

SOMMARIO

<i>SOMMARIO</i>	1
<i>INTRODUZIONE</i>	5
<i>MARKETING IN EVOLUZIONE: PROSPETTIVA RELAZIONALE</i>	9
1.1 Crisi e superamento del paradigma di marketing tradizionale	10
1.2 Lo sviluppo del marketing relazionale	14
1.3 Il marketing in rete	17
1.4 Il marketing relazionale nel mercato dei beni di consumo	18
1.4 Il concetto di mass customization	22
1.5 Il marketing one to one	25
1.6 Le quattro forme della mass customization	31
1.6.1 Prodotti personalizzabili	32
1.6.2 Personalizzazione al punto di consegna	34
1.6.3 Abbreviazione dei tempi di risposta, in tutte le attività che formano la catena del valore	36
1.6.4 Moduli di prodotto	37
Un generico processo di produzione di un orologio	43
Il processo produttivo nella produzione di un orologio di Factory 121	44

<i>IL MARKETING ONE TO ONE IN RETE.....</i>	45
2.1 I beni di consumo online	46
2.2 Introduzione al marketing one to one in rete.....	47
2.3 Internet favorisce il segment of one	48
2.4 La segmentazione della domanda in rete	51
2.5 Marketing centrato sul cliente.....	53
2.6 Il ruolo della tecnologia nel marketing one to one in rete	59
2.6.1 Identificazione.....	59
2.6.2 Registrazione.....	65
2.6.4 Interazione.....	70
2.6.5 La personalizzazione	77
2.6.5 La personalizzazione	77
La personalizzazione a livello di contenuto	79
GroupLens	81
Personalizzazione del prodotto tangibile.....	87
<i>LE IMPRESE ONE TO ONE.....</i>	93
3.1 Premessa	94
3.2 FACTORY 121 e la mass customization nell'industria dell'orologio.....	95
3.2.1 Nell'era del cellulare, chi ha ancora bisogno di un orologio?	96
Un generico processo produttivo nella produzione di un orologio	97

Il processo produttivo nella produzione di un orologio di Factory 121	97
3.2.1 L'experience economy	97
3.2.2 La negoziazione e la transazione	103
3.2.3 I servizi integrativi.....	104
3.2.4 Il Customer service	104
3.2.5 L'importanza della customer satisfaction in Factory 121	105
3.2.5 La premiazione del sito.....	107
3.2.6 Posizionamento di Factory 121	107
3.2.6 I concorrenti applicano la mass customization.....	109
3.3 NIKE e la personalizzazione delle scarpe nel web	113
3.3.1 Il ruolo di Internet nella vendita di prodotti personalizzati	114
3.3.2 Introduzione al caso Nike	115
3.3.3 Il processo di personalizzazione	116
3.3.4 La negoziazione e la transazione	121
3.3.5 I servizi integrativi offerti.....	122
3.3.6 Gli strumenti di customer service	122
3.3.7 Considerazioni sulle politiche di marketing online	123
3.4 Il caso LEVIS	125
3.4.1 Lo sviluppo dell'approccio one to one	126
3.4.2 Levi's Virtual Fitting Room	135
3.4.3 Gli strumenti online di customer service.....	141
3.4.4 Il percorso di Levi's.....	143
3.5 Il caso MATTEL.....	146
3.5.1 Introduzione al caso Mattel	147
3.5.2 L'experience economy nel sito di Barbie.....	148

3.5.3 Le ragioni del fallimento di Mattel	153
3.5.4 Dalle Barbie su misura alla copertina personalizzata	155
3.5.5 La varietà dell'offerta del marchio Barbie	157
3.5.6 I concorrenti di Barbie applicano la mass customization	158
3.6 Considerazioni finali.....	160
<i>Bibliografia.....</i>	<i>163</i>
<i>Webgrafia</i>	<i>164</i>
<i>Ringraziamenti.....</i>	<i>166</i>

INTRODUZIONE

La tecnologia Internet rappresenta uno dei principali driver di innovazione in grado di supportare il processo di migrazione dal paradigma della produzione di massa, caratterizzato dallo sfruttamento di economie di scala e dalla frammentazione delle attività produttive, per arrivare ad un modello di *mass customization*, in cui si assiste alla definizione dei nuovi rapporti relazionali tra imprese e mercato.

Questo processo porterà alla re-definizione delle strategie di impresa sino ad oggi adottate. Tale fenomeno evidenzia gli impatti sulle variabili del marketing mix:

- personalizzazione del prodotto;
- comunicazione personalizzata;
- canale distributivo diretto tra impresa e cliente;
- promozione attraverso programmi one-to-one.

Oltre a rendere disponibili nuove soluzioni competitive a favore di un orientamento customer driver in cui, l'impresa fornisce prodotti/servizi altamente personalizzati, si realizza un nuovo approccio alla gestione del prodotto con il cliente, definito marketing one-to-one. Si tratta di un processo atto a instaurare una relazione: con il singolo cliente, orientata a lungo periodo e finalizzata a soddisfare bisogni unici e dinamici.

Il nuovo paradigma competitivo è reso oggi possibile grazie a tre proprietà fondamentali della tecnologia Internet:

- potenzialità della tecnologia digitale e, in particolare, la sua capacità di immagazzinaggio ed elaborazione dei dati;
- la disponibilità di un network worldwide, che facilita processi comunicativi interattivi;
- la centralità dell'individuo che, sfruttando i canali comunicativi può ora esprimere le proprie preferenze.

Negli ultimi anni, il “marketing one to one” ha investito con notevole rilevanza la letteratura economico-aziendale, divenendo oggetto di interesse tra i diversi “economisti” che cercano di darne una loro interpretazione. Anche se il termine coniato è nuovo, il concetto rimanda un po' alle origini della vendita. È un ritorno alla scoperta dell'individuo, al negoziante degli anni '50, quello che sapeva cosa offrire alle nostre mamme per farle contente e assicurarsi così il loro ritorno nel suo negozio. Oggi, grazie allo sviluppo della tecnologia, tale approccio diventa applicabile in tutti gli ambiti, anche per un'impresa che intrattiene relazioni con milioni di persone.

L'obiettivo della tesi è quello di spiegare le origini e il progressivo sviluppo del fenomeno, tuttora in atto, facendo riferimento al *manufacturing*.

Nel primo capitolo si affronterà il passaggio dal paradigma della produzione di massa al concetto di *mass customization*, definendo i diversi metodi in cui è possibile realizzarla, e verrà quindi delineato il concetto di marketing one to one come completamento del modello *mass customization*.

Nel secondo capitolo verrà analizzata l'importanza della tecnologia digitale, e in particolare di Internet, nella strategia di marketing one to one, cercando di definirne i cinque step che la caratterizzano: interazione, registrazione, differenziazione, comunicazione e personalizzazione. In particolare verranno approfondite tematiche relative a quest'ultima fase: la personalizzazione a livello di relazione, di servizio e d'offerta tangibile.

Nel terzo capitolo verranno analizzate imprese che hanno adottato con successo il marketing one to one in rete, quali Factory121, Nike, e Levis. Il mio scopo è quello di evidenziare i tratti che caratterizzano ciascuna di esse, valutando le analogie e le differenze nell'approccio one to one adottato. Infine, verrà preso in esame il caso della multinazionale Mattel, che, al contrario delle precedenti, ha dovuto porre fine al suo programma di personalizzazione.

CAPITOLO 1

MARKETING IN EVOLUZIONE:

PROSPETTIVA RELAZIONALE

1.1 Crisi e superamento del paradigma di marketing

tradizionale

I primi studi nell'ambito del marketing risalgono alla fine degli anni venti, ma è solamente a partire dalla seconda metà del secolo scorso che questa disciplina ha riscontrato uno sviluppo significativo.

Infatti, la continua espansione verso nuovi ambiti applicativi, ha portato ad una progressiva evoluzione dell'oggetto degli studi di marketing.

Nel marketing tradizionale gli operatori pongono al centro dell'attenzione le singole transazioni con la clientela: da ciò il termine marketing transazionale.

Il comportamento delle parti nello scambio è in funzione di alcuni parametri che, caratterizzano la transazione stessa, e sono identificabili in termini di prodotto/prestazione e prezzo. Tali parametri vengono gestiti unilateralmente dal venditore, che rappresenta l'unico soggetto attivo dello scambio.

Per il venditore, il problema di marketing si identifica nella ricerca della migliore combinazione dei parametri dell'offerta, al fine di suscitare una risposta positiva nella controparte (Varaldo R.e Santon W., 1987).

Il paradigma di marketing tradizionale individua, per la gestione dei parametri dell'offerta, uno strumento semplice ed immediato: il *marketing mix*.

Sebbene tale strumento venga adottato dalla generalità delle imprese, presenta dei limiti. In particolare, al marketing *management* viene riconosciuta: una autonomia funzionale, che non rende possibile l'individuazione e lo sviluppo delle *sinergie* derivanti da un orientamento strategico maggiormente integrato; una scarsa attenzione al contesto internazionale e un atteggiamento passivo nei confronti dell'ambiente.

I cambiamenti strutturali, quali l'estensione geografica dei mercati, la crescente mutabilità e varietà della domanda, avvenuti a partire dagli anni settanta, e che hanno reso maggiormente più complesso l'ambiente competitivo, ne hanno evidenziato maggiormente i limiti.

In seguito alla crescente perdita di competitività delle imprese americane rispetto alle concorrenti giapponesi, nascono due filoni di critica, ciascuno dei quali evidenzia un aspetto negativo del marketing tradizionale.

Il primo filone attribuisce la causa del fenomeno, all'orientamento strategico delle imprese americane, che conferiva importanza sempre maggiore agli strumenti operativi del marketing mix e non ricercava vantaggi competitivi di lungo periodo. Le imprese erano più impegnate a diffondere prodotti imitativi, il cui successo era principalmente determinato dagli elevati investimenti in differenziazione e comunicazione, piuttosto che a perseguire l'innovazione.

Puntando alla redditività di breve periodo, l'approccio tradizionale ha poi favorito l'adozione di un orientamento a breve termine.

È importante sottolineare, che il modello di scambio si caratterizza per una logica unidirezionale (dall'offerta alla domanda); solamente il venditore è chiamato a svolgere un ruolo attivo nel processo di transazione.

Considerato singolarmente e data la scarsa rilevanza dei suoi acquisti sul totale del venditore, l'acquirente, non dispone di una forza contrattuale tale da consentire la negoziazione delle caratteristiche del prodotto/servizio e delle condizioni contrattuali.

Infine, l'approccio tradizionale fa riferimento ad un mercato composto da numerosi acquirenti anonimi e sostituibili, in cui i costi di transazione¹ risultano essere minimi, se non addirittura nulli, per l'elevata sostituibilità degli acquirenti. In mercati con queste caratteristiche, gli operatori sono portati a porre in essere, transazioni indipendenti con un numero elevato di controparti, senza ricercare relazioni stabili di lungo periodo, basate sulla collaborazione.

Un secondo filone di critica ha preso avvio dai tentativi di ampliamento degli ambiti applicativi di questo approccio. Le difficoltà incontrate nei

¹ Per costi di transazione si intendono i costi di utilizzo del mercato che tendono a crescere in funzione del grado di incertezza e complessità dell'ambiente e della riduzione del numero dei concorrenti in quanto queste condizioni aumentano la possibilità che i soggetti con cui si sviluppano le transazioni assumano comportamenti opportunistici.

diversi settori e in particolare nei servizi, evidenziarono come l'approccio tradizionale si fondasse su teorie applicabili unicamente al mercato dei beni di consumo di massa.

Lentamente il consumatore acquista coscienza della sua forza e si propone al mercato con aspettative crescenti sulla qualità del servizio.

L'evoluzione del consumatore lo fa passare da semplice soggetto passivo ad attore proattivo (il cosiddetto *prosumer*) e lo porta a ricercare con più insistenza la relazione con impresa, fino al punto di influire in più occasioni addirittura sul suo processo decisionale.

Per tutti questi motivi nel corso degli anni, le tradizionali politiche di marketing hanno perso efficacia, anche a causa di un maggior potere da parte delle distribuzioni commerciali e l'intensificarsi delle interdipendenze produttive tra soggetti diversi ed autonomi all'interno della medesima catena del valore.

È in questo momento che lo scenario muta e gli sviluppi della tecnologia offrono nuovi strumenti di comunicazione e di interscambio.

Con l'avvento di Internet e lo sviluppo delle telecomunicazioni, la relazione tra impresa e cliente si arricchisce di nuovi strumenti.

La possibilità di globalizzazione offerta soprattutto da Internet negli anni ottanta e negli anni novanta (inizio era della net economy) ha generato inoltre maggiore competitività e ha reso più difficile per l'impresa locale conservare la fedeltà dei clienti, oltretutto sempre più esigenti e

informati, e acquisirne di nuovi. In tale contesto è sorto non solo lo stimolo, quanto la necessità di adottare nuove strategie di marketing, basate su strumenti operativi idonei a comprendere i bisogni dei clienti, allo scopo di poterli soddisfare e di migliorare il rapporto con gli stessi, in un'ottica di centralità del cliente.

1.2 Lo sviluppo del marketing relazionale

Le imprese affrontano questo nuovo contesto investendo nelle attività di *customer relationship management*. Molte imprese aprono un proprio call center, addestrano gli operatori e tutto il personale a contatto con il cliente, sviluppano il proprio sito Internet², mettono a disposizione della clientela un numero verde e un indirizzo e-mail per essere raggiunte.

Così, a partire dalla seconda metà degli anni settanta, si sviluppa nel mercato industriale³ il *relationship marketing*.

² In molti confondono Internet con il Web, due termini imparentati ma non identici. Col primo termine si designa una infrastruttura di rete che è costruita sulla base di certi standard, utilizzati da tutti i partecipanti per collegarsi l'uno con l'altro. Il World Wide Web è solo uno dei numerosi servizi offerti in Internet, in particolare, fornisce un'interfaccia semplice da usare che permette a persone con poca conoscenza del computer di accedere ad essi.

³ Con il termine mercato industriale si designano tutte quelle organizzazioni che acquistano beni e servizi impiegati nella produzione di altri beni e servizi che sono venduti, affittati o forniti ad altri. Il mercato in questione include anche le imprese commerciali all'ingrosso ed al dettaglio, che acquistano beni allo scopo di rivenderli o affittarli per conseguire profitto.

Il marketing relazionale si pone come obiettivo “iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio”. Gradualmente viene a identificarsi con la gestione delle relazioni a lungo termine che un’organizzazione intrattiene con il suo mercato e che consente di raggiungere i massimi benefici per tutti i soggetti coinvolti.

Essendo rivolto a creare, mantenere e gestire un network⁴ di rapporti di lungo periodo, viene definito anche *management delle relazioni*.

Le imprese che adottano questo approccio perseguono vantaggi competitivi sostenibili, tramite accordi a lungo termine con clienti e fornitori”.

Elemento innovativo è la centralità e l’interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti: entrambi gli attori coinvolti ricoprono un ruolo attivo nelle transazioni.

Per utilizzare le parole dell’economista Webster: “*Se in passato il problema di marketing che l’impresa doveva affrontare, consisteva nella gestione delle transazioni di mercato secondo una logica microeconomica di massimizzazione del profitto, nella fase attuale il problema è la gestione delle relazioni con i clienti e con gli altri soggetti che partecipano al sistema del valore dell’impresa, con l’obiettivo di garantire ai clienti un valore superiore*” (Grandinetti R., 2002).

⁴ Per network si intende una modalità organizzativa caratterizzata da connessioni interattive e basata su linguaggi condivisi, codificati e specialistici.

Ciò che cambia è il modo di concepire e gestire le relazioni: si è passati da una logica unidirezionale a una logica bi-direzionale e cooperativa (e proprio per evidenziare tale caratteristica diversi autori utilizzano al posto di “relazionale” l’aggettivo *interattivo*). In questo modo, il marketing non riguarda più solamente beni e denaro, ma anche informazioni e rapporti di natura sociale, e viene ad assumere un ruolo di maggiore complessità.

A sostegno di tale tesi, l’economista Vicari afferma : *“I mercati non sono più di massa poiché esprimono una domanda sempre più differenziata e sempre più basata sulla qualità dei beni e servizi... l’impresa è un sistema cognitivo poiché basa le proprie capacità di competere sul proprio patrimonio di conoscenza”*.

La relazione con il cliente diventa fondamentale per il successo dell’impresa.

Ulteriore elemento distintivo è l’evoluzione dell’orizzonte temporale di riferimento che, in questo ambito, si individua nel medio/lungo periodo: le relazioni richiedono tempo per essere analizzate, costruite e mantenute.

1.3 Il marketing in rete

La rete internet, concepita inizialmente dal Dipartimento della Difesa Americano per scopi strettamente militari, nel 1995 viene aperta al pubblico e comincia ad espandersi in maniera esponenziale⁵.

Internet è il primo mass media che permette l'interazione: la radio, la televisione, i giornali, i cataloghi portano informazioni nelle nostre case, ma non vi è possibilità di replicare in maniera diretta alla altre parti coinvolte in un certo processo.

Il marketing in rete diventa marketing relazionale: è volto alla costruzione di un rapporto di lungo periodo con tutti gli interlocutori con cui un'impresa vuole entrare in contatto. Il marketing relazionale e Internet sembrano sposarsi molto bene per ciò che riguarda le esigenze dell'uno e le possibilità offerte dall'altro: il *relationship marketing* richiede un ambiente di comunicazione molto interattivo e Internet

⁵ La nascita di Internet risale alla fine degli anni sessanta, quando il Dipartimento della difesa degli Stati Uniti crea un sistema di collegamento tra vari computer, capace di operare anche nel caso in cui uno solo fra questi fosse danneggiato o distrutto. Solo alla fine degli anni '80, lo scienziato Tim Berners-Lee, concepisce un nuovo sistema di accesso alle informazioni contenute in Internet, il World Wide Web (WWW): uno spazio nell'ambito di Internet che permette di collegare una qualsiasi informazione ad una fonte inserita nella "rete" tramite Internet. Sino ai primi anni '90, Internet viene utilizzato solo da scienziati e ricercatori, ma poi un numero sempre maggiore di operatori commerciali mostra interesse verso detta realtà. Alla fine del 1997, gli utilizzatori mondiali di Internet avevano superato i settanta milioni.

consente di sviluppare ben due forme di interattività: l'interattività con il testo e l'interattività con le persone. *L'interattività con il testo*, ovvero la navigazione, permette di costruire percorsi personalizzati di comunicazione; *l'interattività con le persone* differenzia l'ambiente che si viene a creare con Internet dagli altri new media multimediali e consente di costruire rapporti di fiducia. Fare del marketing in rete significa porre il consumatore al centro dell'attenzione prima, durante e dopo il processo di acquisto, instaurare un dialogo sincero in cui la vendita non è l'obiettivo primario, e abbandonare una visione quantitativa per una qualitativa.

1.4 Il marketing relazionale nel mercato dei beni di consumo

Il nuovo paradigma di marketing relazionale si sviluppa, quasi contemporaneamente, nel settore dei servizi e dei beni industriali, e in un secondo momento ne viene riconosciuta l'applicazione anche ai mercati di consumo⁶ (Grandinetti, 2002).

Il *relationship marketing* deriva dai mercati industriali ed il suo ambito di applicazione a quelli consumer risultava limitato, almeno inizialmente, dall'alto costo delle relazioni sviluppate, dalla difficoltà di considerare la

⁶ Il mercato di consumo è costituito dalle imprese che vendono direttamente al consumatore finale; spesso viene indicato anche con l'acronimo BtoC (*business to consumer*).

relazione con i mercati di massa in termini di reti indirizzabili e dall'attitudine innata dei clienti ad essere poco attivi.

I primi studi sul marketing relazionale risalgono alla seconda metà degli anni '70 e sono riferiti al settore dei beni industriali; negli anni '80 si registra un forte sviluppo del marketing relazionale applicato ai servizi.

Bisogna aspettare un altro decennio per assistere all'applicazione ai beni di consumo. Questa avviene per effetto di due fenomeni distinti:

- 1) la graduale "terziarizzazione" dei prodotti offerti dalle imprese industriali;
- 2) la disponibilità di tecnologie in grado di offrire, a basso costo e in breve tempo, prodotti personalizzati capaci di soddisfare i singoli bisogni dei consumatori.

Con riguardo al primo fenomeno è sufficiente osservare che il prodotto finale acquistato dal cliente, integra al suo interno le prestazioni fornite dalle diverse organizzazioni di produzione e di servizi collegati nel sistema del valore. Molti dei servizi che i prodotti di consumo incorporano richiedono la partecipazione non solo del produttore ma anche degli altri soggetti che operano nella filiera produttiva.

Sono necessarie strette relazioni tra il produttore e l'agente di vendita, tra l'agente e il dettagliante, tra il dettagliante e il consumatore. L'approccio di marketing relazionale lavora appunto sulle interdipendenze e le

relazioni del sistema del valore. Il seguente schema può aiutare a comprendere meglio.

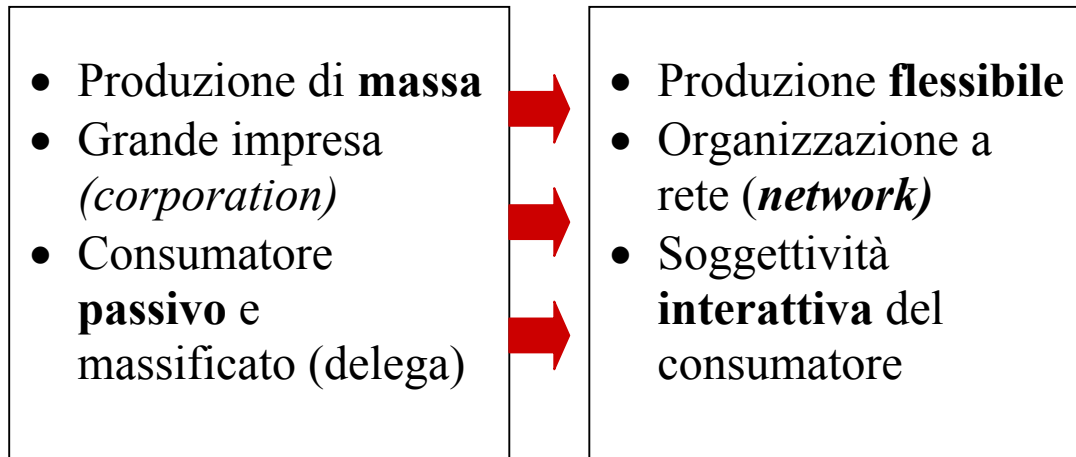


Figura 1.1 Schema riassuntivo: dal marketing di massa al marketing relazionale

Con riferimento al secondo fenomeno, il concetto di **mass customization** spiega l'evoluzione del marketing supportata dalla tecnologia⁷. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), sviluppando sistemi di produzione flessibile necessari per un'offerta varia e a basso costo, rendono possibile la personalizzazione di massa⁸.

⁷ Viene riconosciuto il ruolo della tecnologia come driver dello sviluppo economico: essa è indiscutibilmente il motore di sviluppo, e l'abbattimento nei costi di tali tecnologie ha fatto sì che i sistemi informatici, da applicazioni di supporto al lavoro di ufficio, diventassero sistemi in grado di produrre un vantaggio competitivo.

⁸ In altre parole con il termine *mass customization* si designa l'abilità delle imprese di soddisfare, a prezzi contenuti, bisogni e desideri del cliente, considerato singolarmente.

Gli strumenti delle ICT consentono di allargare gli orizzonti della comunicazione interattiva, superare i limiti del contatto interpersonale diretto, e in particolare consentono una comunicazione interattiva a grandi distanze, in tempi brevi, in modo preciso e affidabile, e con contenuti di elevata complessità.

La *mass customization* è un diverso approccio gestionale per l'azienda orientata al cliente che deve passare dal modello MTS (*make to stock*, produrre a magazzino) al più evoluto BTO (*build to order*, produrre su commessa).

1.4 Il concetto di mass customization

Viene così a delinearsi un nuovo metodo di produzione, un metodo di produzione industriale flessibile (*mass customization*).

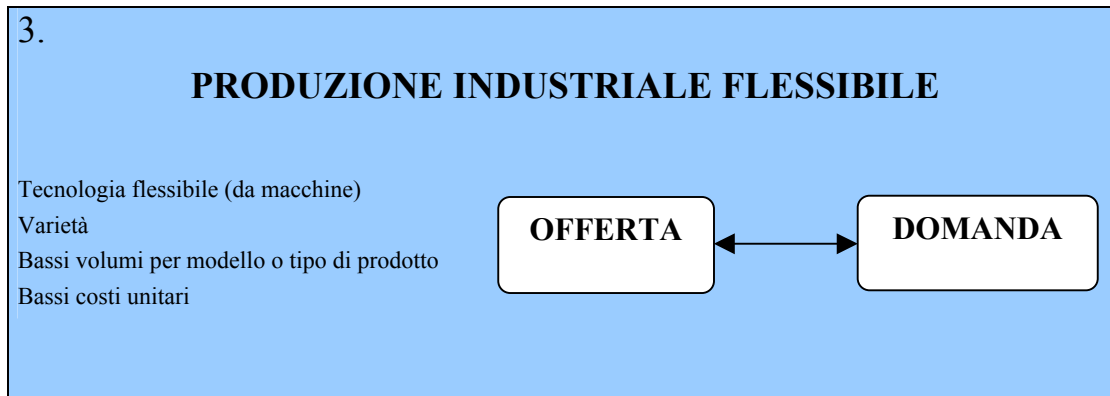


Figura 1.2 La produzione industriale flessibile (R. Grandinetti, 2002)

Come nel vecchio modello di produzione artigianale, la varietà porta inevitabilmente ad un approccio relazionale con il cliente. Il prodotto artigianale è infatti caratterizzato oltre che da un elevato contributo individuale dell'artigiano che lo concepisce, lo progetta e lo realizza, anche dalla possibilità di un elevato grado di personalizzazione e di adattamento alle esigenze specifiche del cliente. Il prodotto "su misura" rappresenta il classico esempio di prodotto artigianale, come può essere un mobile piuttosto che un abito. L'aspetto negativo del modello sono gli alti costi unitari, dovuti alla mancanza di tecnologie. Nel modello di produzione industriale, invece, l'impiego delle macchine impone la standardizzazione dei prodotti, e determina alti volumi di produzione. Proprio gli alti volumi di produzione consentono bassi costi unitari.

Sfruttando le nuove tecnologie, si riesce così a raggiungere un compromesso tra due obiettivi in evidente contrasto:

- il volume di produzione, che garantisce la riduzione dei costi e caratterizza la produzione di massa;
- la varietà, che porta a costruire prodotti corrispondenti alle esigenze del singolo cliente, tipica della produzione artigianale.

L'avvento delle tecnologie flessibili tende infatti a dissolvere il trade-off tra costi e varietà.

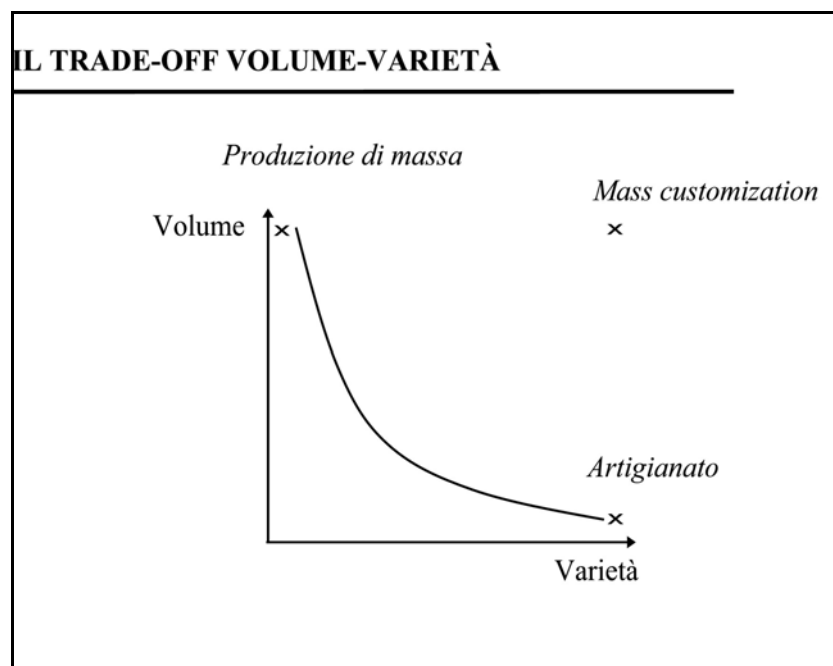


Figura 1.3 Il trade-off volume – varietà

J.Pine sottolinea l'importanza del modello *mass customization*: "Le imprese orientate alla produzione di massa non sono in grado di servire il mercato così come si configura oggi: il processo di frammentazione

che ha, rende inadeguate le economie di scala e i sistemi rigidi e dedicati su cui si basa la produzione di massa" (Joseph B. Pine, 1993).

