbero investire in maniera consistente nella DbC. Le imprese, infatti, dovrebbero enfatizzare la partecipazione del cliente nel processo di design di un prodotto quando caratterizzato da un brand conosciuto e di successo. In questo caso, utilizzare la SbC può rendere vani gli investimenti effettuati nelle strategie di personalizzazione e, di conseguenza, avere un effetto negativo sulla brand equity, così come la simultanea presenza di due sistemi di simboli che competono tra di loro nella comunicazione dell'identità può diminuire il valore di quel brand.

La SbC, invece, può essere proposta in maniera efficace dalle imprese che non fanno leva sul brand e sui suoi elementi distintivi (e.g., logo). Dare ai clienti l'opportunità di creare un proprio brand o, in generale, un sistema di simboli per comunicare la loro identità dovrebbe risultare in reazioni positive da parte dei clienti stessi e, quindi, generare un vantaggio competitivo per l'impresa. Sebbene, la manipolazione del brand utilizzata nel presente lavoro considera soltanto la presenza vs. l'assenza del logo, si ritiene che la preferenza per la SbC nella personalizzazione di prodotti in assenza di brand può implicare l'adozione di una strategia "no logo", ovvero, evitare l'uso di un brand esplicito sul prodotto (Han, Nunes e Drèze, 2010).

Coerentemente con la concettualizzazione proposta nel presente lavoro, è possibile rinvenire molteplici esempi di applicazioni di SbC e DbC nel mercato. Aziende come Nike o Adidas propongono la personalizzazione dei prodotti attraverso siti web altamente interattivi (rispettivamente, *nikeid.com* e *miadidas.com*), che permettono ai clienti di scegliere la loro combinazione preferita di moduli di prodotto. Entrambe le aziende, però, non consentono ai clienti di utilizzare la SbC nel pieno delle sue potenzialità. Infatti, è possibile stampare un breve testo (fornito dal cliente) che viene inserito su piccole parti non di primo rilievo delle sneakers (e.g., linguetta, parte posteriore).

Al contrario, ci sono aziende – anche molto differenti in termini di valore monetario dei prodotti proposti – che permettono ai clienti di utilizzare la SbC in maniera considerevole. Ad esempio, la designer Anya Hindmarch che ha lanciato il progetto "be a bag" permette ai clienti di stampare immagini o testi personali su borse di lusso. Anche il sito *e-shirt.it* permette ai propri clienti di inserire immagini o testi personali su un ampio assortimento di prodotti (e.g., t-shirt, cappellini, tazze, peluche, cuscini, borse). In questi due casi, i clienti possono utilizzare anche tutta la superficie del prodotto per includere il proprio set di simboli e segni personali e il brand è situato in posizioni di minor rilievo (i.e., "be a bag") o addirittura inesistente (i.e., *e-shirt.it*).

Sembra evidente che le imprese che possiedono brand affermati tendano a scoraggiare pratiche di personalizzazione che presuppongono un utilizzo consistente di segni e simboli dei clienti, mentre incoraggiano processi di personalizzazione basati sulla scelta tra moduli predefiniti dall'azienda.

Al contrario, le offerte di piccole aziende (ma dinamiche) come *mytego.com* e *threadless.com* si basano esclusivamente sulla SbC. Queste aziende adottano la personalizzazione attraverso segni e simboli dei clienti come uno strumento di differenziazione che non interferisce con la loro immagine poiché, in entrambi i casi, il brand corrisponde al nome del sito e non appare esplicitamente sui prodotti.

Per ottenere un quadro più comprensibile delle applicazioni di personalizzazione che caratterizzano le imprese odierne, è stata condotta un'analisi preliminare delle aziende riportate sul portale *milkorsugar.com*, che ne conta circa trecento. Tali aziende sono state codificate e classificate in funzione del contenuto della personalizzazione, che è distinto in "Personalizza attraverso parti componenti" (i.e., DbC), e "Inserisci un messaggio personale o stampa un'immagine" (i.e., SbC). Ancora, è stato verificato se sul prodotto compariva o meno il logo del brand. I siti, quindi, sono stati classificati in personalizzazione limitata (LC - equivalente al *versioning* del prodotto, che consente ai clienti di aggiungere piccolissimi testi, come ad esempio monogrammi), DbC (combinazione di componenti di prodotto), SbC (caricare immagini e aggiungere testi personali) e personalizzazione piena (FC - tutte le alternative disponibili). Una tabella di contingenza mostra che per prodotti in presenza di brand, la personalizzazione piena e la DbC sono i modelli più adottati (LC = 37.9%, DbC = 34.2%, SbC = 22.5%, FC = 5.4%), mentre per prodotti in assenza di marca la SbC rappresenta il modello di personalizzazione maggiormente adottato (LC = 36.2%, DbC = 15.3%, SbC = 44.2%, FC = 4.3%). Tale evidenza implica che la maggioranza delle imprese adotta la personalizzazione e le strategie di marca coerentemente con i risultati della parte empirica del presente lavoro.