Infatti se la domanda è abbastanza elevata ed omogenea da permettere lo sfruttamento delle economie di scala, allora le tecniche di produzione tradizionali sono efficienti; se invece la domanda è instabile, possono essere utilizzate economie di scopo (dall'inglese *scope*, ossia allargamento del campo visivo)⁹. Lo sfruttamento delle economie di scopo può essere realizzato, entro i limiti di flessibilità della struttura e dei metodi produttivi, con volumi complessivi spesso elevati, composti tuttavia da numerosi piccoli lotti di beni diversi.

La flessibilità del sistema di produzione risulta così importante: non significa solo produrre nuovi prodotti, ma avere anche la capacità di adeguarsi alla domanda in termini qualitativi, di volume e di tempi di risposta.

Un punto centrale della *mass customization* è la possibilità di sfruttare le nuove tecnologie e i vantaggi dei sistemi informativi: per esempio, tramite l'uso del solo database l'impresa può conoscere e rispondere in ogni momento alle richieste individuali. Il fatto che le informazioni siano rintracciabili lungo tutta la catena del valore vuol dire costituire dei team interfunzionali che riuniscano le conoscenze, le competenze e

⁹ Con tale termine si indica la possibilità di sfruttare le stesse componenti di una struttura produttiva per produrre beni o servizi diversi, o perlomeno, varianti funzionalmente differenti dello stesso bene.

l'esperienza necessarie e che abbattano le strutture gerarchiche tradizionali tipiche del sistema di produzione di massa: una struttura del genere sarà infatti più pronta, versatile e agile nel recepire i cambiamenti nelle richieste della clientela.

Se quindi nel sistema di produzione di massa i consumatori si vedono offrire (o addirittura imporre) ciò che la produzione fabbrica, nel sistema di *mass customization* si trovano invece all'inizio della catena del valore: l'impresa produce pertanto ciò che veramente essi desiderano e si delinea la figura del *prosumer* che concorre alla produzione e partecipa alla definizione di ciò che acquisterà, come avviene nel sistema artigianale.

Ma affinché il potenziale espresso dalla tecnologia diventi fonte di vantaggio competitivo, è necessario un intenso lavoro di interfaccia con i clienti¹⁰: il potenziale si traduce in valore per il cliente solo attraverso la mediazione del marketing interattivo, che porta il cliente stesso ad attribuire valore all'offerta.

1.5 Il marketing one to one

La rivoluzione nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione non ha determinato solamente un'automazione flessibile

¹⁰ L'Interfaccia è probabilmente la più popolare e più conosciuta area di applicazione della personalizzazione. Per esempio un gran numero di siti web saluta l'utente chiamandolo per nome.

della produzione, ma anche la capacità di comunicare interattivamente nel sistema del valore.

Sono infatti emerse nuove opportunità per potenziare il *sistema informativo di marketing* (SIM): nuove opportunità per raccogliere ed elaborare un maggior quantitativo di informazioni, e consentire così una completa integrazione tra le sue componenti interne, nuove opportunità per migliorare la qualità delle informazioni prodotte a supporto delle decisioni.

Nell'impresa che adotta un approccio di *relationship marketing*, lo stesso sistema informativo di marketing viene ad assumere una struttura diversa da quello tradizionale: ad esempio, la disponibilità di un *customer database* (CDB), ampio, dotato di informazioni per ogni singolo cliente, consente alla front-line di visualizzare, a ogni contatto con il cliente, l'intero percorso del rapporto fino a quell'istante (*tracking*). Il software facilita la progettazione di unità replicabili, l'offerta assume una versatilità modulare, si costruiscono elementi base da assemblare, con il *tracking* e *profiling* si sceglie il modulo, con il *datamining*¹¹ si applica il *cross/up selling*¹².

¹¹ L'applicazione delle tecniche di *data mining* alle basi di dati aziendali, consiste nell'applicazione di diversi algoritmi che, mediante complessi processi iterativi di confronto ed elaborazione di grandi moli di dati, consentano di fare emergere legami o tendenze non noti nei dati.

Internet, grazie alle caratteristiche della sua tecnologia, fornisce l'occasione di instaurare facilmente quelle relazioni personalizzate con i clienti, che sono complesse e dispendiose da effettuare nel mercato off-line.

Alle porte del 2000, il risultato è la nascita di una nuova risposta da parte delle imprese: **il marketing one to one**.

Nell'ottica delineata, il marketing one to one rappresenta il necessario completamento della *mass customization* (Peppers and Rogers 2001).

Don Peppers e Martha Rogers definiscono l'approccio di marketing 1 to 1: *"In luogo di vendere un solo prodotto alla volta, al maggior numero possibile di clienti in una particolare stagione di vendita, chi applica il marketing one to one sfrutta il potenziale del database clienti e della comunicazione interattiva per vendere a un solo cliente alla volta il maggior numero possibile di beni e servizi per l'intera durata della relazione di clientela. Per attuare questo tipo di strategia è necessario che l'azienda non si limiti a gestire i prodotti, i canali di vendita e i*

¹² Un uso proattivo del cross-selling come strategia di vendita è quello effettuato da alcuni operatori commerciali e consiste nel consigliare al cliente che ha acquistato un particolare prodotto l'acquisto anche di altri prodotti complementari (es.: cravatte o scarpe abbinabili ad un vestito, altri libri su argomenti simili a quelli già acquistati, ecc.). Tali operazioni possono essere effettuate sia on-line (es.: Amazon.com, ecc.) che off-line (es.: dal negozio di abbigliamento sotto casa, ecc.). Up-selling è, invece, la vendita ad uno stesso cliente di quantità sempre maggiori dello stesso prodotto.

programmi, ma che adotti una visione personalizzata del rapporto con i singoli clienti”.

In altre parole si tratta di coniugare l'Information Technology di cui, si è visto, possiamo ampiamente disporre solo da pochi anni, con la disponibilità, l'affabilità e la conoscenza del cliente propria del negoziante degli anni '50, quello che sapeva già cosa offrire alle nostre mamme per farle contente e assicurarsi così il loro ritorno nel suo negozio.

L'obiettivo non è più quello di soddisfare la domanda di un cliente standard, bensì quella del Signor X, un soggetto con un identikit preciso (nome, cognome, indirizzo, una voce per chiedere e replicare). Tutti elementi che lo integrano, ma al tempo stesso lo differenziano dal gruppo di riferimento. Questo Signor X esige un prodotto fatto su misura, poiché è in grado di riconoscerne la qualità, valutare il servizio e apprezzare la flessibilità dell'offerta.

I clienti non vanno trattati tutti allo stesso modo, perché ognuno ha esigenze diverse, vanno piuttosto trattati tutti con la stessa importanza.

Occorre focalizzarsi su un cliente alla volta, non cercare di vendere a più soggetti possibile, ma il più possibile ad una stessa persona in modo da aumentare non la quota di mercato, ma la quota individuale del cliente. In questo modo si instaura un rapporto proficuo per entrambe le parti: l'azienda ottiene in modo semplice informazioni utili per riuscire a

soddisfare le esigenze del cliente (e il costo marginale della singola “transazione” diminuisce), il cliente, da parte sua, si sente pienamente soddisfatto ed ha fiducia nell’azienda. Il valore per un’impresa non è una funzione del prodotto, ma una funzione del cliente.

È bene sottolineare che il marketing one to one nasce come una sorta di relationship marketing, ma non tutto ciò che viene chiamato relationship marketing può dirsi in realtà marketing 1to1.

Non tutti i siti infatti hanno questo approccio con il mercato, spesso le informazioni sono standardizzate, esiste l’interattività, ma non è personalizzata. Il requisito fondamentale dal quale non si può prescindere per costruire una strategia di marketing 1to1 è la *flessibilità*. E per riprendere, ancora una volta, le parole esatte della Rogers, una delle massime autorità in questione:” *Perché diventi 1to1, dovrete avere una ferma volontà e capacità di cambiare il comportamento della vostra azienda nei confronti del singolo cliente, sulla base di ciò che sapete del cliente stesso e di ciò che egli vi dice*”(Rogers, 2001).

- Perché diventi 1to1, dovrete avere una ferma volontà e capacità di cambiare il comportamento della vostra azienda nei confronti del singolo cliente, sulla base di ciò che sapete del cliente stesso e di ciò che egli vi dice -

1.6 Le quattro forme della mass customization

L'uso di tecnologie flessibili (nei sistemi informativi, nelle telecomunicazioni, nella produzione e in altre attività) costituiscono un ottimo punto di partenza, ma non costituiscono di per sé un metodo di *mass customization*. Sono molto utili nel conseguimento della versatilità e della prontezza necessari per sviluppare, produrre, commercializzare, e consegnare prodotti di basso costo, ma personalizzati.

La *mass customization* nei beni di consumo può essere applicata in quattro modi:

1. Creando prodotti personalizzabili;
2. Personalizzando al punto di consegna;
3. Abbreviando i tempi di riposta, in tutte le attività che formano la catena del valore;
4. Usando componenti modulari, per personalizzare i prodotti¹³.

Nessuno di questi metodi esclude gli altri. Nella pratica quotidiana le aziende ne usano diversi, a volte anche tutti. Questi metodi offrono il

¹³ Vorrei premettere che le imprese che adottano un approccio one to one in rete fanno affidamento sulla modularità, perché offrendo componenti modulari, l'utente, (diventa cliente con la fase di negoziazione) è in grado di assemblarle virtualmente e creare così un prodotto su misura. Se è il cliente stesso a creare il proprio prodotto sarà difficile che questo non lo soddisfi.

percorso dalla produzione di massa alla *mass customization*, da attuare in ciascuna attività della catena del valore (figura 1.4).

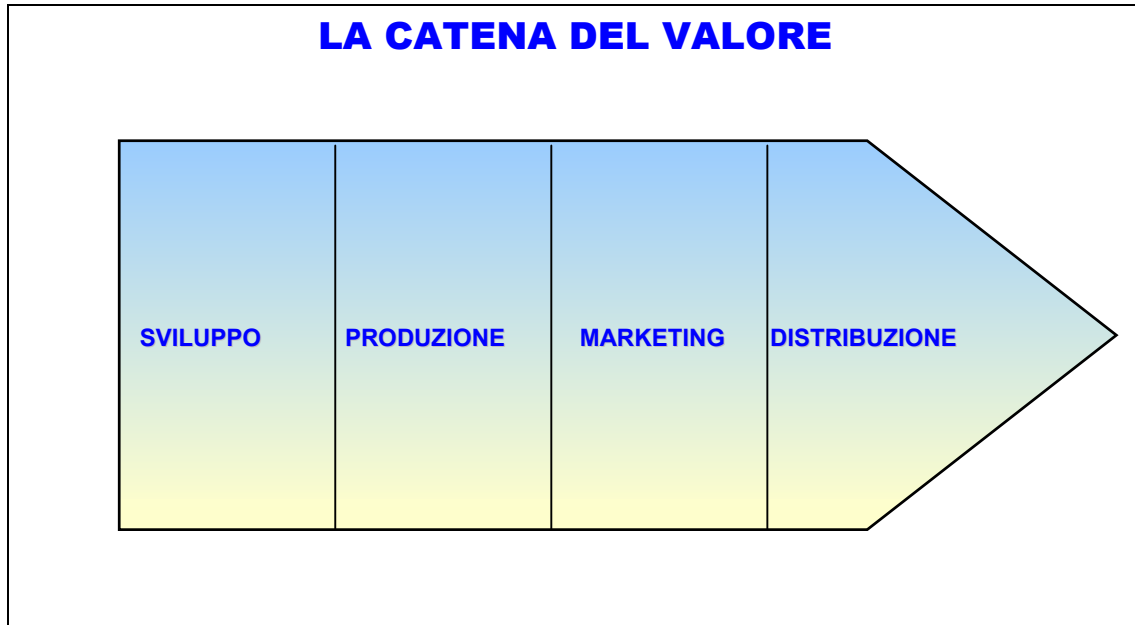


Figura 1.4 Attività principali della catena del valore

L'elenco inizia col metodo più facile e prosegue via via con quelli più impegnativi, per la profondità e l'estensione del loro effetto (interessano anche le attività di ricerca, sviluppo e di produzione).

1.6.1 Prodotti personalizzabili

Si sviluppano prodotti ancora da produzione di massa, ma personalizzabili per i singoli clienti. La particolarità di questo metodo è che la personalizzazione viene effettuata dai clienti stessi.

Il processo di personalizzazione interessa solamente la fase di sviluppo e la fase di distribuzione. L'effetto del metodo è illustrato in figura 1.5.

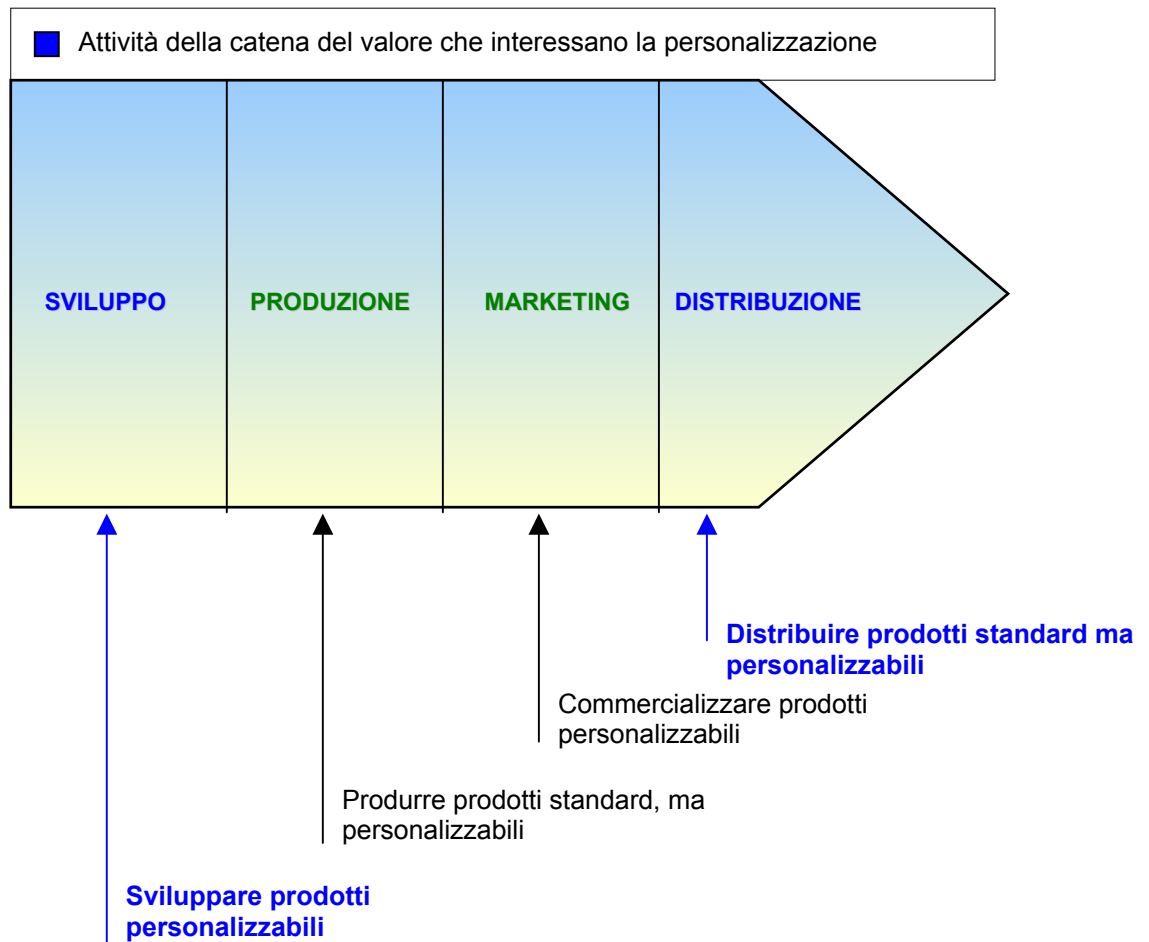


Figura 1.5 Cambiamenti apportati alla catena del valore, con la creazione di prodotti personalizzabili (J. Pine, 1997).

Il prodotto stesso incorpora al proprio interno un potenziale di varietà; è un singolo attributo che, offrendo una varietà di soluzioni, permette di personalizzare il prodotto.

In questo senso si sono mosse diverse imprese, dalla Gillette che nel 1991 lanciò il rasoio Sensor che “si regola automaticamente al contorno del nostro viso”, alle imprese di calzature che vendono nei negozi di articoli sportivi dei sottopiedi in schiuma, che si modellano sul piede e sono in grado di garantire un adattamento perfetto.

1.6.2 Personalizzazione al punto di consegna

Ma per sapere cosa vogliono esattamente i clienti potrebbe essere più conveniente essere presenti nel punto vendita e interrogarli. Per soddisfare pienamente le esigenze dei clienti è quindi necessario produrre direttamente alla consegna (figura 1.6).

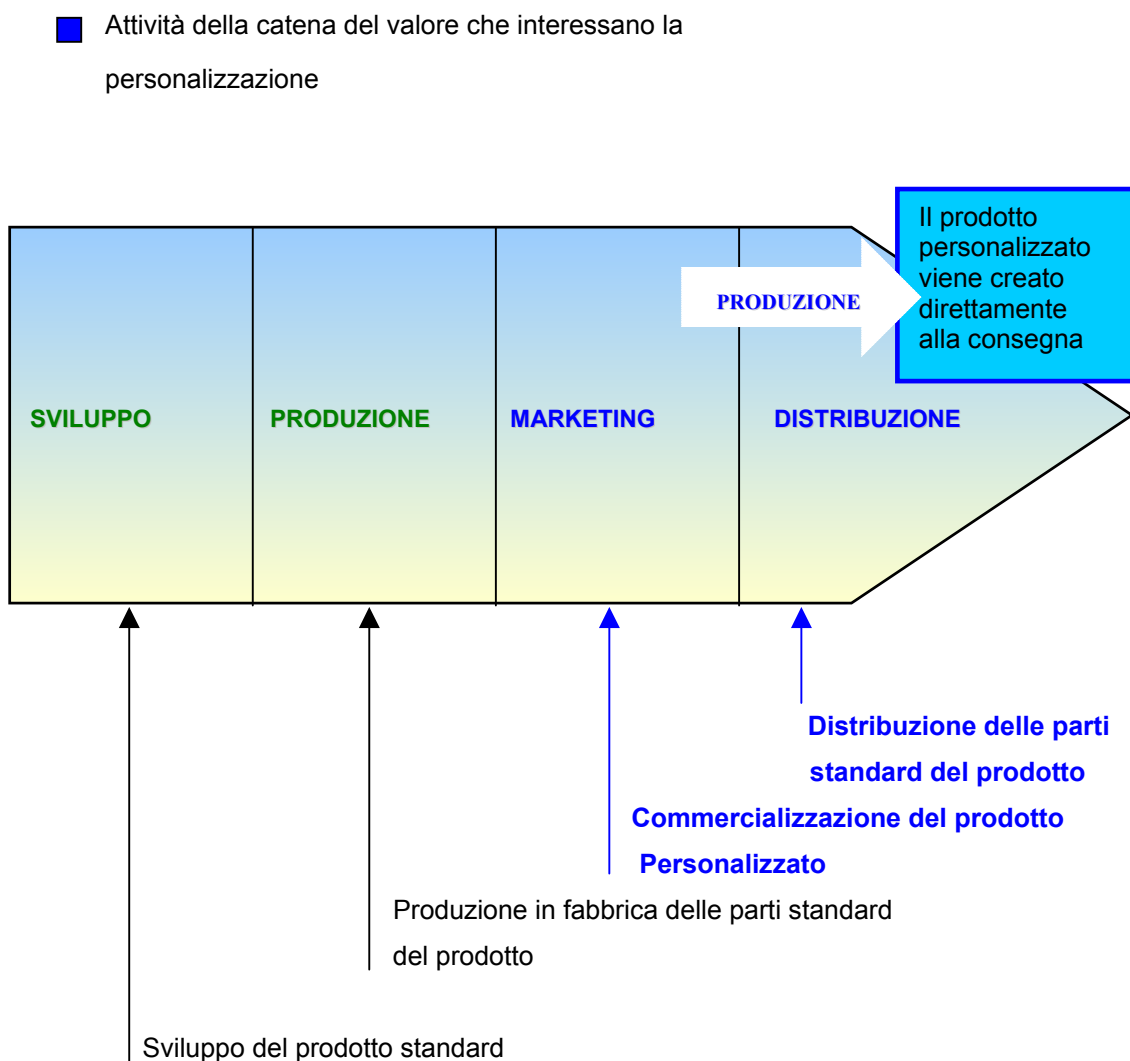


Figura 1.6 Cambiamenti apportati alla catena del valore, con la personalizzazione al punto di consegna.

La personalizzazione al punto di consegna viene utilizzata dai negozi d'ottica all'avanguardia. Negli Stati Uniti diverse imprese riescono a produrre in loco lenti da vista personalizzate in appena un'ora. Tra queste la Eyeworks è sicuramente la più famosa: già agli inizi degli anni '90 aveva adottato la personalizzazione di massa. In questo senso ha fatti notevoli passi in avanti, riuscendo a valorizzare un approccio individualizzato.

Ottici qualificati guidano il cliente nel processo di scelta, tenendo conto del tipo di lavoro svolto e delle diverse attività praticate. Oggi le persone hanno molti interessi e attività e un paio d'occhiali non basta. Ci sono diversi design di lenti, materiali e opzioni che possono garantire una buona vista in tutte queste attività. Ci sono occhiali specifici per lo sport, occhialini da piscina, maschera e occhiali da sparo.

Hanno uno staff qualificato, comprendenti ottici diplomati nella "color analysis", in grado di individuare quali colori di montature sono più adatte a ciascun cliente. Analizzano poi la forma del viso per determinare il maggior numero di montature più adatte a quella fisionomia. Spiegano tutte le opzioni disponibili di lenti e descrivono tutti i vantaggi della tecnologia avanzata nei diversi design di lenti per meglio soddisfare i bisogni. Possiedono più di 1500 differenti tipologie di lenti e hanno un laboratorio all'interno del negozio stesso per costruire e adattare le lenti più rapidamente possibile. Al massimo un'ora e gli occhiali sono pronti.

1.6.3 Abbreviazione dei tempi di risposta, in tutte le attività che formano la catena del valore

Fornire una risposta tempestiva ai desideri del cliente è un altro possibile metodo per adottare la *mass customization*. Ma il requisito della rapidità di risposta che viene imposto all'attività di distribuzione innesca una reazione a catena che interessa anche il marketing, la produzione e lo sviluppo. Come si vede in fig.1.7 ogni attività della catena del valore deve modificarsi notevolmente, riducendo i suoi tempi e aumentando la differenziazione in modo da offrire qualsiasi cosa i clienti desiderano e quando lo desiderano.

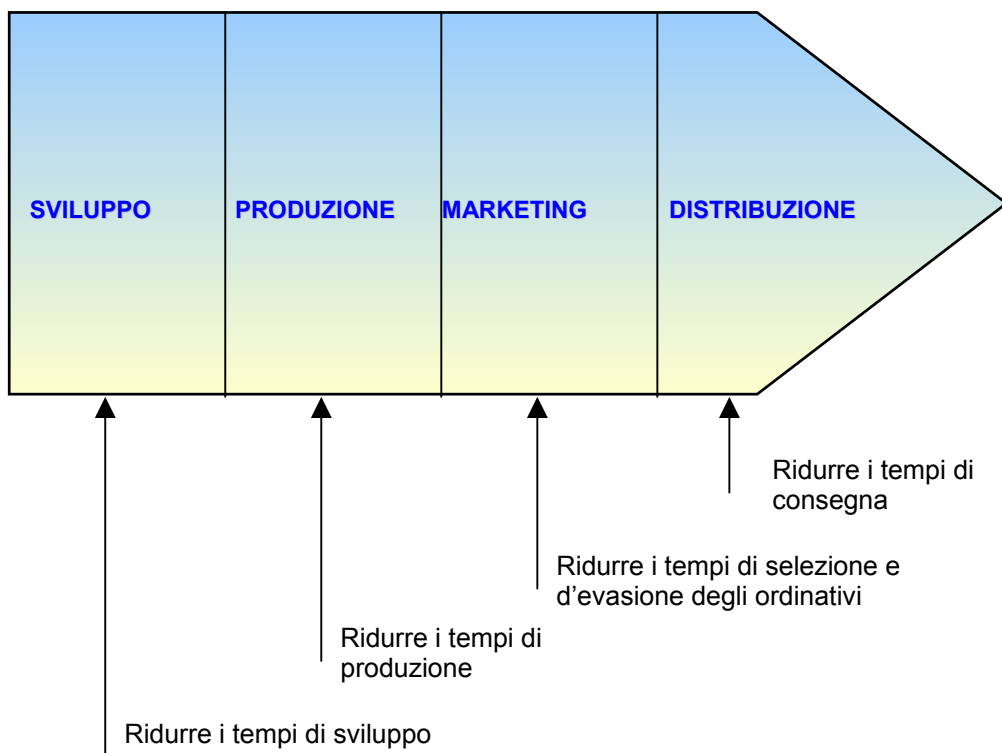


Figura 1.7 Cambiamenti apportati alla catena del valore, con l'abbreviazione dei tempi di risposta

L'abbreviazione dei tempi, lungo l'intera catena del valore, caratterizza la cosiddetta *time-based competition*. Una delle prime imprese che si è vantata di raggiungere tale obiettivo è stata la Benetton.. Fin dai primi anni novanta quest'impresa ha adottato una strategia vincente: confezionare tutti i capi in grigio e colorarli solo alla fine. Quando i clienti cominciarono a richiedere maglioni turchesi, Benetton iniziava a colorare più maglioni di quel colore ed entro 24-48 ore i capi colorati erano disponibili ai rivenditori.

Benetton è riuscita, così, a soddisfare le esigenze del cliente e a stare al passo con la moda.

UNITED COLORS
OF BENETTON.

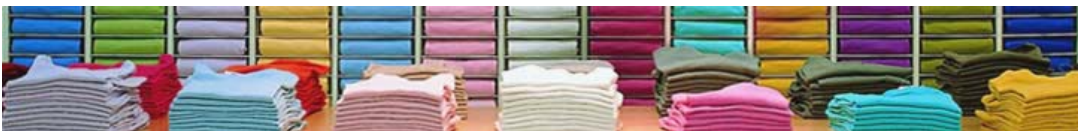


Immagine 1.8 La collezione 2005 proposta da Benetton fonte www.benetton.com

1.6.4 Moduli di prodotto

Come già anticipato, le imprese che adottano un approccio one to one in rete creano prodotti che, facilmente, possono essere oggetto di modifiche e quindi personalizzabili secondo le volontà del cliente.

Il tradizionale processo di sviluppo di nuovi prodotti, viene lentamente ad essere sostituito da piattaforme creative di personalizzazione di massa, che consentono ai clienti di progettare prodotti e servizi. Dagli orologi agli occhiali, ai jeans, alle scarpe, alle bambole, alle cartoline di auguri, negli ultimi anni le imprese stanno spostando la R&S fuori dai laboratori, nelle mani dei clienti. Un'impresa come Factory 121, piuttosto che Nike, subordina materie prime e conoscenze di produzione alle scelte della domanda e, quindi, invita i clienti a partecipare alla progettazione dei prodotti. Questa nuova enfasi sulla personalizzazione richiede un diverso approccio nello sviluppo di nuovi prodotti e ridefinisce la natura delle relazioni dell'impresa con i suoi clienti e fornitori.

Un prodotto modulare è composto da componenti relativamente indipendenti (moduli) collegati attraverso *interfacce* standard. L'indipendenza dei componenti (*loose coupling*) e la standardizzazione delle interfacce rappresentano i connotati distintivi del design modulare (*Grandinetti., 2002*).

Un sistema modulare è formato da blocchi che possono essere concettualmente o anche fisicamente separati, e posti in interazione tra loro. Ogni modulo può venire sostituito da altri in misura tanto più flessibile quanto più standardizzate sono le interfacce tra moduli. Un sistema così definito è caratterizzato da un forte coordinamento tra le

diverse parti che lo compongono e ogni unità componente svolge un ruolo ben definito. L'indipendenza dei moduli implica che qualsiasi modifica apportata a ciascuno di essi non comporta il cambiamento degli altri; l'interdipendenza tra i moduli significa congruenza (o corrispondenza) tra i medesimi e garantisce l'integrità del sistema e delle sue performance. Al crescere di coesione interna e indipendenza esterna aumenta il livello di modularità del sistema. Per definizione i componenti sono collegati tra di loro tramite delle interfacce che possono consistere in aspetti fisici, quali un ingranaggio, oppure risolversi in elementi non fisici come una comunicazione ad infrarossi tra il sistema remoto e il set di un televisore.

Le economie di scala sono realizzate all'interno della produzione dei componenti, le economie di scopo attraverso miriade di prodotti che possono essere configurati attraverso la combinazione dei componenti. Maggiore è la varietà delle sequenze possibili, maggiore è la gamma di personalizzazione che l'organizzazione modulare può offrire; inoltre, maggiore è la varietà dei moduli intercambiabili, maggiore è la varietà potenziale dei prodotti offerti. La personalizzazione è realizzata con il gran numero delle configurazioni ottenibili con la combinazione dei componenti modulari. Come si vede in figura 1.9 la modularità si riflette sull'intera catena del valore, perché la modularità non identifica solo un

design specifico ma anche una particolare modalità di organizzazione e gestione del processo di sviluppo di prodotti nuovi.

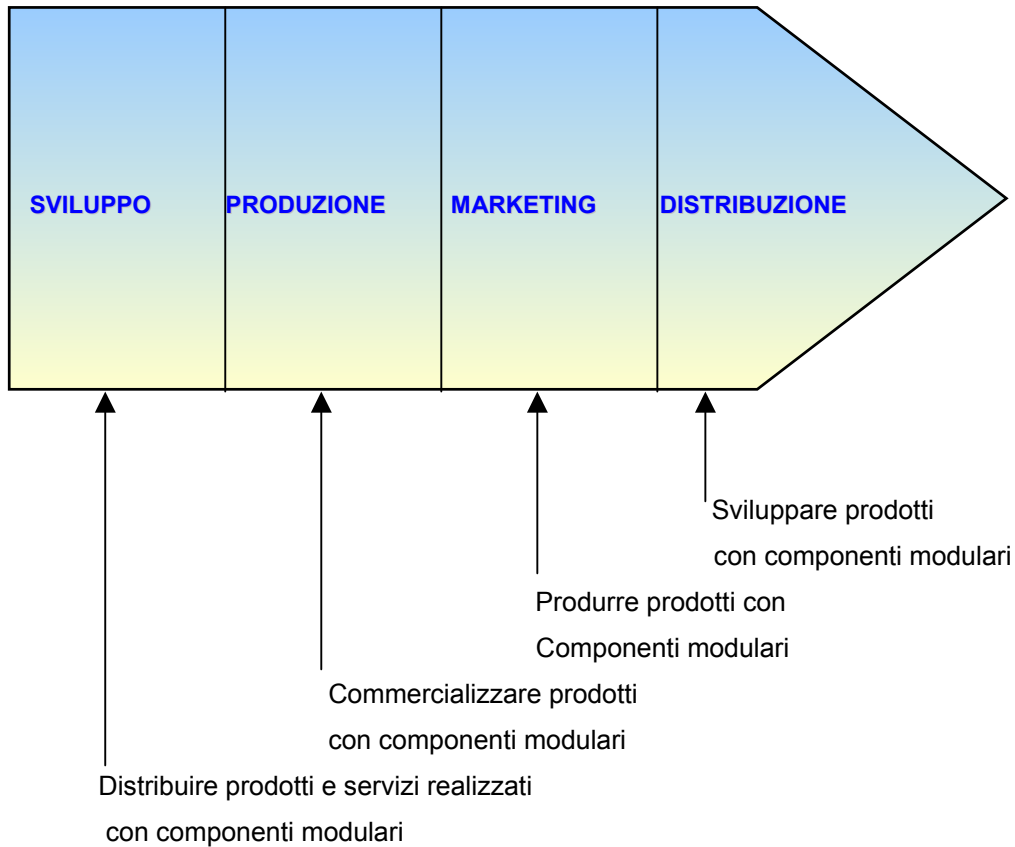


Figura 1.9 Cambiamenti apportati alla catena del valore con l'uso di componenti modulari

La chiave del successo è di progettare un sistema di collegamenti per mettere insieme in modo istantaneo le competenze di varie unità aziendali e i moduli da queste ultime progettati e prodotti.

Non è da sottovalutare, tuttavia, che la gestione di progetti modulari, se da un lato migliora la qualità e le prestazioni del prodotto, può determinare il sorgere di nuove classi di costo per il programma di sviluppo, fra queste:

1. costi iniziali di progettazione, ovvero costi aggiuntivi relativi alla creazione di un componente o subsistema idoneo a una pluralità di applicazioni e combinazioni;
2. costi per l'effettuazione di test che aumentano cumulativamente con il numero di moduli da testare; il sovraccarico di lavoro che normalmente caratterizza tale attività può risultare aggravato dalla maggiore complessità dei test richiesti da un'architettura modulare;
3. costi di ricerca nella progettazione di nuovi moduli che spingono ad una situazione di trade-off. Da un lato, una politica di riduzione dei costi e di sfruttamento sinergico delle competenze comporterebbe l'adozione crescente di moduli già sviluppati; sul fronte opposto, la qualità del prodotto e la sua capacità di differenziarsi, rispondendo adeguatamente alle esigenze del mercato, condurrebbero a un più limitato utilizzo di moduli preesistenti e a un maggiore sforzo di progettazione e di engineering.

Factory 121, di cui parlerò più approfonditamente nel capitolo 3, offre uno degli esempi più significativi di questo metodo.

L'impresa nasce nel gennaio 2003 con l'intento di vendere orologi svizzeri di alta qualità solo attraverso il proprio sito Internet, evitando così di ricorrere ai distributori finali.



Figura 1.10 Un'immagine del sito www.factory121.com

Dall'ottobre 2003, il sito www.factory121.com consente all'utente di creare da sé il proprio orologio, trasformandolo così in un designer di orologi svizzeri, capace di creare un modello che sia casual, alla moda, vistoso, eccessivo, discreto o semplicemente un mix di tutto! A seconda dei propri gusti e stili.

Le diverse collezioni sono dirette a dare sia agli uomini che alle donne la libertà creativa di scegliere tra una varietà di differenti occasioni, tendenze, incastonature, quadranti di orologi e anche la possibilità di includere nel design dei loro orologi fino a 72 diamanti.

Per personalizzare il proprio orologio, all'utente è data la possibilità di partire da un orologio già preconfigurato e modificarlo, oppure di crearlo da zero. Combinando insieme le componenti dell'orologio, Factory 121 può creare fino a 2 milioni differenti di orologi.

Gli ingranaggi interni non possono essere modificati, mentre invece possono esserlo gli attributi esterni dell'oggetto, che costituiscono quindi i moduli intercambiabili.

Per comprendere meglio in cosa consiste la modularità, mettiamo a confronto un generico processo produttivo per la creazione di un orologio, con il processo di produzione di un orologio Factory 121.

Un generico processo di produzione di un orologio

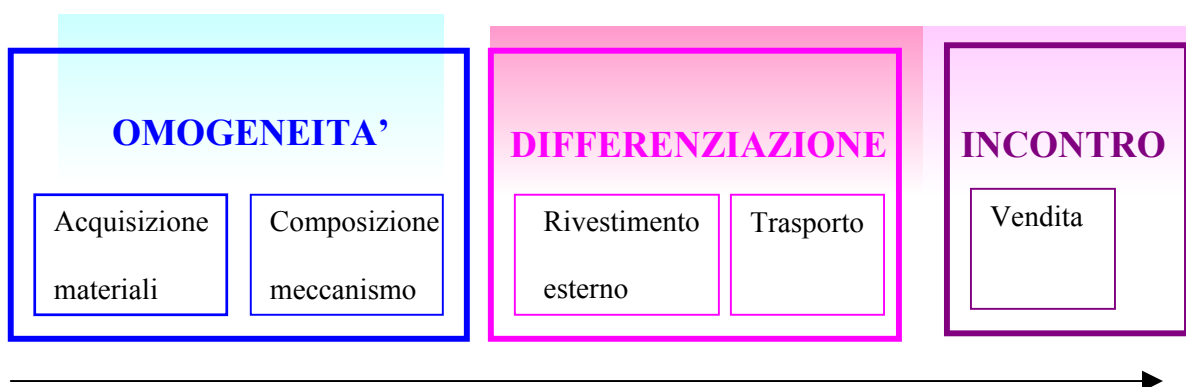


Figura 1.11 Schema di un generico processo produttivo di un orologio

Il processo produttivo nella produzione di un orologio di Factory 121

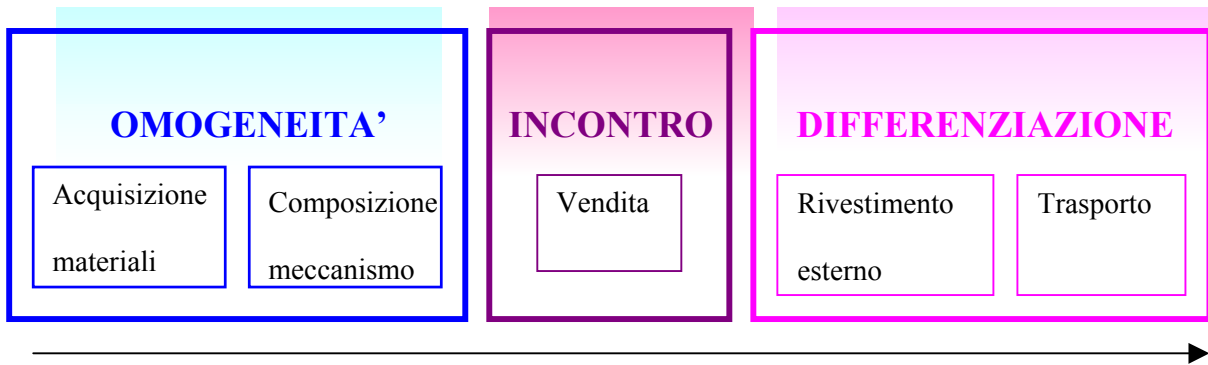


Figura 1.12 Schema del processo produttivo di un orologio firmato Factory 121

CAPITOLO 2

IL MARKETING ONE TO ONE

IN RETE

2.1 I beni di consumo online

Internet dà luogo a una particolare forma di business chiamata e-commerce, la quale sfrutta i benefici e la diffusione globale di Internet per rafforzare attività economiche già esistenti o per crearne altre virtuali.

L'e-commerce collega i tradizionali sistemi IT a Internet.

Può essere suddiviso in due aree: business to business (BtoB) e business to consumer (BtoC), la prima indica la fornitura di servizi e prodotti alle aziende, la seconda la fornitura di beni e servizi direttamente all'utente finale.

Scopo di questo capitolo è analizzare le potenzialità offerte dalla tecnologia in rete per le imprese BtoC, che vendono prodotti direttamente ai consumatori finali. Il business to consumer è la forma più nota, anche se non la più diffusa, di e-commerce. In genere avviene tramite un sito web dove il merchant (chi vende) mette a disposizione del buyer (chi compra) un carrello della spesa virtuale in cui inserire tutti gli oggetti da acquistare, tutti "osservabili" da cataloghi appositi, più o meno sofisticati a seconda del sito e dei beni o servizi che l'impresa propone. Il compratore può aggiungere o eliminare i prodotti che vuole, modificarne le quantità, controllare tanto il valore complessivo quanto quello di dettaglio, visionare tutto il contenuto, ecc. L'atto finale della transazione consiste nella compilazione, da parte del compratore, di un form con i suoi dati e gli estremi della carta di credito. Se tutto è andato come

46

doveva, l'operazione si conclude con l'arrivo, in tempi brevi, della merce ordinata direttamente a casa del cliente.

2.2 Introduzione al marketing one to one in rete

Il marketing one to one fino alcuni anni fa comportava costi proibiti, e risultava quindi inconcepibile, per il mercato tradizionale, ma oggi, con l'avvento dell'era interattiva e l'introduzione dei prodotti dotati di microchip, è divenuta invece un prerequisito indispensabile al successo commerciale.

Internet offre un nuovo sistema d'informazione, un nuovo mercato, una nuova forma di comunicazione e nuovi mezzi di distribuzione.

Si tratta di un ambiente competitivo alla portata di tutti. Irrilevanza della dimensione aziendale, basse barriere all'entrata, possibilità di agire localmente o globalmente fanno della rete un canale accessibile anche alle imprese di piccole dimensioni.

In presenza di chiarezza di obiettivi, di un valido sistema di offerta e di un posizionamento strategico efficace, e se capaci di individuare e soddisfare i bisogni latenti o attuali di consumatori fino a quel momento ancora insoddisfatti, le imprese sono così in grado di ottenere una leadership di nicchia.

Internet permette di stabilire una relazione duratura e profonda, ad un costo accettabile, attraverso la quale l'impresa è in grado di sondare i

gusti, le preferenze e le opinioni dei propri clienti ed apportare i miglioramenti sulla base dei loro consigli.

2.3 Internet favorisce il segment of one

Una delle maggiori potenzialità offerte dai moderni sistemi di elaborazione e dallo sviluppo di Internet è proprio la possibilità di conoscere tutti i propri clienti, anche quando sono sull'ordine dei milioni e i prodotti diventano migliaia.

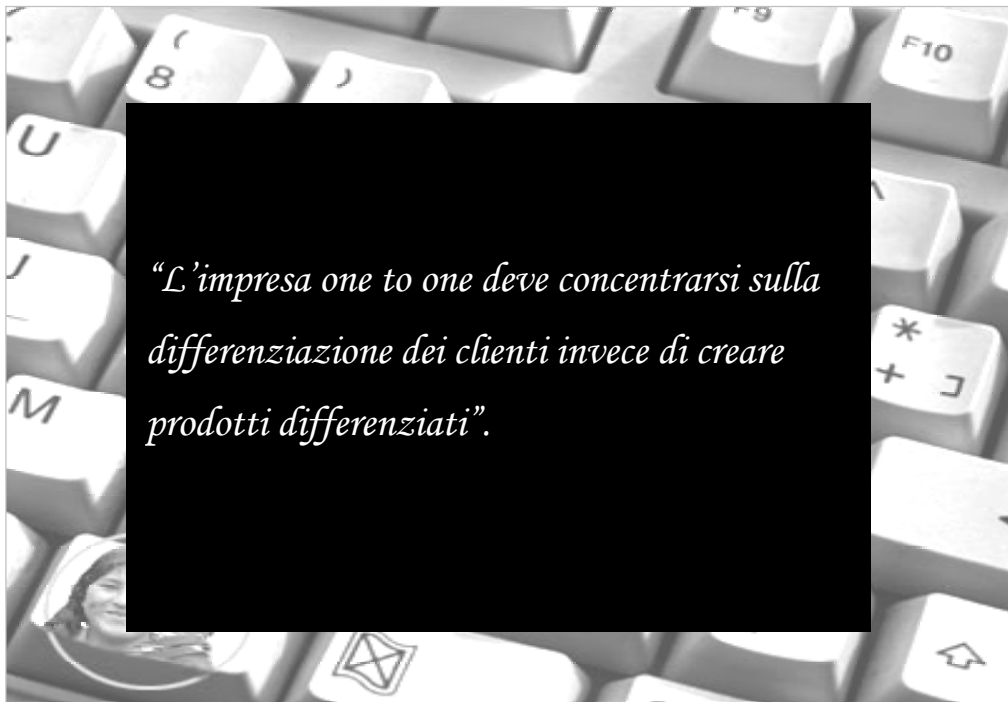
Perché ciò sia possibile, è necessario raccogliere le informazioni su ogni singolo cliente in archivi elettronici (database). Se fino a poco tempo fa, il database viene utilizzato per affinare la segmentazione del mercato, e suddividere così i clienti (anche potenziali) in gruppi omogenei, ora attraverso le applicazioni della rete è possibile estrarre un numero sempre maggiore di informazioni dai contatti online e dar luogo a livelli di segmentazione talmente affinati da permettere di trattare in modo diverso ciascuna persona e indirizzare loro una specifica offerta. Questo è molto importante perché due clienti che esteriormente appaiono molto simili o corrispondono, ad esempio, nei dati demografici possono volere dall'impresa prodotti completamente diversi.

In particolare poi in settori, come quello dell'abbigliamento, la clientela manifesta bisogni molto differenziati. È assai improbabile che due persone abbiano esattamente la stessa taglia di pantaloni.

Internet consente così di sfruttare i vantaggi di un marketing centrato sul cliente anche in ambiti precedentemente impensabili.

Il one-to-one si può quindi definire una nuova filosofia di marketing che grazie ad Internet può vedere enormemente ampliati i propri campi di applicazione. Non più il marketing aggressivo mirato alla persuasione del cliente, ma un marketing che coinvolga i clienti in un rapporto personale.

Con l'approccio one to one ciascun consumatore occupa il suo segmento: vengono soddisfatti i bisogni e i valori del singolo consumatore. Per usare le parole di Daniel Amour, consulente e-business dell'Hewlett Packard, *“L'impresa one to one deve concentrarsi sulla differenziazione dei clienti invece di creare prodotti differenziati”*.



Le potenzialità offerte dalla tecnologia sono molteplici, cercherò di darne una panoramica generale, partendo dalla segmentazione della domanda in rete e toccando gli argomenti della centralità del cliente, l'identificazione e la registrazione del cliente, l'interazione con lo stesso, e infine la personalizzazione della relazione e dell'offerta, a cui dedicherò particolare attenzione.

2.4 La segmentazione della domanda in rete

Nel marketing one to one, ogni singolo utente dà luogo ad una diversa applicazione web, con differenze a livello di presentazione, di funzioni o altro. Il tutto è possibile attraverso il *Modello Utente*.

Il modello utente è la rappresentazione del sistema di un utente. A tale proposito va specificato che esiste una differenza tra profilo utente e modello utente: il primo si riferisce alla ripartizione degli utenti in un numero di classi relativamente piccolo (segmenti), il secondo si riferisce ad un modello più rifinito capace di cogliere anche le più piccole differenze tra gli utenti.

Quando la personalizzazione sfrutta semplicemente il profilo utente, l'esperienza dell'utente è determinata dall'assegnazione all'utente di uno dei profili (classe). Due utenti dallo stesso profilo avranno la stessa esperienza web. Al contrario, se viene implementato un più ricco modello utente, l'applicazione web può utilizzare tecniche "ragionate" che

portano ad una più specifica informazione inserita nel modello utente. In questa situazione può accadere che due utenti dalle pur piccole differenze nel loro modello utente possano avere esperienze web piuttosto differenziate. Un modello utente può essere inizialmente basato su un profilo utente assegnato all'utente stesso e poi rifinito secondo le caratteristiche personali.

Nel commercio elettronico, non si possono proporre a tutti i potenziali clienti gli stessi prodotti in modo indifferenziato. In Internet l'utente si sente unico, singolo e vuole essere trattato come tale.

Ma quali strumenti ha a disposizione l'azienda per centrare l'obiettivo strategico del segment of one marketing?

Le soluzioni possibili sono numerose, tutte volte a costruire un magazzino di dati (*data warehouse*) che, raccolga, organizzi e sintetizzi secondo precise regole tutte le informazioni, provenienti da svariate fonti.

Ognuna di queste soluzioni presenta vantaggi e svantaggi, che devono essere attentamente ponderati in relazione agli obiettivi aziendali: dalla semplice consultazione dei *log files* o dall'invio di *cookies*, alla predisposizione di online surveys (interviste e focus groups mirati, ad esempio per misurare l'impatto di un sito presso i visitatori), fino ad arrivare alle tecniche di misurazione del traffico generato e di profilazione dell'utenza, più sofisticate ed efficaci.

Aziende di grandi dimensioni sono orientate verso quest'ultima soluzione, che consente di rilevare i risultati prodotti affidandosi non a stime basate sul campionamento, ma a misurazioni quantitative e qualitative certe.

Il primo prodotto di questa numerosa famiglia di software è stato il GroupLens, introdotto nel 1996 da NetPerception¹⁴: grazie al suo *recommendation engine*, è in grado di prevedere le aspettative del singolo user sulla base dei dati raccolti ed allestire, su tale base, pagine web dai contenuti altamente personalizzati, ma di questo parleremo più avanti (*cf* 2.6.5, “*La personalizzazione*”).

2.5 Marketing centrato sul cliente

La *customer satisfaction*, detta altrimenti soddisfazione del cliente, è un prerequisito fondamentale affinché un'impresa abbia successo: i clienti fedeli sono quelli più redditizi ed il consolidarsi della relazione aumenta la redditività dell'azienda per il reiterarsi e concentrarsi degli acquisti nel tempo. Inoltre, un cliente contento è portato ad esternare la sua soddisfazione anche con gli altri e può diventare un ottimo e credibile

¹⁴ Net Perceptions è una società specializzata nella creazione di sofisticati strumenti e soluzioni che consentano alle aziende che operano in Internet di conoscere al meglio il proprio pubblico, per sviluppare con gli individui relazioni solide e per creare prerogative di duraturi rapporti commerciali.

veicolo “promozionale”, ma, nello stesso tempo, ogni perdita di qualità nella relazione può costare molto cara.

Di seguito, nel quadro 2.2 riporto una serie di dati che possono aiutare a capire l'importanza che riveste la soddisfazione del cliente per una qualsiasi impresa.

Quadro2.2 L'importanza della soddisfazione del cliente

Alcune statistiche per aiutarci a comprendere meglio:

- "per ogni reclamo che arriva all'impresa ce ne sono altri 19 non espressi"
- "rimpiazzare un cliente costa da 5 a 10 volte più di mantenerlo"
- "sono necessarie 12 prove positive prima di superare un insuccesso"
- "un consumatore insoddisfatto si lamenta con 9 - 10 persone;
- un consumatore soddisfatto lo dice solo a 5 persone"
- "I motivi per passare alla concorrenza: 5% problemi nel servizio; 1% per il prezzo.
- Acquisire un Cliente nuovo costa da 5 a 10 volte di più che mantenerne uno esistente

Fonte: Paiola, 2004

Per avere successo un'impresa deve vedere ogni prodotto dal punto di vista del cliente. Parte della soddisfazione complessiva del consumatore dipende infatti dalle prestazioni del prodotto acquistato, a prescindere dal fatto che il completamento della transazione sia avvenuta in Rete o presso un punto vendita tradizionale. La valutazione post-acquisto è

dovuta quindi ad attributi intrinseci all'offerta, perché per quanto un'azienda di produzione possa aver realizzato un sito altamente interattivo, ricco di contenuti e con procedure di ordinazione e pagamento chiare e semplici, se la qualità del bene erogato non è ritenuta all'altezza delle aspettative, difficilmente l'utente è stimolato a ripetere l'acquisto.

Sotto il profilo del consumatore on-line ciò che, invece, maggiormente conta è l'atteggiamento di maggiore o minore soddisfazione maturato dall'utente nei confronti di navigazione nel sito, dei contenuti, e dei servizi dallo stesso offerto, nonché dalle specifiche modalità di negoziazione e transizione predisposte¹⁵.

La decisione di tornare o meno a effettuare una transazione online dipenderà dalla combinazione delle valutazioni formulate dall'utente in merito a entrambe le dimensioni dell'offerta. Il giudizio sulla qualità del servizio si sposta dall'impresa al singolo cliente.

Per prima cosa l'impresa deve definire il livello delle aspettative che è realmente in grado di soddisfare. Infatti se queste vengono definite ad un livello troppo basso, l'impresa non è in grado di attrarre nuovi acquirenti.

¹⁵ Se con la negoziazione inizia la fase di e-commerce, ovvero la trasformazione dell'utente in acquirente, con la transazione il cliente si trasforma in un vero e proprio acquirente.

Per evitare di perdere il cliente in questa fase occorre che il processo di transazione sia il più semplice e rapido possibile.

Al contrario, se le aspettative create sono troppo alte e non sono riscontrabili effettivamente nel prodotto, è probabile che gli acquirenti non rimangano del tutto soddisfatti.

Alcune fra le imprese di maggior successo continuano sia ad aumentare le aspettative sia a soddisfarle: sono le imprese che hanno adottato il concetto di soddisfazione totale del cliente.

In una ricerca¹⁶ sulla soddisfazione degli acquirenti di beni di largo consumo è stato rilevato che il 44% degli acquirenti che si sono dichiarati soddisfatti, hanno successivamente cambiato marca. Al contrario, i clienti molto soddisfatti tendono a cambiare marca meno frequentemente.

Le imprese che puntano a massimizzare il grado di soddisfazione del cliente hanno compreso che i clienti estremamente soddisfatti generano benefici che si ripercuotono sull'impresa stessa.

Grazie a Internet la misurazione della soddisfazione del cliente è divenuta molto più facile.

Ogni punto in cui una società elettronica entra in contatto con un cliente può essere seguito e raccolto in un database. Ogni interazione è un opportunità per accontentare o deludere un cliente. Il domandare ai clienti a ogni passo se sono soddisfatti sarebbe esagerato e noioso per i

¹⁶ Per ulteriori approfondimenti si veda P.Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, 2001, "Principi di Marketing", Torino, Isedi (pag. 355)

clienti stessi. La registrazione delle attività dei clienti consente invece una tacita raccolta di informazioni sul successo o sul fallimento di un'azienda on-line.

Se un potenziale cliente, per leggere informazioni sul prodotto, entra nel sito dell'impresa e visita una serie di pagine Web, è possibile rilevare quanto tempo ha passato su ciascuna di esse.

Questa informazione può essere utile per scoprire che cosa non funziona in una determinata pagina Web. I dati raccolti indicano gli aspetti di un determinato procedimento che funzionano bene e quelli che invece devono essere perfezionati.

È molto importante anche il controllo dei danni su Internet.

Un cliente insoddisfatto è in grado di far conoscere il proprio scontento a migliaia di persone con solo pochi clic del mouse. Per assicurare un flusso regolare di incassi la soddisfazione del cliente risulta quindi fondamentale. Per misurare la soddisfazione, le tecniche più utilizzate sono:

- l'importanza relativa degli attributi
- le dimensioni della soddisfazione del cliente
- il valore aggiunto per il cliente stesso

Nel quadro 1.1 vengono descritte le modalità mediante le quali un'impresa può misurare il grado di soddisfazione dei propri clienti.

Quadro 2.1 – La misurazione della soddisfazione del cliente

Tradizionalmente sono sempre stati utilizzati i tipi di misurazione della soddisfazione, riportati di seguito

- i. **Importanza degli attributi:** ogni attributo del prodotto contribuisce diversamente alla soddisfazione complessiva del cliente. È quindi fondamentale che l'impresa individui gli attributi che hanno la priorità per un determinato cliente e provare per primi ad evidenziare gli attributi più importanti. Ogni cliente avrà differenti priorità e il procedimento può divenire alquanto complesso.
- ii. **Soddisfazione del cliente:** ogni dimensione della soddisfazione ottiene un proprio punteggio che può essere confrontato per valutare i punti di forza e i punti deboli del sistema di commercio elettronico. I risultati possono essere utilizzati per pianificare miglioramenti nella qualità e avviare aggiornamenti immediati del servizio in caso di problemi. I dati possono essere raccolti valutando file di log e chiedendo ai clienti di rispondere ai questionari, sia sul Web, sia tramite posta elettronica.
- iii. **Valore aggiunto cliente:** questo indice viene generato dividendo la soddisfazione complessiva del cliente nei riguardi della società per i punteggi di tutte le società concorrenti in un determinato segmento di mercato. Ciò fornisce un'idea della posizione di mercato della società.