Emerge, comunque, che un numero significativo di imprese (circa l'11% dell'intero campione, ad esempio, *Heineken* e *Kleenex*) propone prodotti in presenza di marca con la personalizzazione attraverso segni e simboli personali. Una tale decisione può essere rischiosa nella misura in cui le imprese non si accertano della congruenza tra il target di consumatori e la loro identità di marca. Il targeting e le strategie di posizionamento, dunque, sono fortemente connesse alle scelte circa il modello di personalizzazione da adottare. Inoltre, un sostanziale numero di imprese (circa il 30% dell'intero campione, ad esempio, *custommadeforkids.com*, *imaterialize.com*, *mychoc.com*) non riportano il loro logo sui prodotti e basano la personalizzazione sulla selezione di moduli predefiniti.

Le evidenze risultanti dagli studi empirici suggeriscono che tali imprese potrebbero migliorare la loro proposta di valore adottando la SbC che potrebbe assicurare migliori risposte da parte dei clienti rispetto alla DbC.

Il database creato sulla base della codifica delle informazioni contenute nel portale *milkorsugar.com* mostra anche che, nonostante DbC e SbC non siano necessariamente alternativi, le imprese tendono a proporre i prodotti sulla base di uno dei due approcci. Nella misura in cui i contenuti della DbC e della SbC sono replicabili e non idiosincratici per i clienti, le aziende possono anche ottenere stimoli per l'innovazione attraverso le pratiche di personalizzazione. Un'analisi dei contenuti della DbC o della SbC può infatti rivelare idee per le innovazioni di prodotto e, più in generale, per le innovazioni di marketing.

Mentre *Legò* è un buon esempio di impresa che sviluppa nuove idee per nuovi prodotti utilizzando la DbC, *Zendegù* – una piccola azienda italiana di editoria – ha recentemente esplorato il potenziale della SbC nel creare innovazione basata sulla collaborazione dei clienti. Più specificamente, l'azienda ha da poco pubblicato un romanzo "*Tasca di Pietra*" di Matteo De Simone, con una copertina completamente bianca. Gli acquirenti sono incoraggiati a disegnare la propria copertina e inviarla a *Zendegù* per partecipare a una competizione. I migliori dieci design vengono scelti per la copertina della seconda edizione del libro.

5.4 Limiti e direzioni per la ricerca futura

Il presente lavoro mostra alcuni limiti che possono rappresentare interessanti direzioni per la ricerca futura sulla relazione tra modelli di personalizzazione e brand. Innanzitutto, l'analisi concettuale ed empirica si è focalizzata su un brand di massa ben conosciuto nel mercato. Potrebbe essere interessante estendere il modello concettuale considerando differenti tipologie di brand, magari discriminati in termini di personalità (Aaker, 1997), potenziale simbolico (Escalas e Bettman, 2005) e conoscenza (Keller 1998).

In secondo luogo, le ipotesi sono state testate considerando una singola categoria di prodotto, ovvero le t-shirt, che precedenti studi hanno suggerito essere una tipologia di prodotto particolarmente adatta per analizzare la personalizzazione dell'offerta, poiché sono spesso acquistate allo scopo di comunicare aspetti della propria identità. Inoltre, le t-shirt sono particolarmente diffuse tra gli studenti universitari, che rappresentano il target di riferimento negli studi condotti. Le ipotesi di ricerca, comunque, potrebbero non essere valide per prodotti funzionali o high-tech, per i quali la comunicazione dell'identità potrebbe essere meno rilevante, riducendo così l'interazione tra la personalizzazione e il brand.

In terzo luogo, il contenuto della SbC non è stato analizzato negli studi 2 e 3. La classificazione delle immagini e dei testi integrati nelle t-shirt può stimolare una tipologia di self brand creata dai clienti coinvolti nelle pratiche di SbC sia a scopi di *profiling* sia per processi di innovazione. Infine, non si considera la possibilità che la SbC e la DbC possano essere presenti simultaneamente. La ricerca futura potrebbe esplorare come i clienti valutano i due modelli di personalizzazione quando entrambi sono utilizzabili contemporaneamente.

Nonostante le suddette limitazioni, il presente lavoro vuole rappresentare un tentativo di analizzare l'interazione tra modelli di personalizzazione e brand che può tradursi in una competizione inaspettata tra alcuni degli strumenti

che caratterizzano il marketing mix delle imprese: il brand e la personalizzazione basata su segni e simboli personali dei clienti.

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.
- 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.
- Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936), "Trait-names: A psycho-lexical study", *Psychological Monographs*, vol.47.
- 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.
- Arnould E.J., Price L.L, Zinkhan G.M. (2004), *Consumers*, McGraw-Hill.
- 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., Etzel M.J. (1982), "Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions", *Journal of Consumer Research*, vol.9, pp.183-194.
- 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.
- Becherer R. C., Lawrence R.M. (1978), "Self-monitoring as a moderating variable in consumer behavior", *Journal of Consumer Research*, vol.5, pp.159-162.
- 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.
- Berger, J. e Heath, C. (2007), "Where Consumers Diverge from Others: Identity-Signaling and Product Domains," *Journal of Consumer Research*, 34 (2), 121-34.
- Berger, Jonah e Morgan Ward (2010), "Subtle Signals of Inconspicuous Consumption," *Journal of Consumer Research*, 37 (December), 555-69.
- 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.

- Biel, A. (1993), "Converting Image into Equity," *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker and Alexander Biel, eds. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Bloch P. H. (1995), "Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response," *Journal of Marketing*, vol.59, pp. 16-29.
- 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. (1984), *Distinction: A social Critique of the Judgement of Taste*, trans. R. Nice, Routledge, London.
- 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.
- Cacioppo J.T., Petty R.E., Kao C.F. (1984), "The efficient assessment of need for cognition", *Journal of Personality Assessment*, vol.48, pp.306 -307.
- Castaldo S. (2005). *Analisi e gestione dei canali distributivi*. Il Mulino, Bologna.
- Castaldo S., Bertozzi P. (2000). *Category Management*. McGraw-Hill, Milano.

- Cattell R.B. (1965), *The Scientific Analysis of Personality*, Baltimore: Penguin Books.
- Childers T.L., Rao A.R. (1992), "The Influence of Familial and Peer-Based Reference Groups on Consumer Decisions", *Journal of Consumer Research*, vol.19, pp.198-211.
- 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.
- Codeluppi V. (1992). *I consumatori*. Franco Angeli, Milano.
- Codeluppi V. (2000). *Lo spettacolo della merce*. Bompiani, Milano.
- Collesei U. (2006). *Marketing*. Cedam, Padova.
- Costa P.T. (1991), "A clinical use of Five-Factor Model: An introduction", *Journal of Personality Assessment*, vol. 57, pp.393-398.
- 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.
- Douglas M., Isherwood B. (1996), *The World of Goods: Towards An Anthropology of Consumption*, London: Routledge.
- 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.
- Eysenck H.J. (1991), "Personality, Stress and Disease: An Interactionistic Perspective", *Psychological Inquiry*, vol.2, pp.221-232.
- 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.R. (2003), "You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumer Connections to Brands", *Journal of Consumer Psychology*, vol.13, pp.339-348.