Questi report venivano generati periodicamente per mantenere aggiornati i dirigenti della società. Con l'introduzione di Internet, i report non vengono più generati periodicamente ma vengono aggiornati in tempo reale, offrendo così la possibilità di modificare dinamicamente l'iniziativa di marketing.

2.6 Il ruolo della tecnologia nel marketing one to one in rete

Martha Rogers, Don Peppers nel *“Gli attrezzi per competere nell'età interattiva”* raccomandano alle aziende di usare la tecnologia disponibile, per amplificare le vendite, ottenere la lealtà del cliente e renderli più redditizi.

La tecnologia dell'informazione mette a disposizione del commercio elettronico cinque possibilità, fondamentali per un approccio one to one: identificazione, registrazione, differenziazione, interazione, personalizzazione. Per sviluppare una strategia efficace di marketing queste possibilità devono essere combinate tra di loro.

2.6.1 Identificazione

Per realizzare strategie ottimali sul Web, è importante seguire gli utenti e comprenderne le caratteristiche che gli assimilano o li differenziano in termini di bisogni e comportamenti.

Per identificare gli utenti, e riuscire così a segmentare la domanda, Internet offre diverse possibilità, alcune di base come *l'indirizzo IP* e

l'*hostname*, che consentono di individuare il computer da cui l'utente si connette e l'area di provenienza, e altre più elaborate, come ad esempio i *cookies*, che consentono l'identificazione effettiva dell'utente.

L'*indirizzo IP* è un numero che viene usato dai computer nel network per determinare il computer dell'utente¹⁷. L'*hostname* è il nome che viene attribuito a ciascun computer collegato a Internet. Non basta però assegnare un numero o un nome a ciascun computer: dato che ognuno di essi fa da "centralino" per numerosi utenti, anche a ciascun utente deve essere assegnato un nome che lo contraddistingua e permetta all'impresa di mettersi in contatto con quello specifico utente. Gli utenti possono accedere a un sito identificandosi con un nome di login (*user ID*) e una password diventano così fonte volontaria di informazioni.

Generalmente le registrazioni costituiscono un passaggio che permette all'utente di accedere a quelle parti del sito riservate solo ai visitatori conosciuti, che appunto si sono registrati.

La conoscenza degli utenti è necessaria per sapere quali beni un determinato cliente abbia scelto e, nel campo della vendita uno a uno, aiuta a determinare quali preferenze un determinato utente abbia memorizzato.

¹⁷ L'identificazione di tale indirizzo è necessaria affinché l'informazione, quale ad esempio le pagine del web richieste, venga spedita all'utente che la richiede.

L'impresa "Factory 121" consente agli utenti registrati, di avere pagine del sito personalizzate come ad esempio la pagina MyAccount, dove vengono memorizzati tutti gli orologi che ha comprato, creato o per cui ha mostrato interesse. Una volta che l'utente si è iscritto, i suoi dettagli personali possono essere rivisti, modificati, o cancellati.



The image shows a web form for user registration and login. It is divided into two main sections. The left section contains a login form with the following elements: a label 'Username :', an input field, a label 'Password :', another input field, a 'Remember Me' checkbox, and a 'Submit' button. Below the login form is a link that says 'Forgot your password?'. The right section contains a 'Register as member' button at the top, followed by a large empty space, and then a line of text that reads 'Please see our "Privacy and security" policy for further details.' with 'Privacy and security' in blue and underlined.

Figura 2.2 Dal sito www.factory121.com il form che gli utenti devono compilare per accedere alla personalizzazione del sito.

Qualora l'utente richieda pagine del server di Factory 121, il sito raccoglie automaticamente informazioni su di esso, tra cui anche l'indirizzo IP. Factory si avvale dell'indirizzo IP per mantenere aggiornata la *shopping cart* e ottenere esplicite informazioni demografiche sugli utenti in una specifica area.

Per memorizzare informazioni sull'utente la maggior parte dei siti web utilizza anche i *cookies*.

I *cookies* (lett. "biscottini") sono dei piccoli file che il sito cui ci si collega scarica sul computer dell'utente. L'utilità di questi file sta nel fatto che, al collegamento seguente, il sito riconosce l'utente ed è in grado di ottenere informazioni utili, come, ad esempio, quanto tempo è passato dall'ultimo collegamento¹⁸. È importante sottolineare che l'utente ha la facoltà di non consentirne l'utilizzo, utilizzando un'apposita opzione presente nel suo browser.

Ma vediamo ora in che modo li utilizza "Factory 121".

Quando un acquirente potenziale aggiunge qualche articolo al proprio carrello, un *cookie* viene creato in un file nel computer del cliente, con uno specifico indirizzo ID (*ID shopper adresse*). Se l'utente lascia il sito senza aver completato la transazione, la prossima volta che l'utente visita il sito, questo mostrerà nel suo carrello i prodotti precedentemente selezionati. Questo permette all'utente di ricordare facilmente a cosa era interessato l'ultima volta che ha visitato il sito. Se l'utente invece è registrato come membro del sito, il *cookie* salvato sul suo computer non contiene solo lo specifico Shopper ID, ma anche informazioni sulle preferenze che l'utente stesso ha specificato in seguito alla creazione del

¹⁸ Con l'uso dei cookies l'utente diventa una fonte di informazione involontaria.

proprio account. Il *cookie* sul proprio hard drive(drive per disco rigido) inoltre dà l'avvio alla funzione "auto identificazione".

Inoltre attraverso i *cookies* possono pervenire all'utente informazioni commerciali che si pensa possano interessargli in base ai dati ottenuti su di lui. Le informazioni arrivano tramite e-mail.

La pratica dei *cookies* generalmente non è condivisa da chi la subisce, perché si ritiene violi la privacy dell'utente, al quale, del resto, non si richiedono autorizzazioni. I *cookies* infatti sono invisibili, nel senso che vengono scaricati in una particolare cartella del disco fisso senza che l'utente se ne accorga. Naturalmente ogni browser prevede l'opzione di impedirne l'accettazione, se l'utente la sceglie.

Molte imprese per l'identificazione del cliente sfruttano anche il file di log¹⁹.

Il log è un file contenuto nel computer server, che registra la quasi totalità dei programmi che vengono utilizzati in rete, cioè una traccia di tutte le

¹⁹ In realtà l'utilità di questo file è quella di permettere la risoluzione di eventuali disfunzioni dei sistemi, ma spesso le informazioni in esso contenute vengono utilizzate dalle aziende per scopi commerciali.

attività svolte. attraverso il file di log si può facilmente ricostruire il percorso svolto da un utente in rete²⁰.

Il file di log fornisce infatti notizie come:

- l'andamento storico degli hits (le richieste di contenuto, di immagini, di file audio ecc. fatte attraverso il sito, semplicemente cliccando su dei link);
- il numero delle visite al sito in un determinato periodo (e possibilità di confronto tra periodi diversi);
- il numero delle visite alle singole pagine;
- il tempo trascorso sul sito;
- il percorso di attraversamento del sito;
- la provenienza geografica del consumatore.

Tali informazioni sono possibili perché ogni qualvolta che l'utente interagisce con un sito Web il server automaticamente rileva una serie di *logfile*. Le tipologie più comuni sono: gli *access_log*, gli *error_log*, gli *agent_log* e i *referr_log*.

Il primo memorizza il momento della richiesta, l'indirizzo IP, il nome del file trasmesso tutte le volte che un utente chiede di aver accesso a una data pagina. L'*access_log* permette di rilevare il percorso di navigazione corrispondente a un dato utente che però non è detto corrisponda a uno

²⁰ Anche l'uso dei file di log, come quello dei cookies, fa dell'utente una fonte di informazione involontaria.

specifico utilizzatore che ha registrato i propri dati sociodemografici nelle apposite sezioni del sito.

L'*error_logfile* memorizza l'eventuale errore intercorso nell'interazione tra l'utente e il sito, mentre l'*agent_log* indica il nome e la versione del browser²¹ che ha richiesto un file al sito e consentono così di determinare i browser più utilizzati nell'accesso a uno specifico indirizzo Web.

Infine i *referrer_logfile* indicano la lista di pagine che l'utente ha visitato prima di accedere a una qualunque pagina del sito.

2.6.2 Registrazione

Un'altra tecnica per reperire informazioni prevede la richiesta di registrazione al sito degli utenti che vogliono accedervi: la richiesta consiste in un *form* da compilare con i propri dati anagrafici e con altri dati che servono a descrivere il profilo dell'utente come consumatore.

Come detto in precedenza, generalmente le registrazioni permettono all'utente di accedere a quelle parti del sito riservate solo ai visitatori "conosciuti", che appunto si sono registrati.

E' un servizio aggiuntivo che l'azienda offre a chi accetta di fornire i propri dati, dimostrando di essere interessato alle sue proposte commerciali.

²¹ Il browser è il programma che consente di consultare le pagine del World Wide Web. I browser più diffusi sono *Netscape* e *Internet Explorer*.

Una volta autenticato un cliente, il server deve consultare il record personale del database per aggiungere nuove informazioni sul cliente e comprendere i comportamenti di acquisto del medesimo, allo scopo di presentare al cliente stesso prodotti che lo interessino. In ogni caso, trattandosi di dati personali, l'utente viene rassicurato su aspetti quali la sicurezza dei dati, il trattamento o il motivo della raccolta, soprattutto per quelli facoltativi.

Per un'attività di marketing relazionale, e in particolare di marketing one to one, occorre sapere a chi rivolgersi e organizzare le informazioni in un database. Il database è uno strumento utilissimo a disposizione dell'azienda per archiviare ed elaborare grandi quantità di dati in modo da poterli reperire e aggiornare facilmente. Un database con i dati della clientela è definito "customer database"; è uno strumento essenziale per la realizzazione del marketing interattivo e diretto, in quanto permette di integrare l'intero ciclo di relazione con il cliente con il supporto delle informazioni in esso contenute. La realizzazione del database va effettuata in base agli specifici criteri dettati dalle esigenze di marketing dell'azienda.

I tre dati più importanti che esso contiene sono:

- la data di acquisizione del cliente (recency)
- la frequenza dei suoi acquisti (frequency)
- il suo "valore", cioè la propensione all'acquisto (monetary value).

L'indice che deriva dall'incrocio di questi tre campi dà un valore (R.F.M.) che consente di mettere in graduatoria i clienti in base al loro potenziale di interessamento e d'acquisto, in modo da dosare gli investimenti commerciali secondo la probabilità di un maggiore ritorno per l'azienda.

Molte aziende possiedono nei loro archivi informazioni preziose sui loro clienti che per mancanza di tempo, pigrizia o scarsa conoscenza delle leve da attivare, finiscono per non sfruttare, perdendo opportunità che potrebbero aumentare le loro performance.

Per comprendere l'effettiva importanza della registrazione, riporto l'esempio di marketing one-to-one integrato descritto da Mandelli nel volume "Internet marketing":

"...il cliente registrato arriva ad un centro commerciale elettronico in WWW. Sulla base della sua provenienza geografica , gli si propone una pagina in lingua del suo paese. Sulla base delle informazioni contenute nel database clienti, gli vengono proposte offerte personalizzate e promozioni speciali. Gli viene anche offerta la possibilità, se desidera informazioni più approfondite, di cliccare su un bottone "call me", che fa in modo che un venditore lo chiami al telefono qualche secondo dopo, avendo davanti a sé la sua scheda cliente. Il venditore in questione farà parte del reparto che presumibilmente interessa il potenziale utente, dato che la chiamata viene automaticamente indirizzata a partire

dall'informazione relativa alla pagina da dove ha effettuato la richiesta".

2.6.3 Differenziazione

Le nuove tecnologie permettono di gestire e condividere quantitativi sempre maggiori di informazioni relative alla domanda, ai prodotti ed ai concorrenti. In un mercato così trasparente, per avere successo, è necessario puntare sulla differenziazione: pertanto le aziende devono essere sempre più flessibili, creative ed orientate permanentemente all'innovazione.

Per differenziare le proprie offerte dalle offerte del Web, è necessario aggiungere valore ai beni, ad esempio attraverso servizi addizionali gratuiti. È necessario adeguarsi ai valori e alle esigenze di ciascun singolo cliente.

I clienti sono diversi in due sensi: per il valore che rivestono e per ciò che essi chiedono alle imprese. Il valore del singolo cliente rispetto a quello degli altri, permette all'impresa di stabilire un ordine di priorità ai propri sforzi, indirizzando le risorse per assicurarsi la fidelizzazione dei clienti più pregiati.

Secondo tale approccio è possibile differenziare i clienti in:

- *Most Value Customer*, che rappresentano i clienti più profittevoli ed evidenziano i più elevati livelli di acquisto;
- *Most Growable Customer*, clienti di elevato valore strategico per il potenziale di crescita che evidenziano;
- *Below zero*: rappresentano i clienti che non costituiscono valore per l'impresa per gli elevati costi che questa deve affrontare per la loro gestione.

Ordinati i clienti sulla base del valore per l'azienda, l'impresa che adotta l'approccio individualizzato, deve poi differenziarli in base alle loro esigenze, partendo dai più preziosi.

La differenziazione della clientela funziona perché permette di trattare clienti diversi in maniera diversa, sulla base delle informazioni che si possiedono riguardo il loro valore e le loro esigenze.

Internet mette a disposizione nuove e potenti possibilità di differenziazione. In primo luogo aumenta la complessità del sistema prodotto, e quindi le possibilità di definire configurazioni nuove e originali. In secondo luogo, abbassando il fabbisogno di capitali, rende economicamente sostenibili e profittevoli anche iniziative che si rivolgono ad un pubblico quantitativamente limitato, che in etere al contrario non potrebbero sopravvivere.

Infine, rendendo possibile una maggiore internazionalizzazione permette di allargare il pubblico potenziale anche delle imprese più targettizzate, unendo diversi pubblici nazionali di dimensioni ridotte in un unico pubblico transnazionale di maggiore consistenza.

2.6.4 Interazione

L'azienda che opera in Internet ha la possibilità di instaurare un rapporto di *learning relationship*: l'azienda acquisisce prime informazioni sulle esigenze dei clienti e, sulla base di queste, personalizza la comunicazione.

L'interazione col cliente inizia ad assumere le caratteristiche di un rapporto di collaborazione in cui, più i clienti "istruiscono" l'azienda, più diventa facile per quest'ultima offrire quello di cui hanno bisogno²², più diventa difficile per i concorrenti conquistare tali clienti. Un cliente, che ha instaurato un tale rapporto con una determinata impresa, nel caso decidesse di cambiare, dovrebbe investire una enorme quantità di tempo ed energie per istruire il concorrente su ciò che la prima impresa già conosce. Gli investimenti attuati quotidianamente nella relazione

²² Solo se il cliente è disposto a comunicare con l'impresa, questa è effettivamente in grado di comprenderne le aspettative e proporre un'offerta che le soddisfi completamente; e d'altra parte, se il cliente vuole un prodotto su misura, l'impresa deve offrirgli i mezzi per poterglielo comunicare.

assumono nel lungo periodo un valore consistente e vanno a costituire un forte deterrente al cambiamento del rapporto.

Va detto che dal punto di vista dell'impresa l'attivazione di un tale rapporto si presenta, non solo fonte di un considerevole vantaggio competitivo ma, insieme, condizione indispensabile per la sopravvivenza.

La comunicazione on-line supporta l'approccio *customer oriented* tramite contenuti pensati appositamente per il singolo consumatore. Ogni consumatore è un individuo e proprio per questo è importante creare una relazione personalizzata. La sensazione che quell'informazione sia indirizzata solo a me (potenziale cliente) perché risponde ai miei interessi o soddisfa le mie esigenze permette di conquistare la mia fiducia facendomi credere d'essere unico.

Internet mette a disposizione una vasta gamma di possibilità di comunicazione, come, la mailing list, le newsletter, le chat interattive e i newsgroup.

Questi servizi consentono ai clienti di comunicare con la società di commercio digitale in maniera di gran lunga più facile e le società devono rispondere molto rapidamente, in quanto i clienti hanno grandi aspettative per quanto riguarda lo scambio di idee con le società stesse.

Così facendo stiamo passando da una comunicazione caratterizzata dall'uso del broadcasting (un unico messaggio uguale per tutti) al

narrowcasting (ciascuno è destinatario di un messaggio personalizzato); un passaggio inevitabile, una stretta conseguenza dell'evoluzione del marketing di massa (one to many) in marketing one to one.

La rete offre diversi strumenti in grado di creare e rafforzare il rapporto azienda-cliente, tra questi spicca, senza alcun dubbio, l'e-mail.

Questo perché l'e-mail:

- raggiunge direttamente l'interessato (spetta poi al mittente scegliere i contenuti e la forma più adatti per non farsi cestinare, ma questa è un'altra storia...);
- permette un elevato livello di personalizzazione: in modo manuale o in modo automatico (a seconda del grado di informatizzazione dell'azienda) è possibile personalizzare i contenuti;
- è versatile: il suo utilizzo varia a seconda della sua funzione (e-mail upsell, cross sell, le newsletter, ecc...)
- implica costi molto contenuti: un punto a forte vantaggio delle aziende visti i budget sempre più considerevoli stanziati per la promozione online.

Oltre alle mailing list, spesso le imprese utilizzano anche le newsletter, simili alle prime perché si concentrano su un solo argomento, e gli utenti possono leggere notizie, commenti e informazioni fornite da altri partecipanti alla lista di discussione, ma invece di far partecipare i propri

sottoscrittori, la newsletter è a senso unico: è l'impresa che le invia, attraverso email, a scadenze regolari. Il messaggio può contenere tutta la Newsletter oppure solo 3-4 righe di descrizione più un link ad una pagina web dove l'argomento è trattato più approfonditamente.

Per mantenere vivo l'interesse spesso sono riportati anche breve flash con dati o risultati di ricerche. Tra le diverse imprese one to one che utilizza tale forma di comunicazione, prendiamo in considerazione Levi's che, come vedremo in modo più approfondito nel prossimo capitolo, dà all'utente la possibilità di personalizzare i jeans attraverso "*Levi's virtual fitting room*".

Per poter usufruire delle newsletter, il sito richiede la compilazione di un *form*. Tra i vari dati, viene richiesto all'utente l'argomento d'interesse, articoli da donna, accessori, o che altro, in modo da inviare informazioni che possano realmente interessarlo.

mass customization e marketing one to one nei beni di consumo

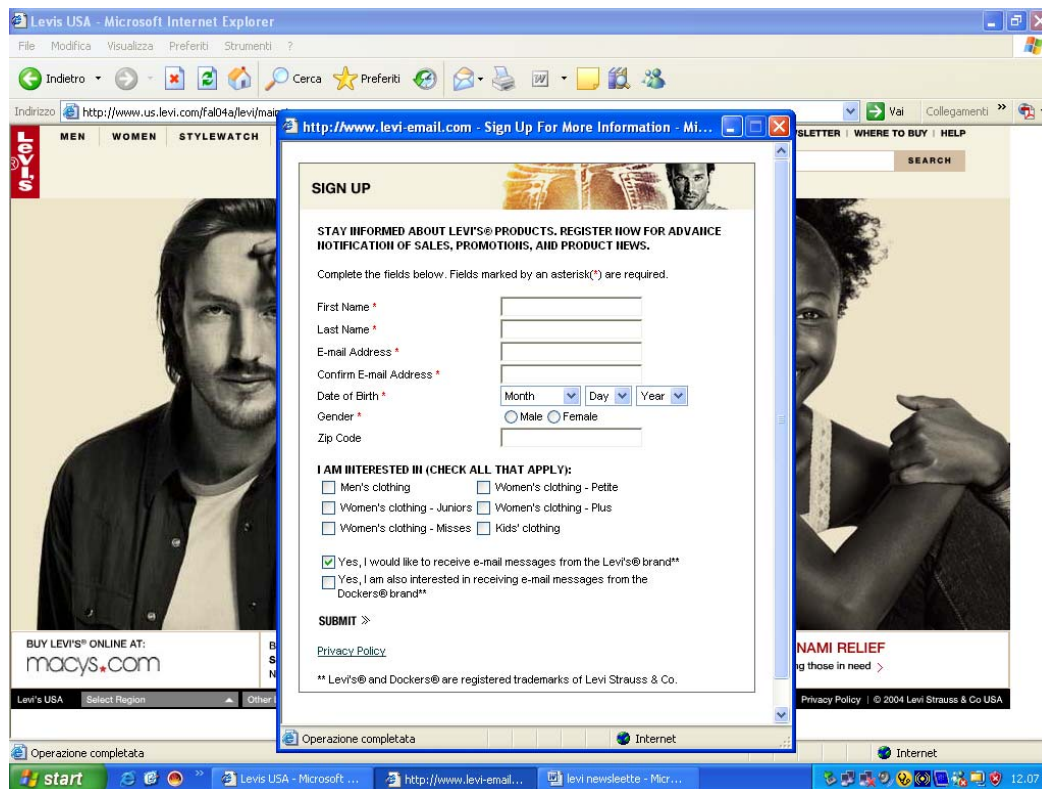


Figura 2.3 Immagine del sito www.levi.com: il form che gli utenti devono compilare se vogliono usufruire dell'opzione newsletter.

Le newsletter sono infatti tese a creare, e soprattutto mantenere, un livello elevato di *mind share*.

I *Newsgroup*, invece, sono spazi a disposizione degli utenti di Internet nei quali è possibile esprimere la propria opinione e conoscere quella degli altri inviando messaggi di posta elettronica.

Per partecipare ai gruppi di discussione è necessario installare sul proprio computer un software denominato newsreader (lettore delle news), che oggi è ormai parte integrante del browser. Un newsgroup è uno strumento di comunicazione uno-a-molti.

La chat è un servizio offerto per comunicare con gli altri utenti della rete attraverso la tastiera. A differenza della posta elettronica e dei newsgroup, in una chat line la comunicazione avviene in modo sincrono, cioè le persone devono essere collegate nello stesso momento. Si può fare chat sia per comunicare uno-a-uno che uno-a-molti.

Anche se in funzione da molti anni, posta elettronica e chat sono ancora le applicazioni più utilizzate in Internet: sono affidabili, semplice da utilizzare e fruibili da praticamente chiunque disponga di una connessione alla rete.

Nike, è una delle imprese online, che si avvale di questa forma di comunicazione. Nella sezione apposita per la personalizzazione delle scarpe www.nikeid.nike.com/nikeid, offre, agli utenti che si registrano, di comunicare con un esperto per avere informazioni sui prodotti o sui servizi²³. La cosa interessante è che l'impresa effettua questo servizio solo dal lunedì al venerdì dalle 07:30 alle 15:50.

Vorrei poter esprimere la mia esperienza in proposito, ma il mio computer, in particolare il browser da me utilizzato, non è abilitato al linguaggio Java e non posso perciò usufruire della chat.

²³ Il sito in questione, che si rivolge unicamente al mercato americano, offre il servizio di personalizzazione per scarpe, borse e orologi del marchio Nike.

In tutti i casi, indifferentemente dallo strumento o dal mix di strumenti utilizzati, la fiducia del webnauta si conquista nel tempo, visita dopo visita, contatto dopo contatto; dimostrando dinamicità, velocità di risposta, chiarezza, offrendo contenuti aggiornati ed interessanti.

Esistono poi altri modi per comunicare: molte aziende utilizzano i call center per instaurare relazioni sincrone e forse anche più personali. Altre ancora beneficiano anche del fax.

Le imprese one to one sviluppano un elevato *customer service*²⁴ perché senza di esso non è possibile alcun tipo di collaborazione o di personalizzazione, né è possibile definire in maggior dettaglio i bisogni del cliente.

E per citare ancora una volta le parole di Martha Rogers (2001): “L’interazione con i clienti è l’elemento indispensabile per praticare il marketing one to one”.

²⁴ Con tal termine vengono indicati gli strumenti di supporto agli utenti, che in parte abbiamo già visto, ma su cui mi soffermerò più in dettaglio nel prossimo capitolo.

2.6.5 La personalizzazione

Ultimo step del marketing one to one in rete è la personalizzazione, che può essere attuata a livello di relazione, servizio e anche a livello d'offerta tangibile.

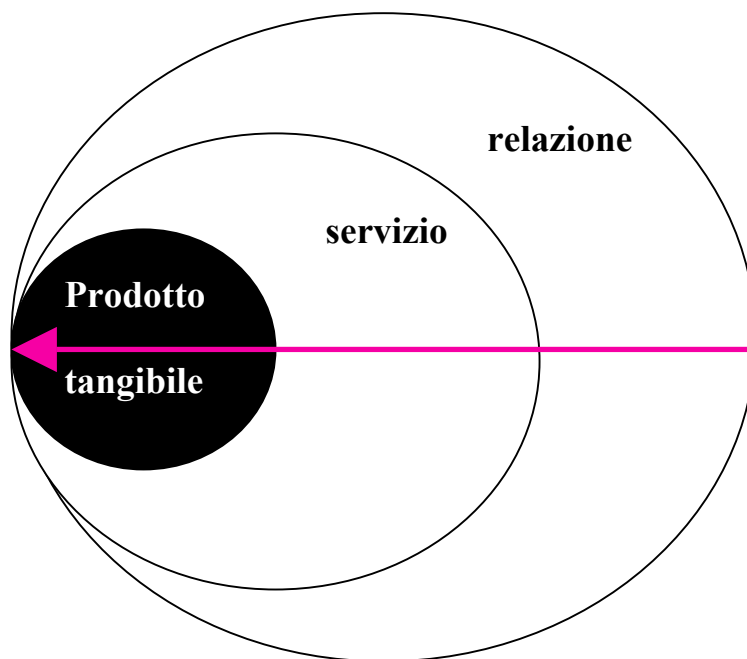


Figura 2.4 Lo schema del prodotto ampliato: i diversi livelli di personalizzazione

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la personalizzazione della relazione porta all'interazione tra il cliente e l'impresa e, nelle imprese on-line, questa ingloba anche la parte digitale del sito (testo, audio, video e grafica) detto altrimenti *content*. La tecnologia online è in grado di selezionare automaticamente i contenuti sulla base di una specifica rappresentazione degli interessi e delle caratteristiche del singolo utente. La personalizzazione permette quindi di realizzare una relazione unica

con il cliente, migliorando la fidelizzazione del cliente, incrementando la quantità di visitatori che acquistano prodotti e che ritornano ripetutamente nel sito. Tale personalizzazione consente di configurare un determinato servizio o applicazione secondo le caratteristiche di ogni singolo utente. In altre parole si tratta di realizzare un messaggio "su misura", adattato alle singole necessità, dal momento che uno stesso sito è utilizzato da individui con obiettivi, gradi di preferenze, esigenze e interessi diversi.

Ormai la quasi totalità delle imprese che opera in rete, chi più chi meno, offre ai propri clienti una relazione personalizzata.

Altre imprese invece, raggiungono un maggior grado di personalizzazione e, continuando ad offrire prodotti standardizzati, personalizzano la sfera intangibile del prodotto. I principali attributi che rientrano in questa dimensione sono: consegna, installazione, manutenzione, garanzie e condizioni di pagamento.

Altre ancora spingono la personalizzazione fino al prodotto tangibile, che quindi viene ad includere la personalizzazione della relazione e dei servizi.

La personalizzazione del prodotto ha, a sua volta, diversi livelli: il massimo grado vede il cliente co-creatore dell'offerta sviluppata²⁵. (Per le imprese che operano in rete questo è possibile attraverso il configuratore elettronico). In genere la personalizzazione del prodotto tangibile interessa per lo più gli attributi fisico-funzionali, l'estetica, il design e in alcuni casi anche il prezzo.

La personalizzazione a livello di contenuto

La realizzazione della personalizzazione a livello di contenuto è resa possibile dalla registrazione, dall'utilizzo dei *cookies* e da altri strumenti adottati per l'identificazione, descritti nel paragrafo 2.6.1.

Si parla quindi di personalizzazione quando all'utente vengono fornite pagine su misura, basate su un modello di comportamento, dati demografici, bisogni o preferenze individuali indicate espressamente.

Nel caso di un sito e-commerce, la personalizzazione permette di proporre nuovi prodotti sulla base degli acquisti precedenti e delle informazioni raccolte durante i diversi processi d'interazione.

Progettare e mantenere nel tempo una funzionalità di personalizzazione richiede un investimento non indifferente: ogni prodotto o informazione

²⁵ Quando la personalizzazione si spinge fino a livello d'offerta tangibile e il cliente diventa co-creatore stesso dell'offerta, allora la strategia competitiva viene indicata anche col nome di customizzazione.

deve essere rigorosamente e costantemente catalogata, così come gli utenti, e il confronto tra utenti e prodotti/contenuti deve essere periodicamente verificato. La memorizzazione di preferenze individuali è molto utile, ma non per tutti gli utenti: è infatti vantaggioso per utenti esperti o frequenti, in presenza di grosse quantità di dati e per contenuti push, cioè inviati in base alle opzioni scelte precedentemente.

Gli obiettivi sono quelli di identificare i prodotti e servizi più interessanti per ogni utente, attrarre e mantenere i clienti migliorando la configurazione del sito e fornendo servizi e informazioni ritagliati su misura e di gestire adeguatamente il rapporto personalizzato con il cliente.

Sempre più aziende mettono a disposizione soluzioni che implementano tecnologie uno a uno, tra cui ricordiamo:

- Cold Fusion, per lo sviluppo di applicazioni e la progettazione di siti dinamici²⁶ in cui le pagine variano a seconda di richieste specifiche dell'utente o da altre azioni che interagiscono con una fonte dati;
- BroadVision, che consente di riservare un trattamento personalizzato a ciascun cliente sulla base delle informazioni che lo riguardano

²⁶ Una pagina statica è semplicemente una pagina con cablato al suo interno sia la grafica che il contenuto, mentre una pagina dinamica presenta un contenuto che varia a seconda di richieste specifiche dell'utente o ad altre azioni che interagiscono con una fonte dati, come può essere un database.

memorizzate sul customer database, dei dati di profilo forniti dal cliente stesso e della documentazione delle sue precedenti interazioni.

La caratteristica del software BroadVision è l'interfaccia servizio/cliente. BroadVision, attraverso una funzione detta "centro dinamico di controllo", permette di definire il numero di pagine che devono essere personalizzate e il numero di risposte che devono essere diverse per realizzare comunicazioni differenti. Più di mille organizzazioni utilizzano il software per potenziare e personalizzare le loro iniziative web, tra cui ricordiamo Vodafone, Renault, e Toyota;

- GroupLens, soluzione di filtro con servizi di classificazione per contenuto o prodotti, su cui spenderò qualche parola in più.

GroupLens

Come abbiamo già avuto modo di vedere (*cf*r 2.2) GroupLens, è in grado di prevedere le aspettative del singolo utente sulla base dei dati raccolti e predisporre, su tale base, pagine web dai contenuti altamente personalizzati.

Il tutto è possibile grazie al suo *recommendation engine*, che, lavorando in background sul server, acquisisce e processa dati via via più precisi ed elaborati sui singoli utenti. Tali informazioni vengono archiviate sul database NetPerceptions e successivamente rielaborati grazie all'impiego di una tecnologia denominata *collaborative filtering*. Il software

paragona le preferenze manifestate da ciascun utente con quelle di altri utenti rispetto a prodotti simili; in questo modo, vengono individuati sottoinsiemi di utenti con gusti ed interessi analoghi, per ciascuno dei quali si può prevedere il tipo di offerta di maggior impatto.

Invece di raccomandare elementi simili a quelli che l'utente ha dimostrato di gradire in passato, il *collaborative filtering* suggerisce elementi che hanno interessato altri utenti dai gusti simili. Se si pensa al quotidiano, questa tecnica è utilizzata tutte le volte che qualcuno basa le proprie azioni sui consigli ricevuti dalle persone con cui di solito è d'accordo, in particolare gli amici. I computer permettono di automatizzare questo processo e di applicarlo ad un più grande numero di utenti. In generale, non è necessario specificare quali sono le persone con gusti simili perché esse vengono individuate dal sistema in maniera automatica e ovviamente possono essere persone mai conosciute. Ad esempio, la decisione sul film da andare a vedere è sicuramente migliore se basata sulle opinioni di persone con gusti simili estratte tra un gran numero di utenti piuttosto che semplicemente su quelle di pochi amici.

L'assunzione di base del *collaborative filtering* per cui utenti simili hanno gusti simili è stata messa in discussione da diverse persone. Tra questi, Allen ha evidenziato come le preferenze di cinque utenti riguardo agli articoli delle Usenet News presentassero una correlazione molto bassa. Ciò può essere spiegato dal fatto che le persone condividono interessi su

alcuni temi ma non su tutti: ad esempio possono essere d'accordo sugli articoli tecnici ma non sulle barzellette.

Affinché un sistema funzioni bene è necessario suddividere l'insieme degli oggetti in modo che costituiscano un gruppo omogeneo in relazione al gradimento.

Tuttavia il *collaborative filtering* presenta anche qualche problema:

- gli oggetti appena inseriti nel sistema (un libro appena uscito) non hanno ancora ricevuto voti e quindi le previsioni relative ad essi non sono possibili. In seguito, le predizioni saranno influenzate esclusivamente dai pochi utenti che le hanno valutate per primi. In maniera simile, un utente che entra nel sistema, non avendo ancora espresso voti, non può essere confrontato con gli altri sulla base delle sue opinioni e quindi non è possibile offrirgli dei suggerimenti. L'utente comunque per essere comparato con gli altri e ricevere i suggerimenti deve compiere unno sforzo ed esprimere la sua opinione sul maggior numero possibile di articoli (a meno di preferenze raccolte in maniera implicita come vedremo a breve);
- in molti domini, il numero degli oggetti eccede il numero che ogni individuo può assorbire e valutare, quindi il grado di sovrapposizione tra due utenti è molto basso;
- se il numero di utenti non è eccessivamente elevato, ci possono essere individui con gusti inusuali che non beneficiano del sistema in quanto

le loro opinioni non concordano né discordano in maniera decisa con alcuno degli altri.

I sistemi di collaborative filtering si possono differenziare a seconda che essi operino su preferenze esplicite piuttosto che su misure implicite estratte dall'attività dell'utente. I primi si riferiscono alla situazione per cui un utente esprime la sua preferenza per un oggetto, solitamente su una scala numerica discreta. Le valutazioni degli utenti formano le basi per gli algoritmi espliciti GroupLens, che generano suggerimenti per altri clienti che manifestano simili gusti. Alcuni siti che utilizzano GroupLens, tra cui MovieFinder, richiedono ai consumatori di valutare molti articoli prima che il software dia dei suggerimenti su altri articoli che potrebbero interessargli.

I voti impliciti invece possono essere estratti dall'attività di browsing, dal tempo di lettura presunta (per quanto riguarda articoli on-line), dalla storia degli acquisti ad esempio nei punti vendita on-line, come ad esempio GroupLens di Amazon, che basa i suoi suggerimenti non solo in base a cosa una persona ha acquistato in passato, ma anche in base a cosa hanno comprato altri clienti con gusti simili. Utilizzando le informazioni che hanno già nei loro database, le imprese come Amazon.com sono capaci di imparare qualcosa sui clienti che i loro *competitor* non sanno.

Amazon.com, Inc. - il più grande punto vendita on-line di libri nel mondo, con un catalogo di oltre 2.600.000 titoli a disposizione, ricercabili per autore, genere e argomento; acquistabili con carta di credito o altri metodi di pagamento; spediti e consegnati direttamente ai clienti. Il software di Net Perception ha consentito di aprire nel sito un vero e proprio *Recommendation Center*, dove i visitatori possono testare i propri gusti letterari o editoriali su qualsiasi argomento e ricevere in tempo reale una lista personalizzata di titoli ritenuti di loro interesse.



Figura 2.5 Pagina di Amazon con libri scelti in base alle abitudini di navigazione dell'utente

Amazon.com, grazie al meccanismo di *filtraggio collaborativo*, fa delle scelte dei suoi clienti un efficace strumento di marketing e di promozione dei propri prodotti.

Jeff Bezos, fondatore di Amazon.com, in un'intervista ha affermato: *“I fattori che hanno portato al successo Amazon sono stati: l'ossessione per la clientela, l'ossessione per la clientela e... l'ossessione per la clientela. In effetti abbiamo fatto benissimo una sola cosa, ossia studiare senza interruzione, come un raggio laser, il comportamento dei clienti dall'inizio alla fine. Abbiamo cercato di immaginare che cosa volevano, come potevamo concretamente migliorare la loro vita, e come offrire nella maniera giusta i nostri servizi”*.

Personalizzazione del prodotto tangibile

Come detto in precedenza, la personalizzazione può andare oltre il *content* e la dimensione servizi, e includere anche il prodotto tangibile. Se le aziende tradizionali si concentrano sulla creazione di un solo prodotto altamente sofisticato in grado di soddisfare i requisiti del maggior numero possibile di persone, le imprese one to one realizzano prodotti in base alle esigenze del singolo cliente.

Nel marketing tradizionale il prodotto tende a incorporare le funzioni addizionali, necessarie per cercare di soddisfare il maggior numero possibile di clienti. Ciò aumenta anche la complessità del prodotto, che a sua volta aumenta il prezzo dello stesso e il tempo necessario per comprenderne il funzionamento. L'approccio uno a uno semplifica

l'utilizzo dei prodotti in quanto in essi sono integrate solo le funzionalità necessarie e riduce inoltre la quantità di informazioni da leggere, perché la documentazione in rete contiene solo le informazioni necessarie. Diverse sono le imprese che hanno adottato quest'approccio, pur presentando delle differenze, e talvolta anche notevoli. La figura 2.7 è una sorta di diapositiva del corrente mese febbraio 2005, che evidenzia le diverse strategie di marketing strategico adottate dalle imprese Factory121, Nike, Levi's e Mattel.

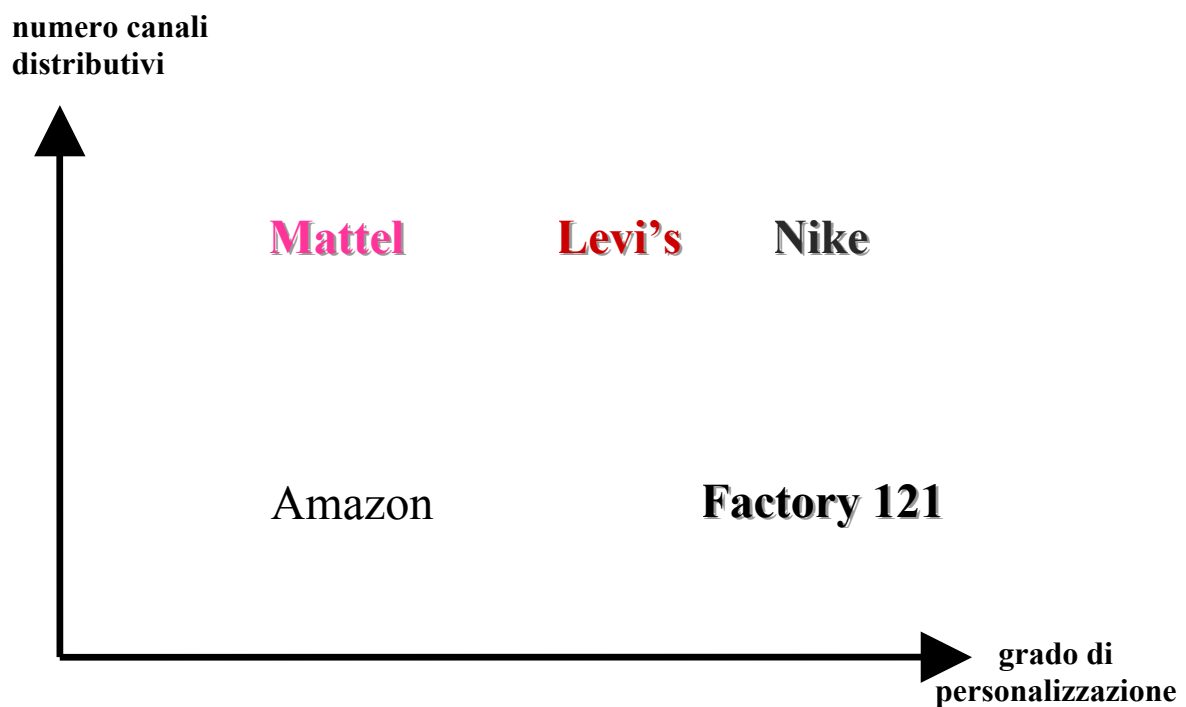


Figura 2.7 Il “posizionamento” delle imprese in base al grado di personalizzazione dell’offerta e al numero di canali distributivi utilizzati per raggiungere i clienti

Sull'asse delle ascisse il grado di personalizzazione che aumenta verso destra e si conclude con la personalizzazione del prodotto tangibile in cui il cliente diviene co-creatore dell'offerta stessa.

(Molti studiosi, tra cui gli stessi Don Peppers e Martha Rogers, a cui ho fatto riferimento per scrivere la tesi, tendono ad evidenziare maggiormente i diversi gradi di personalizzazione che si possono avere a livello di attributo tangibile, tanto che indicano col termine "customizzazione" la strategia competitiva in cui il cliente diventa co-creatore dell'offerta e può, anche da solo, costruirsi in prodotto su misura).

Sull'asse delle ordinate il numero di canali utilizzati per raggiungere i propri clienti. Risalta subito agli occhi che, Factory 121 e Nike, la prima solo con Internet, la seconda anche con il supporto di un tradizionale canale al dettaglio, raggiungono il massimo grado di personalizzazione.

Esattamente un anno fa, febbraio 2004, la situazione sarebbe stata diversa, almeno per Mattel, che, infatti, proponeva nel sito web una sezione apposita per disegnare la bambola dei propri sogni per poi acquistarla. Se si considera solamente la personalizzazione del prodotto, che abbiamo visto ingloba anche quella della relazione e del servizio, è possibile evidenziare maggiormente una differenza tra l'approccio adottato da Levi's e quello delle altre imprese.

Se poi, come illustrato nella figura sottostante, si prende nuovamente in considerazione la variabile "canali utilizzati" si ricavano ulteriori differenze.

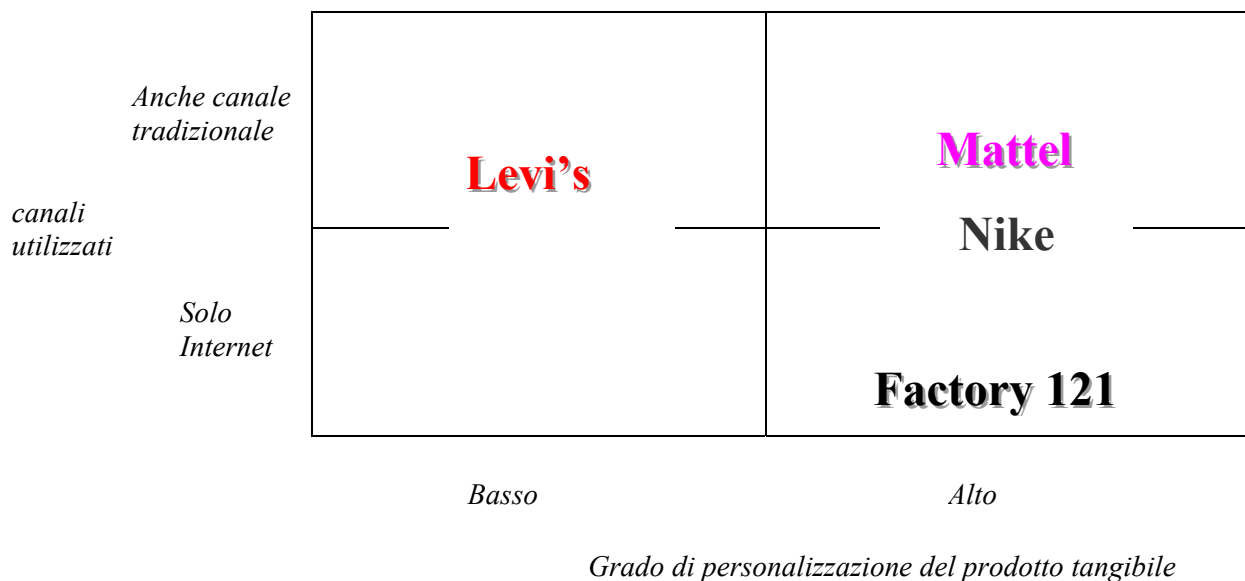


Figura 2.8 Il posizionamento delle imprese a febbraio 2004

Factory 121, Nike e anche Mattel in riferimento a febbraio 2004, sfruttano Internet per vendere al consumatore finale un prodotto personalizzato. L'idea è fornire l'esperienza d'acquisto ideale, un articolo costruito a immagine e somiglianza di chi lo vuole, consentendo così guadagni più alti e una fedeltà di lunga durata. Prima, i clienti pensavano di dover accettare ciò che gli veniva proposto. La nuova attitudine è "ora il mondo deve calzarmi addosso, e avere le mie fattezze". E così nel sito si può creare. La parola magica che trasforma il cliente in artefice del proprio destino. L'evoluzione dei sistemi tecnologici ha reso possibile questo tipo di personalizzazione nella rete. La progettazione del prodotto online viene supportata da software, come Flash, che consentono una visione tridimensionale del prodotto in tutte le sue fasi.

Ma dato che non tutti i clienti richiedono di personalizzare i prodotti, le imprese sono indotte ad offrire soluzioni ibride con il giusto equilibrio tra opzioni standard e personalizzazione. Per questo, imprese come Mattel e Nike, hanno fatto affidamento anche su un canale tradizionale, dedito alla vendita di prodotti standard. Generalmente le imprese che utilizzano entrambi i canali, anche per evitare la cannibalizzazione, vendono online i prodotti personalizzati e al dettaglio quelli standard.

CAPITOLO 3

LE IMPRESE ONE TO ONE

3.1 Premessa

Come già accennavo, in questo capitolo voglio analizzare in modo più approfondito imprese che hanno adottato con successo il marketing one to one in rete, quali Factory 121 e Nike; Levi's, che, come vedremo, è ritornata sui suoi passi riducendo il suo grado di personalizzazione; e, per concludere, anche Mattel, che ha dovuto porre fine al suo programma di personalizzazione.

Il mio scopo è quello di evidenziare i tratti che caratterizzano ciascuna di esse, valutando le analogie e le differenze nell'approccio one to one adottato; e quindi, evidenziare le ragioni che hanno portato Levis a ridurre il suo grado di personalizzazione e, Mattel a porre fine al servizio online di personalizzazione.



FACTORY 121

e

la mass customization nell'industria dell'orologio



3.2.1 Nell'era del cellulare, chi ha ancora bisogno di un orologio?

La risposta è scontata.

Tutti noi, e non solo per tenere il tempo, ma anche per esprimere la nostra personalità. Gli orologi sono diventati oggetti di tendenza e uno dei principali mezzi per esprimere sé stessi. Per questo motivo la personalizzazione degli orologi diventa un argomento di studio molto interessante. Anche se, lo scorso decennio, diverse imprese hanno effettuato molti tentativi per offrire orologi personalizzati, in realtà sono ben poche le imprese che si sono mosse effettivamente verso la *mass customization*.

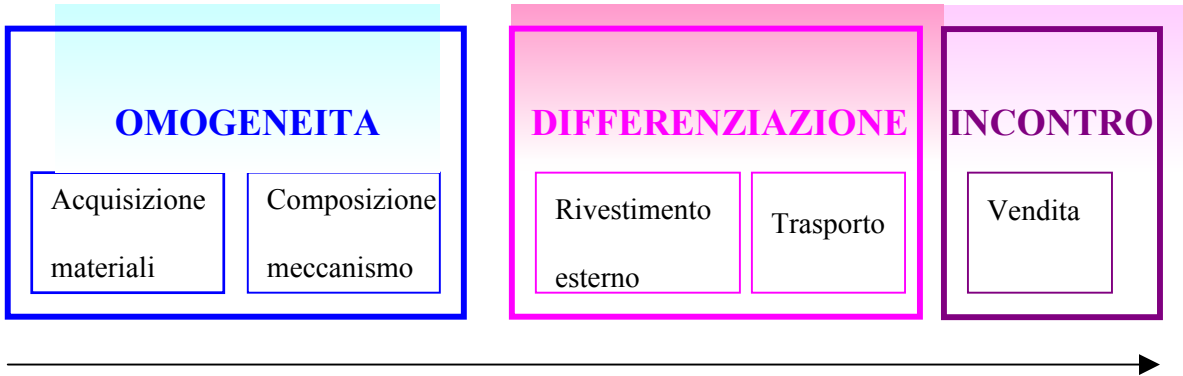
Factory 121, è nell'industria degli orologi svizzeri da più di trent'anni e dal 2002 fa parte della Federazione Svizzera di costruttori di orologi. Dall'ottobre 2003, attraverso il marchio Time121, l'impresa ha optato per la strategia online. Dal momento che dopo due mesi, il sito ottiene un milione di visite, la strategia attuata è sicuramente vincente.

Il sito www.121TIME.com consente all'utente di creare da sé il proprio orologio, scegliendo tra le numerose opzioni proposte.

Combinando assieme i diversi moduli è possibile creare fino a 2 milioni di orologi differenti.

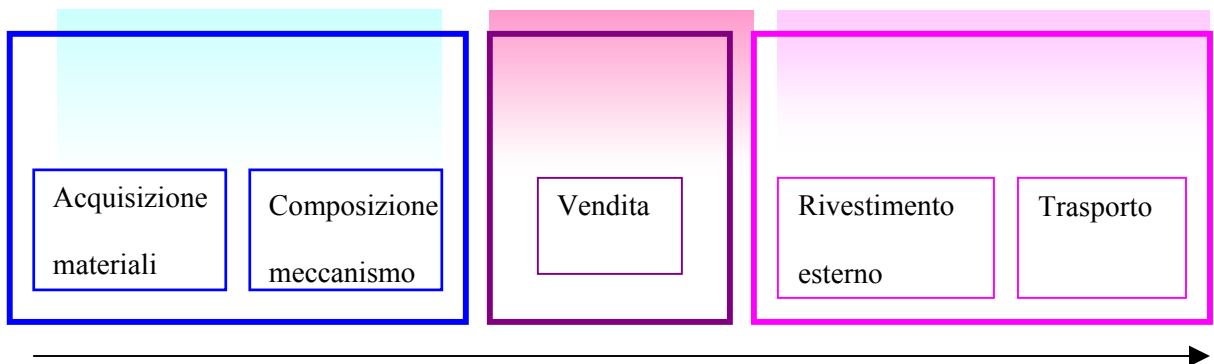
Un generico processo produttivo nella produzione di un orologio

Le fasi che portano alla creazione di un orologio



Il processo produttivo nella produzione di un orologio di Factory 121

La *mass customization* si adopera per ridurre l'inefficienza della fase di differenziazione.



3.2.1 L'experience economy

In questa concezione riveste rilevanza fondamentale il sito Internet.

Deve essere semplice da usare, anche per chi non è un abile navigatore, e ricco di spiegazioni. È infatti il caso di Factory che consente anche un'utente poco esperto di effettuare tutti gli step per la creazione del

proprio orologio, grazie anche all'applicazione di Flash, una delle più recenti tecnologie di visualizzazione dei contenuti nel web, che riesce a garantire una visione realistica del prodotto ad ogni step. La qualità 3-D degli strumenti di design consente all'utente di fare un'eccellente *experience*. Velocità e risposta sono i tratti salienti del sito. Immagini virtuali vengono create in tempo reale in base alle scelte dell'utente.

Il sito consente la massima interattività, per portare il cliente a vivere una esperienza unica, che attribuisce un valore aggiuntivo al prodotto acquistato.

Frédéric Polli, uno dei tre creatori di Factory 121: *«La bellezza del sito non consiste solo nel software avanzato che permette ai clienti di creare esattamente ciò che vogliono, ma anche nel dar loro la possibilità di sentirsi importanti e partecipare nella creazione del loro prodotto».*

Un'altra caratteristica che sicuramente contraddistingue il sito di Factory121, è la possibilità di effettuare tutta l'esperienza senza essere registrati, questo garantisce che un numero maggiore di persone accedano al servizio e provino a creare il proprio orologio. Inserire una registrazione obbligatoria avrebbe solamente limitato il numero di utilizzatori del sito. In questo modo, anche persone che, per la prima volta entrano nel sito e non sono intenzionate ad acquistare, magari soddisfate dell'esperienza effettuata, possono tornarvi un domani e

acquistare. Così Factory può ad esempio raccogliere dati sui modelli più visti, e magari costruire nuove strategie.

Tutta l'esperienza navigativa può essere effettuata, senza dover passare per l'iter di registrazione: la registrazione viene richiesta al momento dell'acquisto.

Per effettuare la creazione vi sono diverse strade: è possibile vedere alcuni dei modelli base della collezione Factory 121 e poi decidere di modificarne alcune parti e ottenere così un prodotto personalizzato; si può scegliere tra i modelli proposti; o anche creare il proprio orologio partendo praticamente solo dalla cassa ed andando a completare il modello con i pezzi che riteniamo più adeguati.

É possibile inserire all'interno del quadrante lo stemma di alcune università statunitensi o anche inserire dietro la cassa una scritta personalizzata.

La personalizzazione dell'orologio avviene solo dal punto di vista estetico, semplificando i problemi che potrebbero interpersi se si lasciasse più spazio al bisogno di personalizzazione del cliente più esperto.

Ma vediamo come funziona.

Una volta entrati nel sito:



Figura 3.1 Selezionando l'opzione collection, in alto a sinistra, viene visualizzata la possibilità di creare il proprio orologio.

Se l'utente è intenzionato a creare l'orologio, allora clicca sull'opzione cerchiata nella figura.

Quindi nella pagina successiva vengono proposte le diverse collezioni: *metropolitan*, *century*, *grand*, *central*, *speedster*, e *challenger*.

L'immagine di ciascuna collezione viene affiancata da una breve descrizione. Ora l'utente può scegliere all'interno della collezione tra il modello unisex, sport, lady o altri ancora.

Supponiamo che l'utente sia interessato alla collezione challenger e in particolare al modello unisex.

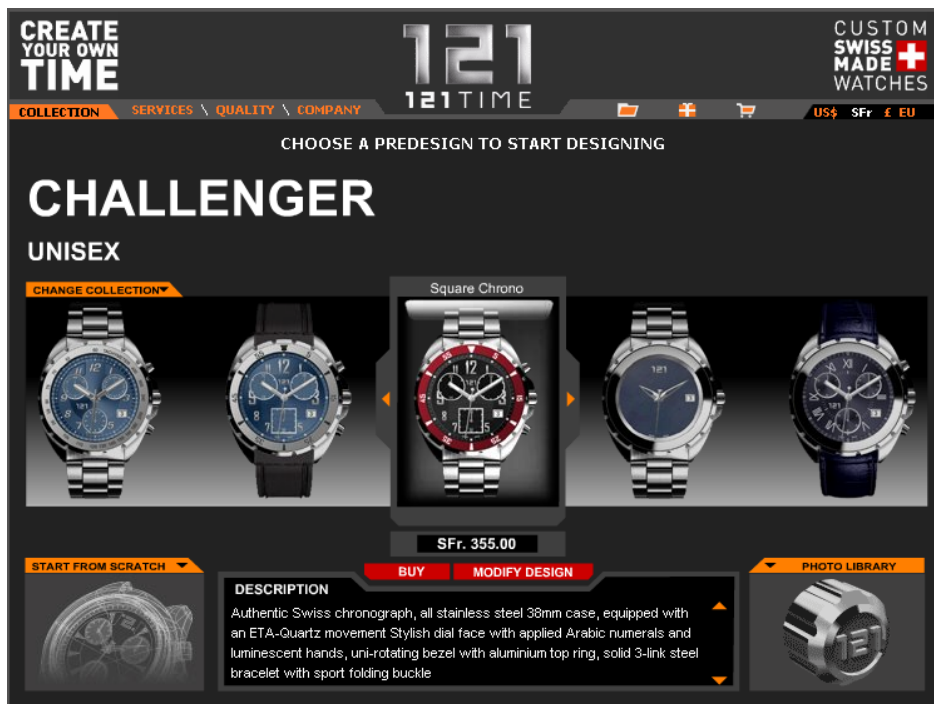


Figura 3.2 La collezione challenger: il modello unisex e le sue differenti versioni

Deve quindi selezionare il colore che preferisce. A questo punto potrà scegliere se comprare il modello oppure definire i dettagli e personalizzarlo.