- Escalas J.E., Bettman J. (2005). Self-Construal, 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.
- Fournier S. (1994), "A Consumer-Brand Relationship Frame-work for Strategy Brand Management" unpublished doctoral dissertation, University of Florida.
- Fournier S. (1998), "Consumer and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, vol.24, pp.343-373.
- Frank R.E., Massy W.E., Wind Y. (1972). *Market Segmentation*. Prentice Hall, Engelwood Cliff.
- Franke, N. e Schreier, M. (2008). Product Uniqueness as a Driver of Customer Utility in Mass Customization, *Marketing Letters*, 19 (2), 93-107.
- Franke, N., Keinz, P. e Steger, C.J. (2009). Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?," *Journal of Marketing*, 73 (September), 103-21.
- Franke, N., Schreier, M. e Ulrike Kaiser (2010). The "I designed it myself" effect in mass customization," *Management Science*, 56 (1), 125-40.
- Franke, N. e Schreier M. (2010). Why Customers Value Self-Designed Products: The Importance of Process Effort and Enjoyment, *Journal of Product and Innovation Management*, Vol. 27, 1020-1031.
- Franses P.H., Paap R. (2001). *Quantitative models in marketing research*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Freling T. H., Forbes L. P., (2005), "An empirical analysis of the brand personality effect", *Journal of Product and Brand Management*, vol.14, pp.404-413.
- Fromkin, H. L. (1970), "The effect of experimentally aroused feelings of undistinctiveness upon valuation of scarce and novel experiences", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.16, pp. 521-529.
- Fromkin, H. L. (1972), "Feelings of interpersonal undistinctiveness: An unpleasant affective state, *Journal of Experimental Research in Personality*, vol.6, pp.178-182.
- 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.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York.
- Goldberg L. R. (1981). "Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons". In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*, vol. 2, pp. 141-165. Beverly Hills, CA: Sage.
- 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.
- Gould S.J. (1995), "Researcher introspection as a method in consumer research: applications, issues, and implications", *Journal of Consumer Research*, vol.21, pp.719-723.
- 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.
- Grubb E.L., Grathwohl H.L. (1967), "Consumer Self-Concept, Symbolism and Market Behaviour: A Theoretical Approach", *Journal of Marketing*, vol.31, pag.22-27.

- 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.
- Halliday J. (1996), "Chrysler Brings Out Brand Personalities with '97 Ads," *Advertising Age*, vol.3.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Han, Y.J., Nunes, J.C. e Drèze, X. (2010). "Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence," *Journal of Marketing*, 74 (July), 15-30.
- 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.
- Haugtvedt, C. R., Petty R.E., Cacioppo J.T. (1992), "Need for cognition and Advertising: Understanding the Role of Personality Variables in Consumer Behavior", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 1, pp.239-260.
- Hawkins E.R. (1940). Marketing and the Theory of Monopolistic Competition. *Journal of Marketing*, 4 (4), pp. 382-389.
- Heath A.P., Scott D. (1998), "The self-concept and image congruence hypothesis: An empirical evaluation in the motor vehicle market", *European Journal of Marketing*, vol. 32, pp.1110-1123.
- 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.
- Hoyer W.D., MacInnis D.J. (2007), *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
- 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.
- James W. (1910), *Psychology: The briefer course*, New York: Holt.
- 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.
- Kelly H.H. (1973), "The Processes of Causal Attribution", *American Psychologist*, pp.107-128.
- 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.
- Kleine R. E., Kleine S.S., Kernan J.B. (1993), "Mundane Consumption and the Self: A Social-Identity Perspective," *Journal of Consumer Psychology*, vol. 2, pp. 209-235.

- Kleine S.S., Kleine R.E.III, Allen C.T. (1995), "How Is a Possession "Me" or "Not Me"? Characterizing Types and an Antecedent of Material Possession Attachment", *Journal of Consumer Research*, vol.22, pp.327-343.
- 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.
- Lannon J., Cooper P. (1983), "Humanistic Advertising: A Holistic Cultural Prospective", *International Journal of Advertising*, vol.2, pp.195-231.
- Lattin J., Carroll J.D., Green P.E. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Thomson Brooks/Cole, Toronto.
- Lecky P. (1945), *Self-consistency: A theory of personality*, Long Island. N.Y.: Island Press.
- 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.
- Levy S.J. (1981), "Interpreting Consumer Mythology: A Structural Approach to Consumer Behavior", *Journal of Marketing*, vol.45, pp.49-61.
- Lindquist J.D., Sirgy M.J., (2006), *Shopper, Buyer, and Consumer Behavior*, Atomicdog Publishing.
- 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.
- Malhotra N. K. (1988), "Self Concept and Product Choice: An Integrated Perspective," *Journal of Economic Psychology*, Vol.9, pp.1-28.
- Mantel, S.P., Kardes, F.R., (1999), "The role of direction of comparison, attribute-based processing, and attitude-based processing in consumer preference", *Journal of Consumer Research*, vol.25, pp.335-352.
- Markus H.R., Kunda Z. (1986), "Stability and Malleability of the Self Concept", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, pp.858-866.
- 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.
- McCracken G.D., Roth V.J. (1989). "Does clothing have a code? Empirical findings and theoretical implications in the study of clothing as a means of communication", *International Journal of Research in Marketing*, vol.6, pag.13-33.
- McCrae R. (1991), *The Five-Factor Model and its applications in clinical settings*. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 57(3), 399-414.
- 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.
- Mittal B. (2006), "I, me, and mine - how products become consumers' extended selves", *Journal of Consumer Behaviour*, vol.5, pp.550-562.
- 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.
- Moschis G.P. (1985), "The Role of Family Communication in Consumer Socialization of Children and Adolescents", *Journal of Consumer Research*, vol.11, pp.898-913.
- 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.
- Norman W.T. (1963), "Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attribute: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.66, pp. 574-583.
- 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.