Supponiamo che l'utente decida di personalizzarlo, ecco che entra in gioco la creatività dell'utente, la componente che lo fa sentire importante.

Gli viene proposto di cambiare la cassa, il cerchio, il quadrante, il cinturino. Possono essere modificati gli attributi esterni dell'oggetto, ma non gli ingranaggi interni, perché strumenti delicati e di difficile comprensione per il cliente medio, verosimilmente al cliente non interessa cambiarli.

Come è possibile notare nella figura sottostante, ogni qual volta che effettua un cambiamento viene segnalato il corrispettivo prezzo,.



Figura 3.3 Inizia il processo di personalizzazione vero e proprio.

Questo permette al cliente di creare un orologio entro i limiti del proprio budget. Per esempio nella scelta di un cinturino di pelle, i clienti possono scegliere un'opzione che si confà al loro budget.

Una volta terminata la fase di assemblaggio, è necessario che il cliente prenda le proprie misure del polso e le riporti nel modulo.

Quindi può scegliere di rendere effettivamente suo l'orologio, inserendo dietro la cassa una scritta personalizzata.

A questo punto può tornare indietro e modificarlo, oppure acquistarlo.

3.2.2 La negoziazione e la transazione

Il lato dell'acquisto, avviene con l'ormai classico meccanismo del carrello della spesa, una volta che ci siamo registrati, possiamo inserire nel nostro carrello i prodotti scelti e l'acquisto andrà a completarsi autonomamente con la procedura che abbiamo descritto al momento della registrazione; questo servizio in Factory121 è garantito da un'agente di sicurezza che assicura la criptatura delle informazioni più importanti che andiamo ad inserire nel sito.

Abbiamo già visto l'importanza della negoziazione e della transazione che, debbono essere semplici e veloci per non infastidire il cliente in un momento tanto delicato. Con l'inizio della fase di e-commerce si ha la trasformazione dell'utente in acquirente.

La negoziazione si basa sulla fissazione del prezzo e delle modalità di consegna.

Dal momento che il cliente è obbligato a pagare la merce prima ancora di riceverla, sorge un altro problema: l'acquisto è basato molto sulla fiducia che l'acquirente ha nei confronti di Factory 121. Certo, nel sito dell'azienda sono presenti molti feedback positivi sull'acquisto degli orologi, ma non eventuali lettere negative sul servizio o sulla merce.

3.2.3 I servizi integrativi

Per provare a far fronte alla diffidenza dei clienti verso Internet, l'impresa integra il prodotto tangibile con attributi intangibili, quali:

- Garanzia di 2 anni;
- Consegna a domicilio entro 10 giorni senza spese aggiuntive;
- Possibilità di restituire il pezzo difettoso entro 30 giorni o entro 10 giorni se solo l'orologio non corrisponde alle aspettative;
- Riparazione presso un qualunque centro Factory 121 nel mondo;

3.2.4 Il Customer service

I consumatori possono vivere l'esperienza interattiva come una sorta di gioco, in un singolare e divertente processo di acquisto. Nel disegnare e comprare un orologio da Factory121 il processo d'acquisto diventa una parte importante del prodotto e, quindi, una guida per la realizzazione della *customer satisfaction*. A parte l'elegante design ed *experience*, il sito offre anche molte spiegazioni e informazioni sul prodotto. Il sito viene integrato da un alto *customer service*.

Con tal termine vengono indicati gli strumenti di supporto agli utenti e che sono suddivisibili in "funzioni automatizzate", "ruolo attivo degli utenti", e "personale di assistenza".

Come funzione automatizzata, Factory 121, propone le FAQ (Frequently Asked Questions), ovvero un file di risposte standard a domande fatte

frequentemente, che, per convenzione, suddivide in base agli argomenti richiesti: prodotto, garanzia, ordine, acquisto e pagamento.

Per attribuire un “ruolo attivo agli utenti” pubblica sul sito alcuni feedback ottenuti via e-mail, e in particolare quelli positivi per la sua immagine. (Alcuni di questi saranno riportati nel paragrafo successivo).

Tra il personale di assistenza utilizza le risposte attraverso l’email, le newsletter, e le varie pubblicazioni sul sito come servizio complementare alle informazioni e all’assistenza sulla propria offerta. Esempio di servizio complementare è dato dalle informazioni relative alle caratteristiche tecniche del quarzo, dei movimenti, della batteria e del cronografo, le caratteristiche di impermeabilità con descrizione dei test e certificazione ATM, il controllo di qualità, i componenti verificati e i test effettuati, ecc..

3.2.5 L’importanza della customer satisfaction in Factory 121

Come accennavo poc’anzi, l’impresa ha creato un link apposito per i feedback degli utenti, nella speranza che quelli futuri si convincano della qualità del prodotto e del servizio offertogli, e si trasformino, così, in acquirenti.

Le testimonianze che riporto di seguito sono solo alcune tra quelle pubblicate nel sito. La prima è un elogio alla prontezza di risposta del customer service e alla trovata di far partecipare il consumatore alla fase di

progettazione; la seconda è un elogio al customer service, la terza e la quarta risaltano la qualità del prodotto e quella del sito che ne consente la creazione.

Bill A. 16-11-04

Thank you, I appreciate your prompt reply it is refreshing :)

Your watches look like great values, thank you for Entering me in the contest. I think it is very smart that you allow people to customize their own watch online, what a Great idea! Maybe you should bring this idea to the states, I think it would go overwhere well, especially if you set-up a Kiosk in a High end store, that wouldbe great.

Epiphany C. (USA) 09-07-04

Mr. Ribordy,

I just want to thank you for your quick response. I received the watch today. I'm very impressed with your company and your customer service.

Thank you again.

Ramona W. (UK) 25-04-04

Thank you for my beautiful watch. It arrived in the stated time and in great packaging. It was just what I wanted in style and design. I shall telling all my friends and family abou this fantastic site.

Ruedi B. (CH) 17-04-04

I' m deeply impressed by your offer in your website. Wow, great. Finally it's possible to create the watch of my dreams. It's like X-mas and Easter at the same date...Thanks a lot for this wonderful idea.

3.2.5 La premiazione del sito

Una giuria specializzata ha votato 121TIME.com il 'Master of Swiss Web 2004'. Il premio rappresenta un vero successo per il proprietario del marchio, Factory 121.

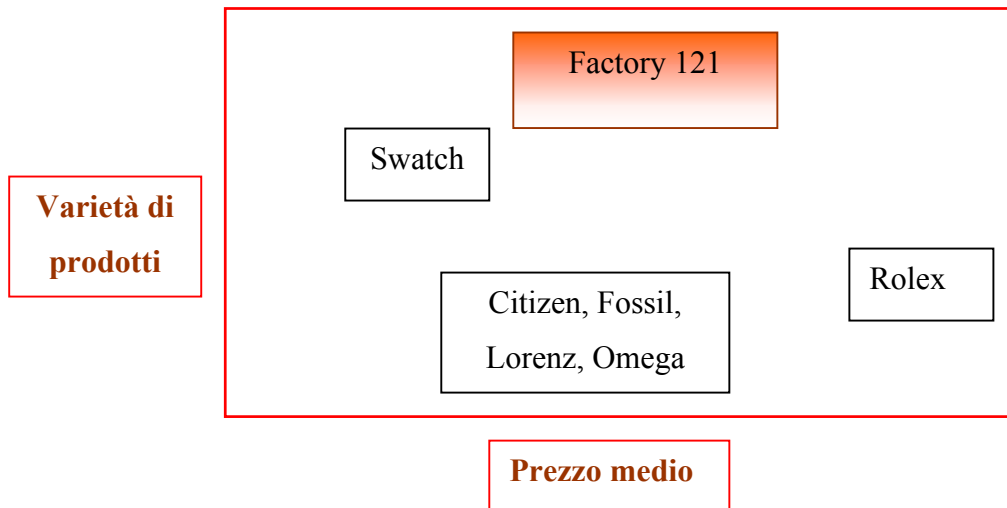
Ogni anno l'associazione 'Best of Swiss Web Association' premia il miglior e-commerce, *software engineering* (progettazioni tecniche di software) e progetti Internet. Tra i 272 progetti presentati a Zurigo, 121TIME.com è stato nominato nelle categorie di 'Business efficiency' e 'Online Marketing', e alla fine ha ottenuto il titolo 'Master of Swiss Web 2004'.

3.2.6 Posizionamento di Factory 121

Ma nell'industria dell'orologio, dove si posiziona Factory121?

Sicuramente si rivolge a coloro che hanno un reddito tale da permettersi un personal computer. In particolare si rivolge ai pionieri, coloro che, incuriositi dalla novità sono sempre i primi a provare nuovi prodotti.

Per comprenderne meglio la collocazione mi avvalgo di una matrice degli attributi, in cui sull'asse delle ascisse si trova il prezzo medio e sull'asse delle ordinate la varietà di prodotti.



Nei prodotti Factory si riscontra un eccellente rapporto qualità-prezzo.

Le vendite in Internet e il modello di distribuzione, permettono ai clienti di non ricorrere agli intermediari e di trarre profitto dall'insuperabile prezzo *'factory direct'*.

Il prezzo, tra i 120 e i 400 Euro, al di sotto dei prezzi medi di un comune orologio svizzero, rappresenta la struttura dei costi che la *mass customization* comporta. Così Factory121 può investire maggiori risorse nello sviluppo della piattaforma online e controbilanciare i costi addizionali dovuti alla produzione e alla transazione effettuate per ciascun singolo cliente.

3.2.6 I concorrenti applicano la mass customization

Considerando anche il fatto che l'orologio non ha più solo la funzione di tenere l'ora, ma è diventato, come abbiamo visto, un accessorio di moda, un mezzo per esprimere la personalità di chi lo indossa, Factory 121 si trova a dover competere con diversi concorrenti. Quelli indiretti si possono riscontrare nelle imprese produttrici di braccialetti e di cellulari, giusto per citarne qualcuno. I concorrenti diretti sono per lo più quelli riportati nella matrice degli attributi.

In particolare vorrei soffermarmi su due singolari casi: quello della Microsoft e quello della Swatch di Milano.

Come Factory 121, entrambe sfruttano i vantaggi derivanti dalla *mass customization* (cfr 1.6), la prima utilizzando la personalizzazione dei servizi che integrano il prodotto, la seconda, combinando insieme la personalizzazione in loco e la modularità.

Bill Gates della Microsoft ha annunciato il progetto di usare gli orologi come *transponder* per servizi personalizzati. Lavorando in gruppo con la Fossil Inc., Suunto e Citizen Watch Co. Ltd., Gates ha presentato nel gennaio 2003 un concetto di orologio da polso basato sulla tecnologia di della Microsoft (Microsoft's Smart Personal Objects Technology, SPOT). Con quadranti personalizzabili, l'accesso a messaggi e appuntamenti personali, l'abilità a ricevere news aggiornate, informazioni sullo sport, sul traffico, sulle condizioni meteorologiche, gli orologi sono la prima

ondata di oggetti intelligenti che possono estendere la ricerca della Microsoft dal personal computer a oggetti comuni.

I primi modelli sono disponibili dall'autunno 2003.

È molto interessante osservare come queste imprese associno la personalizzazione del prodotto fisico ai servizi.

Dopo decenni di grande successo, negli ultimi due anni il marchio Swatch ha perso parte del suo originale potere. Mentre fino a poco tempo fa' la richiesta di orologi Swatch era tale che anche i modelli non conosciuti potevano esser venduti senza problemi, nuove tendenze e un marchio (*brand name*) troppo consolidato, hanno obbligato l'impresa a tentare nuove strade. Tra le varie iniziative, sembra aver riscosso grande successo la personalizzazione attuata nel negozio Swatch di Milano.

"Experience the language of fashion - you become the artist and accessorize your own Swatch". Questo è quanto dice lo slogan della Swatch in Via della Spiga, a Milano. La Swatch di Milano prova a migliorare la sua immagine usando gli ultimi dettagli della moda, quali ornamenti di cristalli, piume, pelli divertenti, bottoncini, gemme, nastri, fermagli, fibie, e collane per dar vita a orologi davvero singolari. E come nel catalogo proposto: *"It's a chance to indulge your personality. Define your fashion silhouette"*.

Il negozio sembra più una boutique, un negozio di gioielli, che un classico negozio swatch.



Figura 2.4 Immagine di un particolare orologio Swatch, esposto nel negozio di Milano

Qui i clienti possono disegnare i loro orologi. Rompendo con il tradizionale concetto, i clienti scelgono tra 7-8 casse già pre-configurate, il colore e il tipo di cinturino, i possibili ornamenti da applicarvi e la misura, a seconda che lo vogliano indossare al polso, alla caviglia, al collo o alla vita. Il cinturino può essere decorato con cuori, fiori e stelle di cristallo, e anche riempito con piccole perle o stelle.

Insomma il risultato è un look davvero speciale (per farvene un'idea sito www.swatch.com, nell'apposita sezione "Via della Spiga").



Figura 3.5 Immagini del sito www.swatch.com che ritraggono alcune modelle mentre indossano i particolari orologi swatch

Tutto l'assemblaggio su misura viene fatto dal cliente con l'aiuto di un addetto alle vendite. I prezzi degli orologi variano dai 37 ai 100 euro.

L'atmosfera del negozio e il laboratorio aperto al pubblico favoriscono il *co-design*. Il negozio della Swatch dà luogo ad un consumatore che viene seguito passo passo nella creazione del pezzo personale. Il concetto di usare insieme comunità virtuali e reali per l'applicazione della *mass customization* sta diventando oggetto di grande interesse e attenzione.

A differenza di Factory 121, la Swatch ha puntato sull'aspetto decorativo di un orologio, sul suo valore simbolico di oggetto di tendenza e meno sulla qualità e sulle funzioni dell'orologio. Ma ancora più importante ha deciso di non utilizzare Internet ma bensì un canale distributivo tradizionale, per dare al cliente la possibilità di toccare con mano l'orologio; ed ha portato quindi ad una collaborazione tra il consumatore e l'addetto alle vendite.

NIKE



La personalizzazione delle scarpe nel Web

The screenshot shows the Nike iD customization interface. At the top, there are navigation links: LOGIN | REGISTER, MY LOCKER, CUSTOMER SERVICE, and SHOPPING CART. Below these are three main menu items: SHOES, GEAR, and VIEW ALL. The main heading reads "NOW DESIGNING: ZOOM RIVAL D (USD 60.00)" with a "START OVER" button. A note states "SHIPPING TAKES APPROX. 3 TO 4 WEEKS - U.S. SHOPPING ONLY".

The central part of the interface features a 3D model of a yellow and blue sneaker with the name "LUCIA" printed on the side. Below the model are "VIEW ANGLE:" icons for different perspectives: front, side, back, top, and bottom, along with a zoom-in button.

On the right side, there is a progress bar with three steps: "1. START" (DONE), "2. DESIGN" (DONE), and "3. PERSONALIZE" (DONE). Below this, a message says "Now that you've completed your design, it's time to get personal." The "Personal iD color" section offers a grid of color swatches. The "Personal iD" section has a text input field containing "LUCIA" and a "DISPLAY" button. A note below the input field says "MAXIMUM 10 CHARACTERS". There is also a checkbox for "I DON'T WANT TO PERSONALIZE IT" and a link to "PERSONALIZATION POLICY -->". At the bottom right, a "4. REVIEW" step is indicated.

3.3.1 Il ruolo di Internet nella vendita di prodotti personalizzati

“Per evitare conflitti di canale, eliminateli e vendete direttamente a contatto con il cliente”. Facile da dire, ma difficile da mettere in pratica.

Questo è l’approccio di molte imprese nel momento in cui entrano nel campo della personalizzazione.

Molti degli esempi di *mass customization* e personalizzazione confidano nella strategia di vendita diretta. Le imprese di beni di consumo come Nike, o Levi Strauss, che normalmente usano canali distribuiti a più stadi e quindi anche negozi al dettaglio, vendono efficientemente i loro prodotti personalizzati via Internet, interagendo direttamente con i loro consumatori²⁷.

Per prodotti personalizzati, la teoria dei costi di transazione raccomanda l’interazione diretta tra imprese e acquirenti. La configurazione e l’acquisto devono essere compiuti senza intermediari.

Un negoziante non dovrebbe far più che trasferire le specifiche del prodotto all’impresa dove ciascun ordine deve esser verificato, pianificato, ed eseguito separatamente.

Quindi un canale al dettaglio aggiungerebbe solo un costo in più, specialmente quando ai giorno d’oggi, il commercio elettronico permette alle imprese di comunicare e commerciare con larghi gruppi di

²⁷ Tra l’altro, utilizzando come canale anche Internet, le imprese si integrano a valle e possono realizzare economie di integrazione.

consumatori direttamente ed efficientemente. I produttori possono inoltre dimostrare che le forme innovative di personalizzazione fortificano l'intero brand attraverso la guida dell'innovazione e quindi creano benefici anche per i dettaglianti.

Questo è quanto la Nike ha detto ai propri rivenditori quando ha iniziato a vendere scarpe da tennis personalizzate attraverso un canale diretto in Internet. (Nike è tra le aziende online che hanno riscosso più successo). L'impresa, infatti, previene conflitti di canale scegliendo un prodotto che non può essere venduto nei tradizionali negozi al dettaglio, pur rivolgendosi ad uno stesso target: giovani, atleti, semplici dilettanti, o comunque tutti coloro che vivono lo sport.

3.3.2 Introduzione al caso Nike

Analizziamo, quindi, il caso Nike, la multinazionale nel settore delle calzature che offre, attraverso Internet, scarpe altamente personalizzate. Il concetto è semplice e ritorna un po' su quelle che erano le origini dei fondatori dell'azienda nata nel '72, ovvero sulla perfetta personalizzazione delle scarpe che all'epoca venivano disegnare e prodotte una ad una, seguendo gusti ed anatomia degli atleti a cui erano destinate.

Ora, a differenza di trent'anni fa, il cliente interviene sui colori delle scarpe, scegliendo tra una serie di campioni che vengono di volta in volta

mostrati. Il servizio era già partito dal lontano '99 negli Stati Uniti, mentre è arrivato in Italia solo nell'ottobre 2003, grazie ai siti www.nikeid.com/europe e www.nikeshox.com. Il primo propone diciassette prodotti da personalizzare tra scarpe, borse e orologi; l'unico aspetto negativo è che non è tradotto in italiano ed è proposto solo in lingua inglese. Il secondo invece consente di visualizzare un'interfaccia in italiano, ma consente il processo di personalizzazione, ed un eventuale acquisto, solo per le scarpe da running proposte.

In ogni caso l'utente può scegliere il colore di ogni singola parte del prodotto a suo piacimento e infine inserire la propria firma, il Nike ID (Individual Design). È possibile creare un paio di scarpe non solo su misura, ma anche rispondenti in toto al proprio gusto personale, progettandone persino i dettagli.

3.3.3 Il processo di personalizzazione

Nel sito www.nikeid.com/europe si seleziona sul menù la categoria di prodotti, tra cui scarpe, zaini, o orologi e da lì si scelgono le linee e quindi il modello specifico. Selezionato il modello, può avere inizio la progettazione. In particolare i clienti possono scegliere tra ben sei linee di scarpe: scarpe da corsa, da basket, da calcio, da baseball, da tennis e da ginnastica, e per ciascuna di esse vengono proposti differenti modelli.

Invece, nel sito www.nikeshox.com, l'utente può scegliere solo tra i modelli della linea running. Nell'analizzare il processo di personalizzazione prenderò in considerazione proprio quest'ultimo sito²⁸.

Il processo, che tra l'altro è strutturato allo stesso modo in entrambi i siti, si articola in quattro fasi:

1 Inizia: si seleziona il genere (maschile o femminile), il tipo di misura e in base a questa, anche la taglia;

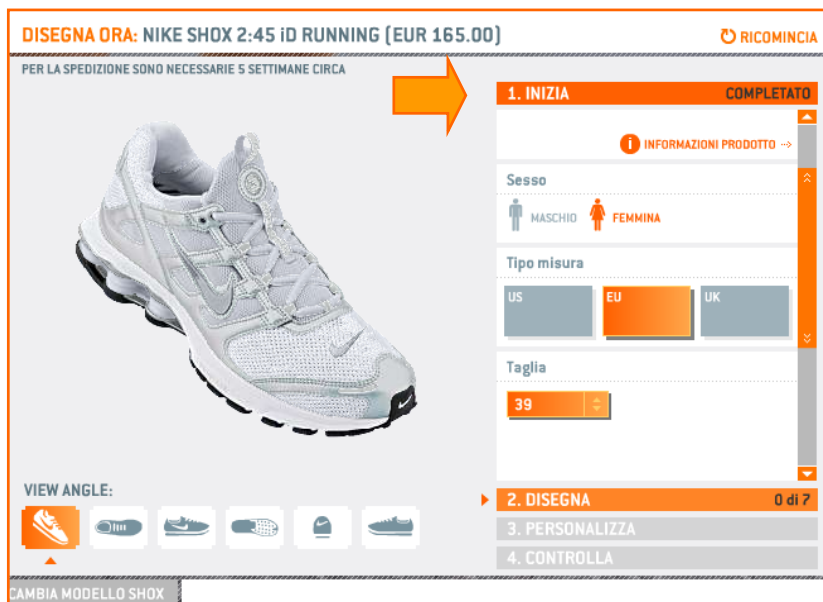


Figura 3.6 Immagine del sito www.nikeshox.com : la fase di Inizio

2 Disegna: l'utente può scegliere il colore di ogni singola parte della scarpa (la punta, il retro, la suola, i lacci, ecc..) a suo piacimento. Nike ha

²⁸ Il sito www.nikeid.com/europe propone diversi articoli personalizzabili, ma, decidendo di puntare la mia attenzione sulla personalizzazione delle scarpe, ho ritenuto più opportuno descrivere la fase di personalizzazione facendo riferimento al sito www.nikeshox.com che si offre solo pochi articoli, ma in lingua italiana. Comunque la fase di personalizzazione nei due siti è pressoché uguale.

mass customization e marketing one to one nei beni di consumo

limitato la gamma di colori di tutte le ID per evitare che un designer dall'orrido gusto crei delle scarpe sgradevoli alla vista²⁹. Per certi modelli, in particolare per le scarpe da calcio, sono disponibili pochi colori e dato che alcune parti della scarpa sono interdipendenti, certe scelte devono combaciare con altre effettuate precedentemente. Sarà il sito ad avvisare il cliente, nel qual caso le scelte effettuate non siano compatibili tra loro.



Figura 3.7 Immagine del sito www.nikeshox.com: la fase Disegna

3 Personalizza: è possibile inserire sul retro della scarpa una scritta di otto caratteri al massimo, oppure il simbolo della Nike sulla linguetta.

²⁹ Questa politica viene adottata dalla quasi totalità delle imprese che, attraverso Internet, offrono la possibilità di personalizzare i prodotti. Se un cliente crea un prodotto sgradevole alla vista, è ovvio che a risentirne sarà l'immagine stessa dell'impresa.

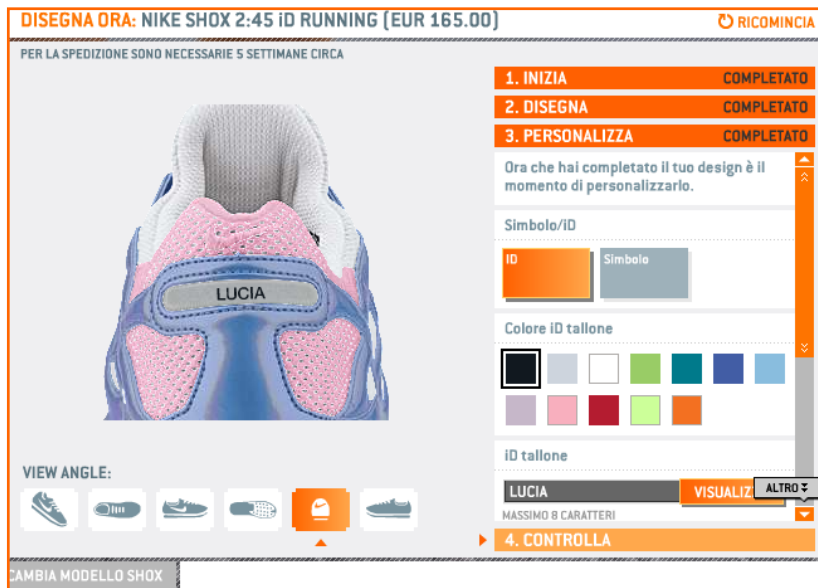


Figura 3.8 Immagine del sito www.nikeshox.com : la fase Personalizza

Nike accetta gli identificativi più personali, ma non può accettarli tutti. Se la scritta personalizzata riproduce parole, frasi, nomi di celebrità, o slang inappropriati, può essere considerata come insulto o discriminazione, allora l'ordine verrà cancellato e il cliente verrà avvisato tramite e-mail. NIKE si riserva il diritto di rifiutare qualsiasi iD personale dopo l'invio.

4 Controlla: riassume i tre punti precedenti e mostra la scarpa personalizzata al termine del processo.



Figura 3.9 Immagine del sito www.nikeshox.com : la fase Controlla

Il software utilizzato, Flash, consente di aggiornare l'immagine sullo schermo ed è quindi possibile osservare le trasformazioni del prodotto, ad ogni opzione scelta, in una fedele e rapida ricostruzione 3D. In più, ogni immagine è osservabile da diverse angolazioni.

In ogni step è possibile tornare indietro e apportare delle modifiche.

Quando il design personalizzato è terminato, l'utente può scegliere di stamparlo, spedirlo via e-mail, oppure aggiungerlo al proprio carrello.

Nel caso scelga quest'ultima opzione, in una pagina apposita verranno riportati tutti gli articoli creati dall'utente, il corrispettivo prezzo, quello totale, e una descrizione dettagliati dei prodotti personalizzati. A questo punto l'utente è libero di modificare nuovamente il prodotto, eliminarlo dal proprio carrello, o acquistarlo.

NIKE iD REGISTRAZIONE CONNEXION RINTRACCIA IL TUO ORDINE ASSISTENZA CLIENTI

CARRELLO

PRODOTTO	QUANTITÀ	COSTO PER UNITÀ	SUBTOTALE
Nike Shox 2:45 iD running	1	EUR 165.00	EUR 165.00

COLORE INTERSUOLA: NEUTRAL GREY
 COLORE PISTONCINI: REAL PINK
 COLORE FASCE LATERALI: VARSITY BLUE
 COLORE DI BASE: WHITE
 ID TALLONE: LUCIA
 COLORE LACCI: REAL PINK
 COLORE ID TALLONE: BLACK
 COLORE PUNTA E TALLONE: REAL PINK
 COLORE SWOOSH E CONTRASTO: REAL PINK
 TAGLIA: EU-FEMALE 39 (US-FEMALE 8)

MODIFICA
ELIMINA

CARRELLO			EUR 10.00
TOTALE	1		EUR 175.00

Si accettano Visa, Mastercard, Switch e Delta.
 La spedizione è gratuita per tutti gli ordini di valore minimo di EURO 250,00 (o equivalente in valuta locale).

AGGIUNGI UN ALTRO PRODOTTO VERIFICA

Figura 3.10 Immagine del sito www.nikeshox.com: il carrello online

3.3.4 La negoziazione e la transazione

Se al termine di tutta la procedura l'utente è soddisfatto del lavoro svolto, allora può procedere con la formulazione dell'ordine direttamente in fabbrica specificando la misura e la forma di pagamento.

Gli ordini possono essere emessi in qualsiasi momento, 24 ore su 24, sette giorni la settimana. Ad ogni articolo acquistato vengono applicati costi di spedizione, calcolati e indicati nel foglio d'ordine. I costi di spedizione sono variabili e compresi fra € 5 e 35, a seconda del paese.. L'importo viene addebitato sulla carta di credito o sul conto solo al momento della spedizione del prodotto.

Le scarpe personalizzate, che normalmente costano attorno agli 80 dollari, vengono vendute a 10 dollari in più e vengono consegnate entro

tre settimane in America, ed entro cinque nei paesi europei³⁰ e quindi anche in Italia.

3.3.5 I servizi integrativi offerti

Sebbene, in genere il cliente nutra ancora una certa diffidenza nei confronti di Internet e in particolare degli acquisti in Rete, Nike non propone molti servizi integrativi che possano far fronte a tale diffidenza. L'unica garanzia che offre è la possibilità di restituire, entro 7 giorni dal ricevimento della merce, gli articoli ordinati purché inutilizzati, se il cliente non dovesse essere completamente soddisfatto. Probabilmente Nike fa perno sul posizionamento del proprio marchio e non sente il bisogno di arricchire la sua offerta (prodotto in sé) con attributi intangibili, come invece fa ad esempio Factory 121.

3.3.6 Gli strumenti di customer service

Come accennato precedentemente, Nike propone siti diversi, a seconda che voglia vendere prodotti standard www.nike.com, che proponga scarpe, orologi e borse personalizzabili www.nikeid.com, o solamente certi modelli di scarpe di running personalizzabili www.nikeshox.com. Il

³⁰ L'acquisto e la consegna dei prodotti sono limitati ai seguenti paesi europei: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Paesi Bassi, Irlanda, Italia, Lussemburgo.

primo è sicuramente il più attrezzato in termini di *customer service*, perlomeno rispetto agli altri due. Infatti, suddividendo il *customer service* in “funzioni automatizzate”, “ruolo attivo degli utenti” e “personale di assistenza”, i due siti propongono solo strumenti di quest’ultimo tipo: un numero telefonico, un indirizzo e-mail per richiedere aiuto o informazioni al personale di assistenza dell’azienda; un servizio complementare alle informazioni, come guida al servizio di personalizzazione offerto.

3.3.7 Considerazioni sulle politiche di marketing online

A questo punto vorrei fare una critica alle politiche di marketing del marchio perchè il servizio di personalizzazione sul web è ben più articolato sul sito [nikeid](http://nikeid.com) rivolto al mercato americano, che a quello rivolto al mercato europeo. Non solo i prodotti offerti sono praticamente il doppio, ma anche gli strumenti di *customer service* sono alquanto limitati. Sul sito www.nikeid.com l’utente registrato ha infatti la possibilità di rivolgersi ad un esperto per avere informazioni sui prodotti e servizi, non solo attraverso e-mail ma anche attraverso la chat, che, cosa molto importante, dà luogo ad una comunicazione sincrona.

Sempre in ambito marketing e in particolare sulla leva comunicativa, c’è da dire che, per lo meno in Europa, questo innovativo servizio non viene pubblicizzato al di fuori del sito ufficiale Nike. Nessun banner, nessuna

presenza nelle aree shopping dei portali. Solo vecchi articoli³¹ che risalgono almeno a quattro anni fa. Termino il paragrafo con un'ultima osservazione. Nike produce al giorno un numero limitato di prodotti personalizzati e ripristina la sua capacità di produzione ogni giorno. Il prodotto scelto può non essere disponibile, perché per quella giornata può averlo venduto tutto. Dare la possibilità di personalizzare un prodotto anche ai non iscritti è senz'altro un'idea vincente, ma non concordo con la scelta di Nike di impedire la personalizzazione di un prodotto al momento non disponibile. In questo modo non dà all'utente la possibilità di prendere dimestichezza con il programma, e riduce la probabilità di un successivo acquisto. A mio modesto parere, sarebbe opportuno che Nike permettesse la personalizzazione anche qualora il prodotto non fosse disponibile. In questo modo, l'utente potrebbe creare il prodotto, salvarlo nel proprio carrello, e magari, in seguito ad una notifica da parte di Nike che avverte della disponibilità del prodotto, riuscire ad acquistarlo.

³¹A dirla tutta, tra i pochi articoli pubblicati, ve ne sono diversi che non riportano un'immagine positiva all'azienda. Nel 2001, quando ancora il servizio di personalizzazione non era diretto al mercato italiano, scoppiò una polemica che vide Nike protagonista. Uno studente americano, conscio del regolamento sulla scritta yourId, aveva tentato una mossa provocatoria: aveva ordinato un bel paio di Zoom XC Usa da 50 dollari e, seguendo la procedura di personalizzazione on line, aveva chiesto che ci fosse scritto su "sweatshop", ovvero il termine che designa le mini-fabbriche illegali, dove bambini asiatici producono in serie e per salari da fame, per conto di multinazionali. Tra l'impresa e lo studente nacque uno scontro virtuale che si tradusse di lì a poco, in una disputa legale. La notizia venne diffusa e l'immagine della Nike ne risentì.



LEVIS

Levi Strauss & Company, inizialmente fondata a San Francisco da un immigrante bavarese e poi rimasta sempre di proprietà dei discendenti, è la multinazionale leader nel settore dell'abbigliamento jeans-casual. Produce e vende jeans, capi d'abbigliamento sportivi e casual per uomo, donna e bambino. Fin dalla loro invenzione, nel lontano 1873, i jeans Levi's sono sempre stati i più conosciuti e più affermati. Levi's è riuscita a catturare l'attenzione e la fedeltà di diverse generazioni di individui, e a raggiungere, nel 2003, i 150 anni di attività. Attraverso la sua rete copre un mercato di 110 paesi.

3.4.1 Lo sviluppo dell'approccio one to one

Levi Strauss, già agli inizi degli anni '90 comprende l'importanza della *mass customization* e nel corso degli anni matura un approccio one to one. Per comprenderne l'evoluzione è necessario ripercorrere brevemente la storia.

Negli anni '90, la concorrenza nel mercato dell'abbigliamento si fa più agguerrita; molte imprese americane spostano i loro stabilimenti in Asia, per ridurre i costi e abbassare i prezzi, riuscendo ad offrire jeans a solo 15\$. Levi's, con la sua offerta, non riesce a dare al consumatore una valida ragione per pagare di più: "*Customers wanted more value for the price they were paying for our jeans and we weren't giving them enough*"

afferma Sanjay Choudhury, all'epoca responsabile della *mass customization* della Levi's. Levi Strauss non può che spostare la sua produzione del Nord America oltremare, e cercare strade alternative per tener testa ai *competitors*. La strategia che la fa balzare in testa è molto ambiziosa, qualcosa che nessun altro produttore di jeans aveva tentato: la *mass customization*. Lo scopo della Levi's diventa produrre un paio di jeans alla volta, per soddisfare le esigenze del singolo consumatore, e offrire nel contempo una memorabile esperienza di shopping. Così, nell'autunno del 1994, in alcune zone degli USA, Levi's inizia a lanciare sul mercato un servizio *made-to-order* per jeans femminili personalizzati. In un primo momento la personalizzazione viene estesa a solo 20 negozi degli USA Original Levi's Stores. Choudhuri afferma: "*We need to convince customers that if they come to Levi's for the 20 minutes they spend buying jeans, they will get the best shopping experience and the product they want*".

Con l'uso della tecnologia del computer, i jeans vengono adattati e personalizzati in base a 4 misure: vita, fianchi, altezza del cavallo e lunghezza delle gambe.

Sebbene l'impresa non abbia mai detto quanti "*Personal pairs*" abbia effettivamente venduto, molti indizi portano a pensare che la strategia della *mass customization* fosse realmente efficace... infatti poco dopo, la

personalizzazione viene applicata ad altri modelli e allargata anche a negozi Levi's oltre mare.

Nel punto vendita vengono prese le misure del cliente e viene chiesto loro di esprimere le preferenze sui colori, modelli e tessuti. Un sistema computerizzato individua un paio di jeans più vicino a quello richiesto dal cliente e disponibile in negozio. Il cliente li prova e i cambiamenti necessari vengono individuati e inseriti nel sistema computerizzato anche con l'aiuto di un body scanner. Le scelte di ciascun cliente vengono registrate, cosicché il prossimo paio di jeans può essere ordinato senza lo step del *try-on*. Quindi, i dati vengono elaborati e spediti alla fabbrica di produzione nel Tennessee. Due settimane più tardi il cliente può ritirare i jeans. I jeans personalizzati costano solamente dieci dollari in più rispetto ai jeans prodotti in serie. Il tutto comporta un'enorme riduzione dei costi (per obsolescenza dei prodotti, spazi di immagazzinaggio, inventari ecc.).



Figura 3.11 Due immagini che mostrano la realizzazione del programma “Personal pairs”

Ad ogni jeans viene assegnato un codice a barre per consentire l'individuazione del proprietario e facilitare gli eventuali acquisti successivi. I dati del cliente, sia fisici che demografici, vengono memorizzati in un database, perché, nel caso in cui il cliente voglia acquistare lo stesso jeans in un'altra tonalità, non deve più recarsi nel negozio, ma semplicemente ordinarlo per telefono attraverso l'indicazione del codice a barre.

La conseguenza implicita del programma di *Personal Pairs* è la struttura di grande banca di dati del cliente che, fino ad allora la tecnologia non aveva reso disponibile. Infatti fino a poco tempo fa, questo tipo di relazione è riservata solo a piccole imprese che investono in un numero limitato di clienti regolari, perché per tenere registrazioni dettagliate su tutti i clienti è necessario sostenere costi elevati. Ma nuovi strumenti hanno ridotto i costi e aumentato l'efficienza di qualsiasi azienda, indipendentemente dalla sua dimensione.

Le strategie di *mass customization* sono guidate da una serie di tecnologie che vanno dai codici a barre ai laser per il taglio, dai *body scanners* alle applicazioni web. Nell'industria del vestiario, le tecnologie principali per personalizzare vestiti sono il *body scanner* per raccogliere le misure del corpo; un sistema di design assistito da computer (CAD) per la fase di progettazione; Internet per la comunicazione tra il cliente e

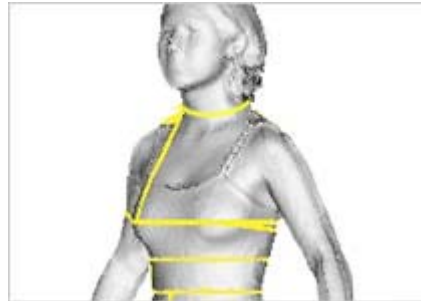
il *produttore*; e processi computerizzati che assistono con precisione e rapidità produzione e consegna.

Levis utilizza un notevole *body-scanner*, progettato dalla Textile/Clothing Technology Company, che ha avuto origine dalla collaborazione di diverse imprese, tra cui la stessa Levi's.

Sebbene negli anni '90, il *body scanner* rappresenta un traguardo per la tecnologia, perché riesce ad elaborare i vestiti attraverso una rappresentazione tridimensionale dei clienti, tuttavia essendo ancora in bianco e nero, non riesce a riprodurre perfettamente il cliente, cosa che è invece possibile attualmente.



Il body scan utilizzato nel programma "Personal Pairs", all'epoca era uno dei più avanzati. Il software è stato progettato dalla Textile Clothing Technology Company.



Negli anni '90 il software *body scan* non riesce ancora a creare modelli che rappresentino fedelmente i tratti caratteristici dei clienti. Questo sarà possibile un decennio più tardi.

Dall'autunno del '98, l'impresa sperimenta nuovi modi di instaurare *relationships* con i clienti, estendo tra l'altro il programma anche a linee maschili. I "Personal pairs" diventano "Original Spin". I clienti possono

personalizzare i loro jeans scegliendo tra innumerevoli stili, tessuti, rifiniture, colori, taglie, e lunghezze, fino ad un totale di 750 opzioni. Il processo di *mass customization* “The Original Spin” viene costruito attorno a un CAD, sistema di progettazione del prodotto assistita da computer, che viene collegato al database del marketing e logistica.

In selezionati negozi Levi’s, il cliente prende posto in un cabina d’acciaio, si spoglia e viene scannerizzato con un sensore ottico. Questo è in grado di prendere le misure del cliente e poi determinare la taglia appropriata. Nella cabina vengono prese anche le impronte digitali, necessarie come riconoscimento per un acquisto futuro. Quindi il cliente prende posto davanti a un personal computer, collegato al lettore ottico, inserisce nome e indirizzo e con l’aiuto di un addetto, disegna i suoi jeans.



Figura 3.12 Due immagini dei negozi selezionati Levi’s in cui il cliente poteva usufruire del programma *Original spin* e creare così il proprio jeans.

Il cliente può scegliere tra i diversi modelli presentati sullo schermo. Le opzioni sono le seguenti: primo, il tipo di jeans *classic*, *low-cut*, o *relaxed*; quindi il colore, per esempio, slavato, indaco chiaro, nero, o gessato; segue la *leg opening* — a zampa d’elefante, dritti, svasati, o larghi — e infine il tipo di chiusura, a zip o a bottoni.

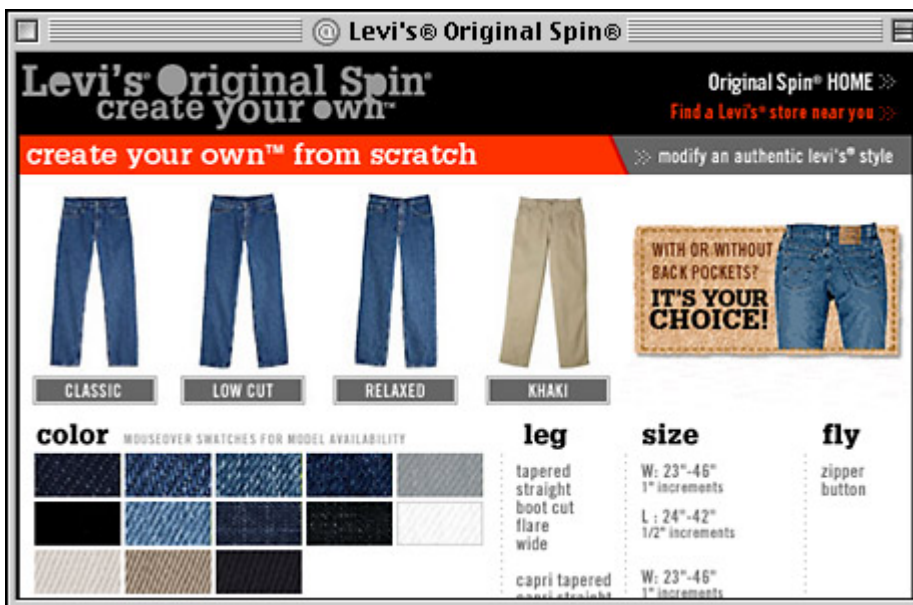


Figura 3.13 L'immagine riporta le diverse opzioni che rendono possibile la personalizzazione del jeans

Le scelte effettuate, tra cui anche la possibilità di dare un nome al jeans, vengono inserite nel computer. Due o al massimo tre settimane e il jeans viene spedito direttamente a casa.

Levi's richiede ben 55 dollari per un paio di jeans disegnati su misura, contro i 45 richiesti per jeans standard.

E per riportare le parole del direttore del programma "Original Spin": *"La risposta che stiamo avendo è che le persone hanno la volontà di pagare di più per avere solo quello che realmente vogliono. Quindi se tu imponi loro prodotti standardizzati, si aspetteranno di pagare meno"*.

Anche se la personalizzazione può ridurre le spese, riducendo i costi delle scorte in magazzino, in realtà non comporta prezzi più bassi. Nei prodotti fatti su misura viene percepito un valore più alto, perciò le imprese sono capaci di chiedere di più per essi.

"Fondamentalmente la gente non vuole scegliere," afferma Pine, *"Loro vogliono ciò che desiderano"* (Pine, 1993).

Ma dopo esser stata nel business per quasi dieci anni, Levi's, nell'ottobre 2003, si è vista costretta a chiudere il suo programma "Original Spin". Le analisi mostrano che la causa è da ricercarsi nelle frequenti interazioni tra l'impresa e i clienti, dispendiose e propense a errori, che hanno portato verso un modello di business piuttosto instabile.

Perché la personalizzazione d'offerta, spinta a livello tangibile diventi una strategia competitiva efficace, non basta che l'impresa proponga un prodotto che soddisfi le esigenze del cliente, è necessario infatti che l'impresa stabilisca una "relazione di apprendimento" con il cliente stesso. Si pensi ad esempio al caso in cui tutti abbiano adottato le stesse tecnologie e che, anche i concorrenti siano così in grado di offrire

prodotti personalizzati, in quel caso il cliente potrebbe essere soddisfatto ovunque. Ciò che può garantire la fedeltà del cliente è per l'appunto la relazione.

Ed è proprio questo il tallone d'Achille del programma "Original Spin".

Levi's non si è preoccupata di curare le relazioni con il singolo, concentrando invece tutte le sue forze nel processo di produzione.

Innanzitutto non è riuscita a sfruttare le informazioni derivanti dagli ordini individuali, e di conseguenza i riordini non sono mai stati possibili tanto facilmente. Levi's non si è preoccupata di sottoporre sondaggi ai clienti, né dava al cliente la possibilità di feedback, senza i quali non poteva certamente apportare miglioramenti, lì dove ce n'era bisogno. Non sollecitava in alcun modo i clienti a comunicare le loro aspettative, in altre parole: "*Levi managed neither turn the customized product into a customized relationship with its customers nor to use the knowledge from the individual orders for customer knowledge management*" (Frank Piller, 2003).

Ma Levi's si è data da fare e poco dopo ha introdotto una soluzione innovativa: il suo primo *Virtual Fitting room* (per il momento in atto solo negli Stati Uniti). Con solo pochi click di mouse, i clienti possono creare una versione online di sé stessi e provarsi virtualmente jeans Levi's®, che più si adattano alle loro costituzioni, taglie, e preferenze.

3.4.2 Levi's Virtual Fitting Room

Basta accedere all'indirizzo www.us.levis.com e cercare la sezione "Levis virtual fitting room".

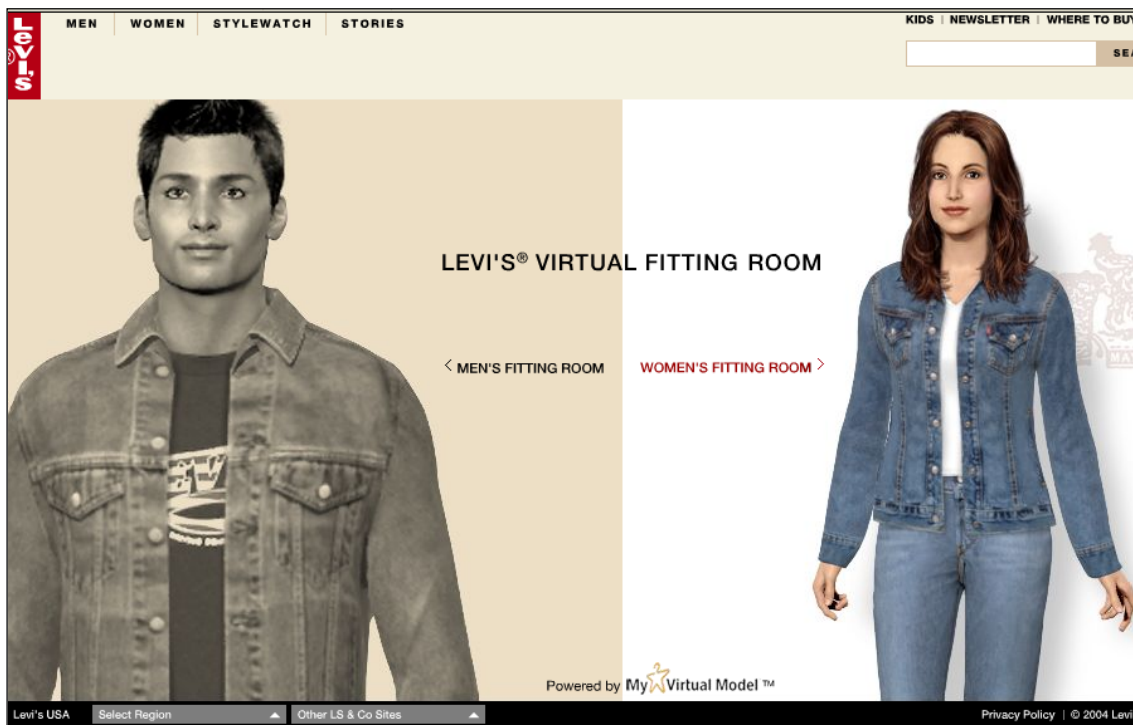


Figura 3.16 Immagine del sito www.us.levis.com

Levi's® fornisce uno strumento virtuale per aiutare il cliente a trovare il jeans che gli calza meglio e che corrisponde alle sue preferenze. Offrire prodotti personalizzati attraverso la rete è uno dei metodi migliori per sviluppare una relazione solida con i clienti.

A questo proposito, il direttore generale del business digitale della Levi's & Co, Patrice Varni, afferma: "Il computer è uno dei modi più intimi di

dialogare con i clienti. Il marchio Levi's ha usato per diverso tempo Internet per comunicare direttamente con i clienti in modi innovativi e avvincenti. Oggi, grazie ai grandi magazzini Kohl ed il Levi's Virtual fitting Room ideato da My Virtual Model™, siamo effettivamente in grado di apportare, anche online, valore ai nostri acquirenti e trovare loro un jeans, in linea con le loro preferenze e misure."

L'innovativo strumento online permette agli utenti di provarsi virtualmente e, quindi anche comprare, i jeans che calzano meglio senza dover mai lasciare la propria casa.

Da una ricerca di mercato, condotta per conto della Levi's, è emerso che, sia per uomini che per donne, un jeans che calzi bene è uno degli articoli di abbigliamento più difficile da trovare. Tra tutti i consumatori presi in esame (sia uomini che donne), i jeans sono risultati secondi, dietro solo ai costumi da bagno. Ecco che, Levi's® con la sua più ampia gamma sul mercato di jeans adattati, ha escogitato un semplice metodo per aiutare i clienti a capire il jeans che più si confà ai loro gusti e alle loro taglie.

I consumatori iniziano il processo progettando il loro modello in base ai lineamenti del viso, alla forma del proprio corpo (forma di pera, a imbuto, o a clessidra), all'altezza, al peso, e altre misure necessarie per l'individuazione della taglia e del modello più appropriato.

Cliccando quindi su *Personalize my model* si trovano a dover rispondere alle domande della sezione *My model*, dove vengono richieste le

caratteristiche generali della persona e la sezione *My fit*, dove invece vengono richieste misure dettagliate (cfr. figura 3.8).



Figura 3.17 Immagine dal sito www.us.levi.com³²: la sezione “Personalize my model”

Terminati i questionari, gli utenti compilano un *form*, in cui viene richiesta anche lo *user Id* e la password, che permetta loro, in applicazioni future, di rientrare nel sito senza dover ripetere il procedimento, e di avere così fin dall’inizio, il modello personalizzato.

³² Per personalizzare il proprio modello e renderlo più simile alla propria figura, è necessario compilare tutti i campi, riportando dove richiesto, le misure in pollice. Inoltre, per ciascuno di essi compare una breve spiegazione che illustra in che modo gli utenti debbano prendere le misure.

mass customization e marketing one to one nei beni di consumo

Ora può avere inizio la scelta dei capi d'abbigliamento. Il cliente si trova automaticamente nella sezione *Dressing Room* dove vengono elencati i diversi modelli di jeans. Sta poi al singolo cliente scegliere tra questi.

Supponendo che un'ipotetica cliente scelga lo stile *low rise* (a vita bassa), le vengono poi mostrati i diversi modelli con le rispettive tonalità, come in figura 3.9.

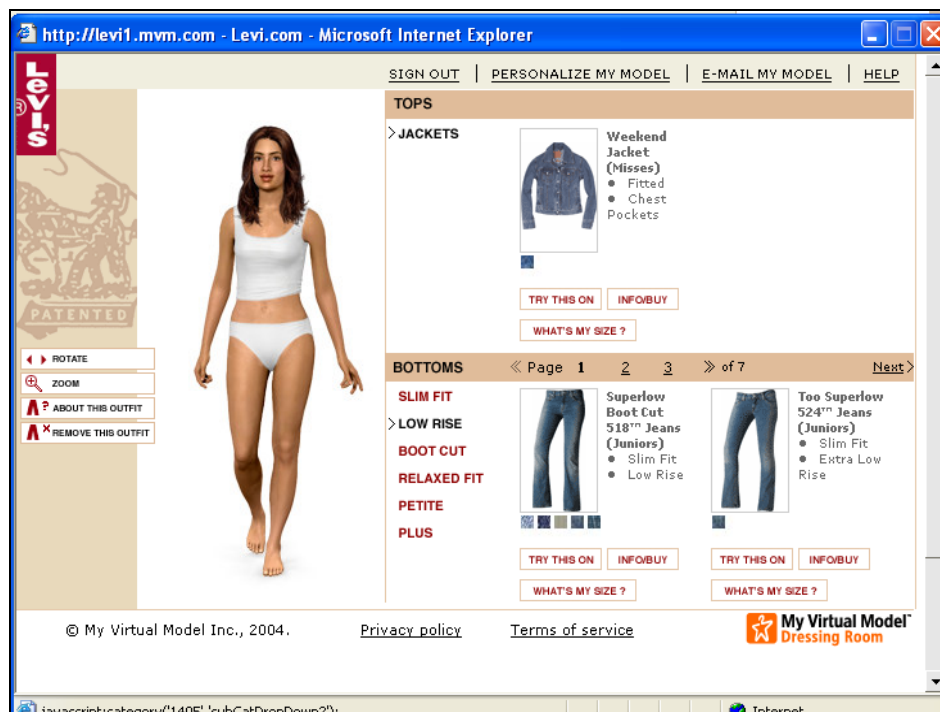


Figura 3.18 Un'altra immagine del sito: la sezione *Dressing Room*.

Cliccando sull'immagine del jeans o direttamente sulla scritta *try on* è possibile farlo indossare al modello personalizzato così che la cliente possa immedesimarsi e giudicare lei stessa (cfr figura 3.19).

È possibile poter vedere il jeans anche da più angolazioni e constatare nei minimi dettagli la vestibilità del capo. Se il capo non piace, con l'opzione *remove this outfit* è possibile ritornare al situazione iniziale e indossare nuovamente altri modelli.



Figura 3.19 Nell'immagine il modello indossa il jeans selezionato tra le due versioni del modello low rise .

Nel caso in cui la cliente voglia un parere dagli esperti, se così si può dire, allora non dovrebbe far altro che cliccare sull'opzione "*What's My Size*" che, non solo suggerisce la taglia più appropriata in base alle misure date, ma valuta anche quanto effettivamente il jeans selezionato si addice alla cliente stessa. Per far ciò Levi's utilizza una scala discreta da 1 a 5, dove il 5 rappresenta il massimo di adattamento e l'1 ovviamente il minimo. Per tastare la validità dei suggerimenti mi sono iscritta e ho

potuto constatare che con le misure inserite da me nel “*Personal my mode*”, il jeans *low rise* e in particolare il modello Slouch Boot 513th, non mi viene consigliato: viene valutato 3/5. Come è possibile vedere di seguito, mi viene comunque indicata la taglia 11.

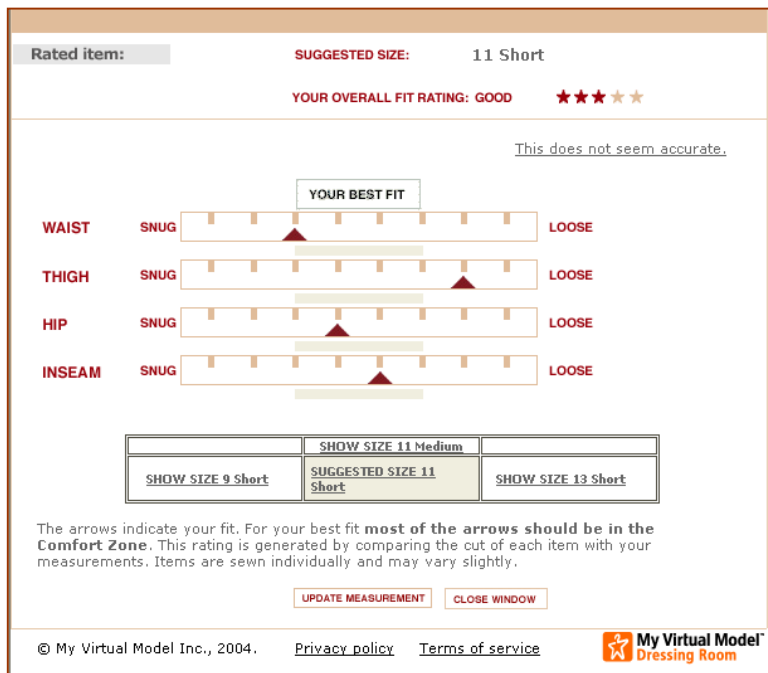


Figura 3.20 Nell'immagine la sezione *What's my size*,

È possibile ripetere il procedimento più volte fino a quando non si individua il jeans più consono e, cliccando sull'opzione *info/buy*, richiedere ulteriori informazioni per poi acquistarlo. Il link mette in contatto diretto con il sito dei magazzini kohls www.kohls.com dove è possibile acquistare il jeans.