- Park C.W., Lessig V.P. (1977), "Students and Housewives: Differences in Susceptibility to Reference Group Influence", *Journal of Consumer Research*, vol.4, pp.102-110.
- 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.
- Plummer J. T. (1985), "Brand Personality: A Strategic Concept For Multinational Advertising," *Marketing Educators' Conference*, New York: Young & Rubicam, pp.1-31.
- 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.
- Richins M.L. (1994), "Special Possessions and the Expression of Material Values", *Journal of Consumer Research*, vol.21, pp.522-533.
- 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 C. R. (1951), *Client-Centred Therapy: Its Current Practices, Implications and Theory*, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- 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.

- Rosenberg M. (1965), *Society and the adolescent self-image*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenberg M. (1979), *Conceiving the Self*, New York: Basic.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, vol.80.
- 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.
- Sarbin T. R. (1952), "A preface to a psychological analysis of the self", *Psychological Review*, vol.59, pp.11-22.
- 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.

- Shavelson R.J., Bolus R. (1981), "Self-Concept: The Interplay of Theory and Methods", *Journal of Educational Psychology*, vol.74, pp.3-17.
- Sherry J.F. (1991). Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research. In Robertson T.S. e Kassarian H. (a cura di), *Handobook 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.
- Sirgy M.J., Samli A.C. (1994), *New Dimensions of Quality-of-Life/Marketing Interface*, Westport, CT: Quorum Books.
- 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 M. (1974), Self-monitoring of expressive behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.30, pp.526-537.
- 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. (1977), "Abnormality as a positive characteristic: The development and validation of a scale measuring need for uniqueness", *Journal of Abnormal Psychology*, vol.86, pp.518-527.
- Snyder C.R., Fromkin H.L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. Plenum, New York.
- Snyder M., DeBono K.G. (1985), "Appeals to Image and Claims about Quality: Understanding the Psychology of Advertising", *Journal of Personality and Social Psychology*, pp.586-597.
- Snyder M., Gangestad S. (1986), "On the Nature of Self-monitoring: Matters of Assessment, Matters of Validity", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.51, pp.125-139.
- Solomon M.R. (1983), "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective", *Journal of Consumer Research*, vol.10, pp.319-329.

- 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., Ponnnavolu 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 ("absorbation"), 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- Webb B., Gountas J. (2010), *An Integrative Model of Brand Personality, Self-Concept and Consumer Personality Orientations*, La Trobe University, Australia.
- Webster F.E.J. (1994). *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*. John Wiley & Sons, New York.
- Webster C., Faircloth J.B. (1994), "The Role of Hispanic ethnic identification on reference group influence", *Advances in Consumer Research*, vol.21, pp.458-463.
- Wedel M., Kamakura W. (2000). *Market Segmentation. Conceptual and Methodological Foundations*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Weiner B. (1990), "Attribution in Personality Psychology", *Handbook of Personality: Theory and Research*, pp.464-484.
- White, K. e Dahl, D.W. (2007), Are All Out-Groups Created Equal? Consumer Identity and Dissociative Influence, *Journal of Marketing*, Vol. 34, 525-536.

- 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.
- Wolfenbarger 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.
- Woods R. (2004), "Exploring the Emotional Territory for Brands", *Journal of Consumer Behaviour*, vol.3, pp.388-403.
- 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.