3.4.3 Gli strumenti online di customer service

Tutto il processo di ricerca e adattamento viene spiegato con cura, fin nei più piccoli particolari per rendere il tutto più facile, quasi fosse un gioco.

Il sito viene integrato da un alto customer service. Gli strumenti di supporto all'utente sono solo di tipo "ruolo attivo degli utenti" e "personale di assistenza", non vi sono "funzioni automatizzate".

Nel primo gruppo rientrano: la ricerca di informazioni mediante la funzione search in databases dove l'utente può trovare ciò che gli serve facendo ricerche per la parola chiave o argomenti utilizzando motori di ricerca all'interno del sito; il feedback degli utenti che inviano le loro "storie" sugli articoli acquistati e che vengono pubblicati nella sezione apposita "your stories" (cfr figura 3.11).

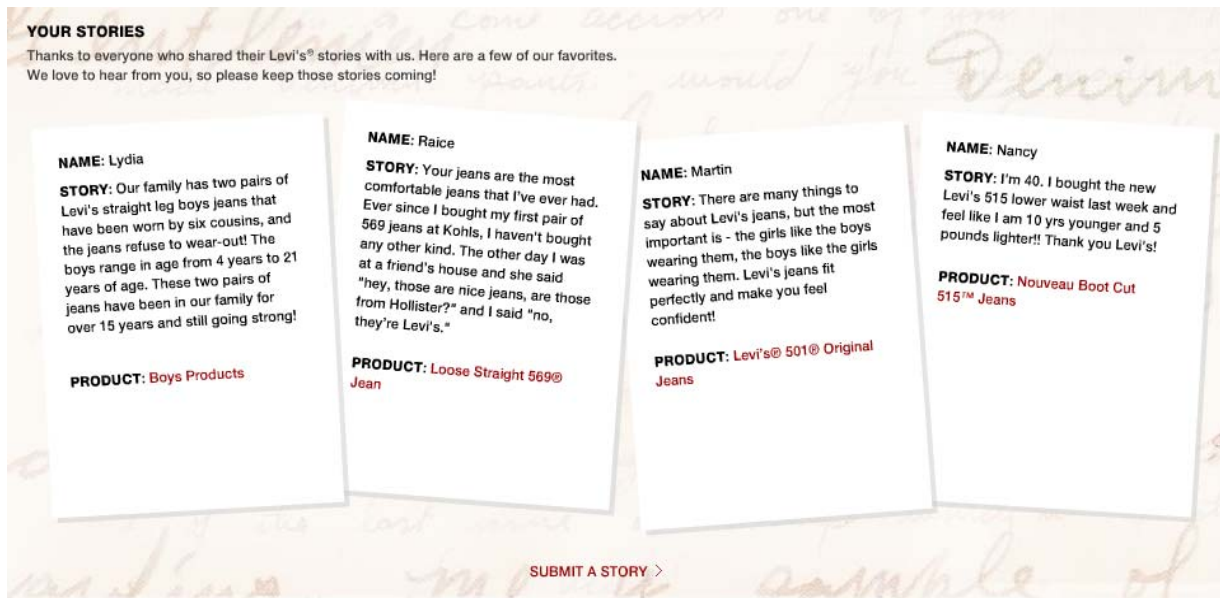
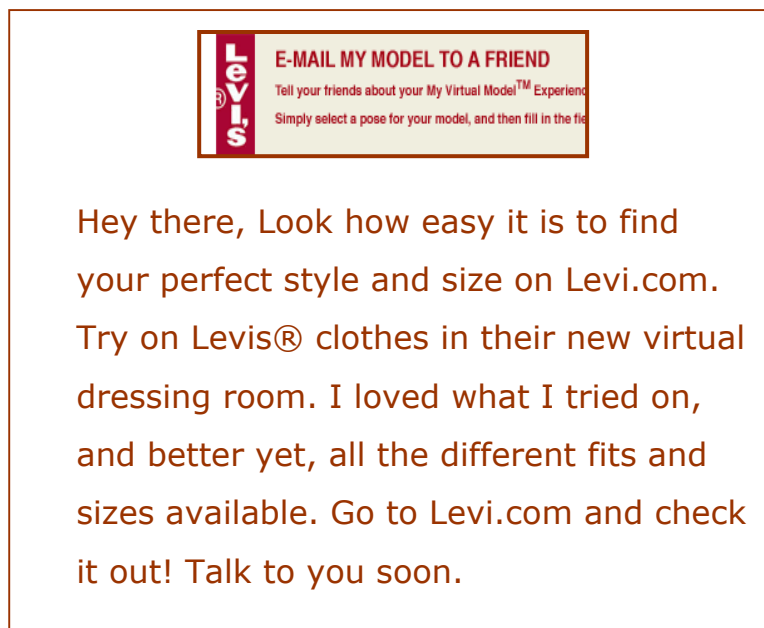


Figura 3.21 Immagine del sito www.levi's.com in particolare la sezione "Your stories"

Nel secondo gruppo rientrano: le risposte attraverso e-mail; le newsletter di cui ho già parlato nel capitolo precedente a proposito dell'interazione; le pubblicazioni sul sito, tra cui le informazioni molto approfondite sul servizio di “*Visual Fitting Room*”, le pubblicazioni delle “storie” dei diversi modelli proposti che in realtà non sono altro che immagini del jeans accompagnate da una breve descrizione.

Ciò che stupisce è la possibilità di poter inviare un'e-mail già preconfigurata, a tre destinatari. Il testo recita:



Levi's è certa del suo operato ed è sicura del fatto che possano esserlo anche i suoi clienti online. Per questo propone un servizio per farsi fare pubblicità gratis. È consapevole del fatto che il passaparola del consumatore è molto importante, soprattutto per un'azienda online.

3.4.4 Il percorso di Levi's

Ripercorrendo la storia di Levi's, si è potuto notare come questa abbia attuato diverse strategie nell'approccio one to one. Con l'aiuto della figura 3.22 è possibile ripercorrere i quattro step che caratterizzano la storia dell'impresa. (1) Nata nel 1873, Levi's non ha certo optato da subito per un approccio individualizzato, proponendo nel suo primo secolo di attività jeans standard. (2) Nel 1994 ha promosso il programma "Personal Pair", il primo in ambito *mass customization*. (3) Visto il successo riscosso, nel 1998 ha ampliato il programma estendendolo anche a linee maschili e offrendo al cliente la possibilità di realizzare il proprio jeans.

Rendere il cliente co-creatore dell'offerta è sicuramente la forma più alta di personalizzazione. Il programma viene attuato direttamente in negozio ed è supportato dall'uso di Internet e dalla tecnologia body-scanner, necessaria per lo step virtuale "try-on". Il programma sembra avere successo ma per i motivi già menzionati, nel 2003 l'impresa si è vista costretta a porvi fine. (4) Poco dopo, questione di un paio di mesi, ha esteso la tecnologia body-scanner nel sito web, permettendo così agli utenti di provarsi i jeans, senza dover mai lasciare la propria casa. I jeans non sono più personalizzabili, ma l'offerta viene arricchita con un'ampia varietà di taglie, atta a soddisfare le esigenze di tutti i clienti.

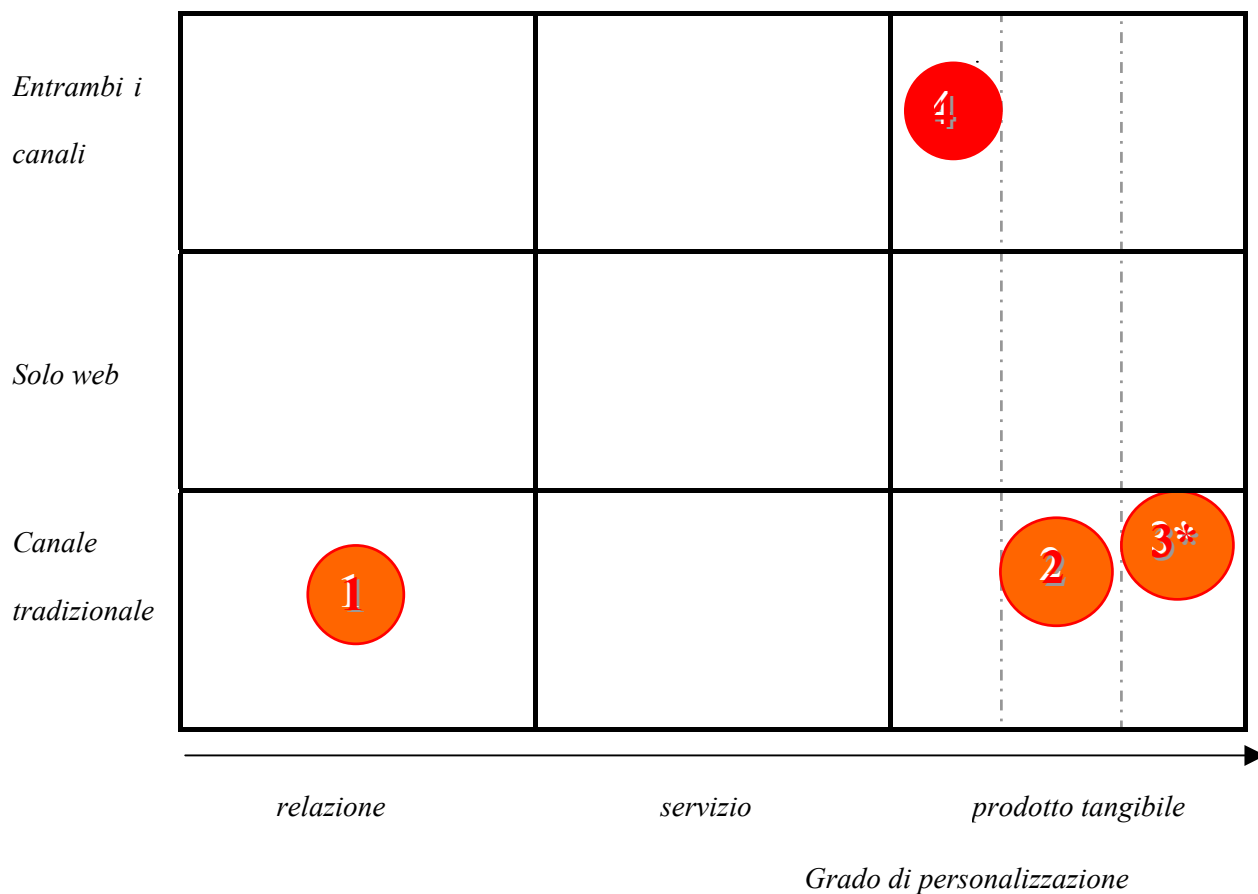


Figura 3.22 Le opzioni di marketing strategico e il percorso realizzato da Levi's

Vorrei sottolineare ancora una volta che, la personalizzazione del prodotto può subire un'ulteriore suddivisione poiché le imprese non offrono lo stesso grado di personalizzazione. Se si pensa al programma "Personal Pair", questo consente di scegliere il modello tra i jeans proposti, il colore, e poi di effettuare delle modifiche proprio come da un sarto. Il programma "Original Spin" consente invece di creare il proprio jeans nei dettagli e rendere quindi il cliente partecipe alla fase di progettazione, il che rappresenta in assoluto il massimo grado di personalizzazione. (Lo step presenta un asterisco perché Levis si avvale della tecnologia online ma solo in ambito store).

Negli ultimi due anni Levi's non offre jeans personalizzabili ma un'ampia varietà di taglie. Questo, a parere di chi scrive, rappresenta il primo grado di personalizzazione del prodotto. Levi's non sfrutta la produzione modulare, adottata invece nella strategia di "customizzazione", ma consente comunque di soddisfare le esigenze di taglie dei consumatori, facendo affidamento su un network ben organizzato, dove le tecnologie informatiche e telematiche aumentano l'efficacia della rete, e dove la flessibilità e velocità di riposta sono d'obbligo, proprio come nel modello della *lean production*³³.

³³ La *lean production* è uno dei possibili modelli di produzione. La prima impresa a sperimentarla è stata Toyota che ha sviluppato così una strategia di focalizzazione su un numero limitato di fornitori di grandi dimensioni, definendo con questi strette relazioni. Una delle ragioni che hanno portato a restringere l'ampiezza dei supplier è da attribuirsi agli elevati costi dell'informatizzazione, ovvero gli investimenti necessari per rendere compatibili i diversi sistemi operativi aziendali.



IL CASO MATTEL



Presenting **Angy**, specially made for **Angela** by the makers of Barbie® doll!

Personalized at Barbie.com on January 29, 2005*

Dear Angela, passover is in the air! At this time of year, it's fun to celebrate new beginnings, as well as remember those we love. In that spirit, Lucia personalized this Angy doll just for you! Angy is a friend of Barbie(R), and everything about her, from her hair to her clothes, was chosen with you in mind. With her eyes and , hair, she radiates charm! Her favorite hobby is dancing, and she loves to meet new people! You and Angy are sure to have lots in common together because she loves to pick flowers! She comes with lots of love and good wishes for you at this special time of year!



Your code is: **RZA434** and will expire on Monday, February 28, 2005.

Enter your code on the My Design™ home page to see your saved doll.

Thanks for visiting My Design™ at www.barbie.com!

Come back soon to personalize another friend of Barbie® doll!

*All proprietary rights in the design selected by the customer are owned by Mattel, Inc.

© 2000 Mattel, Inc. All Rights Reserved

3.5.1 Introduzione al caso Mattel

Abbiamo visto i casi in cui, come Factory 121, Nike e Levi's, la personalizzazione spinta al profilo di offerta tangibile, ha avuto gli esiti sperati e ha contribuito così al successo delle imprese che l'hanno adottata. Le tre imprese hanno infatti proposto la personalizzazione del prodotto online: la prima utilizzando Internet come unico canale di vendita (pure player), le seconde, come *clicks and mortars*, utilizzando anche canali tradizionali al dettaglio per la vendita di prodotti standard.

Nell'attuare una personalizzazione a livello d'offerta, l'impresa Mattel³⁴, ha invece fallito e si è vista quindi costretta a chiudere il programma di personalizzazione online "MyDesign". Fino all'anno scorso, era infatti possibile, attraverso il sito, disegnare la bambola dei propri sogni e poi acquistarla. Ora invece non è più possibile, sebbene Mattel proponga tuttora la sezione *MyDesign* che ne consente la personalizzazione.

³⁴ Mattel, Inc., è leader nel design, realizzazione e vendita di giocattoli e prodotti per la famiglia tra cui Barbie®, Hot Wheels®, Tyco® R/C, nonché Fisher-Price®, brand che include Little People®, Rescue Heroes™ e altre linee di giocattoli ispirate alle serie televisive. Con sede a El Segundo, nei pressi di Los Angeles, California, Mattel ha 25.000 dipendenti in 36 Paesi, tra cui America, Canada, Europa, America Latina, Asia, Australia.

Ha unità produttive proprie in Italia, Cina, India, Indonesia, Malesia, Messico e Thailandia ed è presente con i suoi prodotti in oltre 150 Paesi.

3.5.2 L'experience economy nel sito di Barbie

Già da diversi anni l'impresa offre un sito ricco di informazioni, di intrattenimento, un'ampia varietà di attività online, che vanno dal creare la copertina per il proprio giornalino di Barbie e cartoline personalizzate, alla partecipazione a gare e concorsi, al gioco virtuale con la bambola, alla progettazione di un Barbie che possa soddisfare la fantasia delle bambine. Il sito www.Barbie.everythinggirl.com, davvero ben strutturato, con comunicazione e contenuti efficienti e una buona dose di interattività, è riuscito a dar luogo ad una numerosa community di ragazzine.

Per accedere al processo di personalizzazione si segue il percorso www.barbie.everythinggirl.com/activities/Fashion_Fun/MyDesign.

La sezione apposita è chiamata *MyDesign* come illustrata dalla figura

3.18. Il processo è articolato in 5 step:

1 look: sono proposte quattro tonalità di pelle, in quattro riquadri differenti, basta un click e la Barbie sulla destra cambia colore; segue quindi il colore degli occhi, delle labbra, entrambe limitate a tre opzioni, il colore dei capelli e persino la pettinatura. Ad ogni opzione scelta, la Barbie sulla destra assumerà i tratti dati. Terminata la fase *look*, è sufficiente posizionare il cursore sul pulsante *next* per accedere alla successiva.

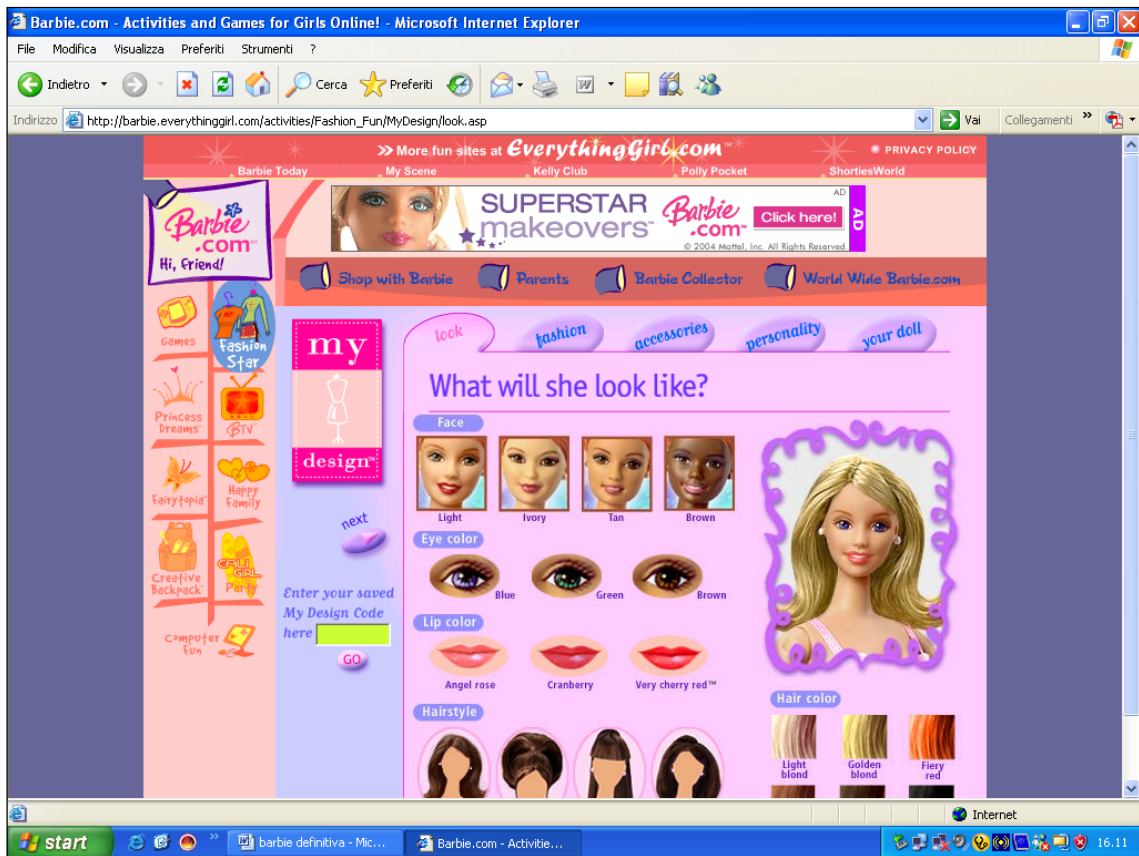


Figura 3.23 L'homepage della sezione MyDesign

fonte www.barbie.everythingirl.com/activities/Fashion_Fun/MyDesign

2 fashion: vengono riprodotte le immagini della Barbie configurata, con indosso ciascuno dei venti vestiti proposti. Cliccando sulla lente è possibile osservarne i dettagli e visualizzare una breve descrizione dell'abito, come in figura 3.24.

Quindi, ciò che per adesso risulta personalizzabile sono i tratti del viso e i capelli, le cui opzioni, combinate in vario modo, possono dar vita a numerosi look; i vestiti non sono personalizzabili: la scelta è "limitata" dalle venti tipologie di abiti proposti, che non possono essere combinati insieme perchè l'uno esclude l'altro.

mass customization e marketing one to one nei beni di consumo

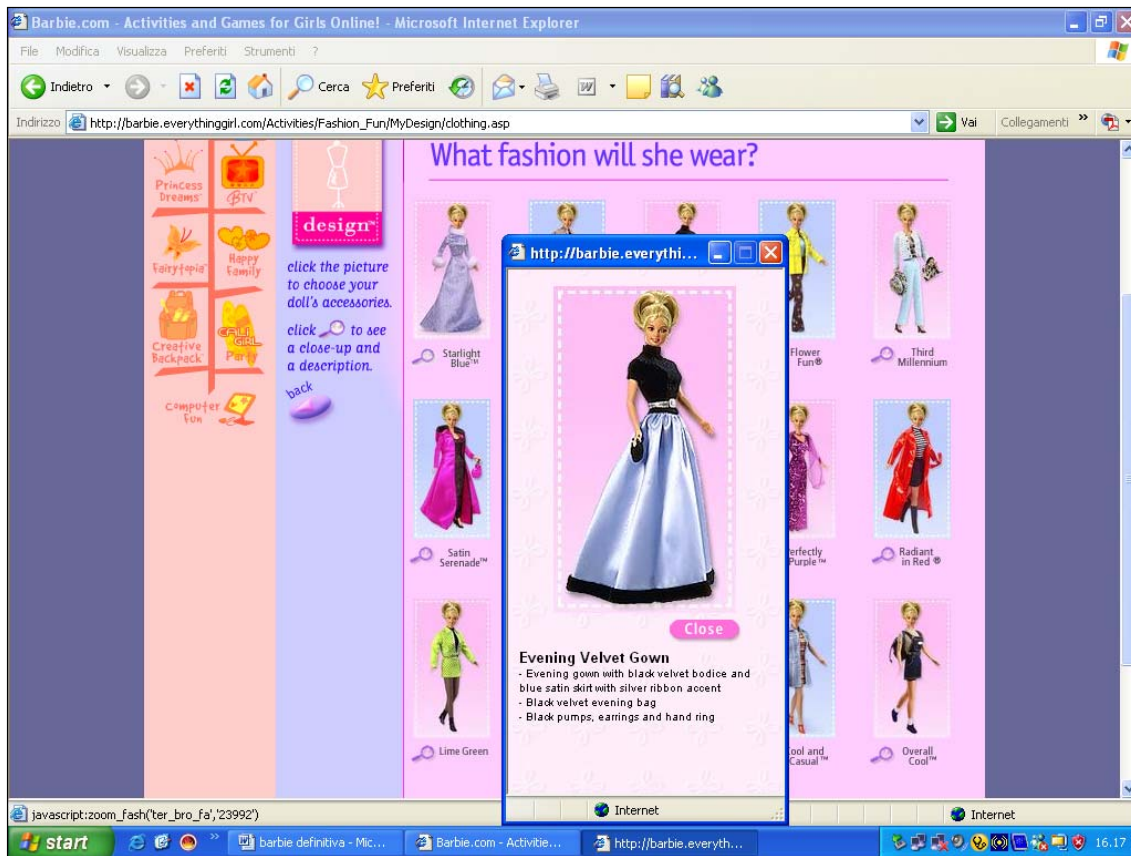


Figura 3.24 Immagine del sito di Barbie: lo step Fashion

3 accessories: il terzo step consente di scegliere tra le otto confezioni di accessori già preconfigurate, e divise a seconda che la Barbie sia progettata per “vivere” eventi immaginari importanti o quotidiani.

4 personality: per prima cosa si designa il tipo di evento che dovrà rivivere: se il matrimonio, la laurea, il compleanno, la festa della mamma, le vacanze, o nessun evento in particolare. Per assegnare alla Barbie nome e personalità, è necessario compilare un *form* in cui le si attribuiscono qualità caratteriali e comportamentali, come il suo

passatempo preferito, i suoi pregi, e tante altre qualità deducibili dalla figura 3.19.



Figura 13.25 La fase Personality in cui è possibile arricchire il prodotto, attribuendoli una personalità

5 your doll: l'ultimo step riassume tutti i precedenti e mostra il prodotto personalizzato con tutti i suoi attributi, siano essi tangibili che intangibili.

Terminato il lavoro si può scegliere se salvare il prodotto creato, o, se non soddisfatti del lavoro svolto, ricominciare l'intero processo. Nel qual caso si voglia salvare il prodotto, Mattel attribuisce a ciascuna Barbie personalizzata un codice, con il quale è possibile rivederla anche in

successive visite online, purché entro un mese (poi il prodotto viene cancellato).

my design

Presenting **Laureata**, specially made for **Nadia** by the makers of Barbie® doll!

Personalized at Barbie.com on January 29, 2005*

Congratulations Nadia! You're graduating from business school! In honor of this important event, Lucia personalized this Laureata doll just for you, as an expression of happiness and esteem over your accomplishment! Laureata is a friend of Barbie®(R), and everything about her, from her hair to her clothes, was chosen with you in mind. With eyes and hair, she radiates charm! Laureata loves dinging out, and, just like you, her favorite thing about school is making good grades! Laureata comes with lots of love, good wishes, and a round of applause for you on this special day!

Your code is: **KTW659** and will expire on Monday, February 28, 2005.
Enter your code on the My Design™ home page to see your saved doll.
Thanks for visiting My Design™ at www.barbie.com!
Come back soon to personalize another friend of Barbie® doll!

*All proprietary rights in the design selected by the customer are owned by Mattel, Inc.
© 2000 Mattel, Inc. All Rights Reserved

Figura 3.26 Il codice attribuito a ciascun modello

Per l'acquisto della bambola, vi era ovviamente anche l'opzione *order*. Il servizio risultava limitato a quarantotto stati degli USA ed erano esclusi: Alaska, Hawaii, Puerto Rico. Una volta arrivato l'ordine, Mattel iniziava ad assemblare i pezzi e in 3-4 settimane la bambola arrivava direttamente a casa. La Barbie veniva spedita in un packaging colorato con tanto di certificato che ne garantiva l'autenticità e l'originalità. Veniva a costare

39.95 dollari, le spese di spedizione 7.95 dollari, più eventuali tasse per gli stati California, Illinois, Arizona e Kentucky.

Come anche Factory 121, Mattel offriva servizi integrativi per arricchire il prodotto in sé, proponendo in caso d'insoddisfazione di rispedire indietro il prodotto ed essere ricompensati, eccetto che per le spese di spedizione. Non voglio dilungarmi troppo sulle caratteristiche del sito e sul *customer service* online, come invece ho fatto per gli altri casi, ma intendo soffermarmi sulle ragioni che hanno decretato il fallimento del programma *Mydesign*.

3.5.3 Le ragioni del fallimento di Mattel

Mattel, ha abbandonato "MyDesign Barbie", sebbene l'impresa abbia su Internet un sofisticato *toolkit*. In un'intervista, un manager ne ha svelato le ragioni. I 39 dollari richiesti per una bambola personalizzata, quasi il doppio di una Barbie "standard", attraevano così tanti ordini che la catena del valore e il sistema d'implementazione non erano in grado di far fronte a tutti gli ordini nei tempi prestabiliti, portando così insoddisfazione nei giovani clienti che dovevano aspettare tempi di consegna molto lunghi.

Vorrei sottolineare che la rapidità di consegna può rappresentare per le imprese che vendono online, un vantaggio competitivo; il non ricevere il

prodotto in tempo, risulta essere tra i principali motivi di insoddisfazione degli utenti³⁵.

Visto il volume di vendite, relativamente basso se paragonato al volume di vendite totale, Mattel ha scelto di non investire nelle sue capacità di produzione e logistica, e di mantenere online soltanto l'opzione di acquistare prodotti standard, reperibili anche in selezionati negozi al dettaglio. L'impresa non è riuscita a portare avanti il suo programma di personalizzazione, ma ha potuto continuare a fare affidamento sulle linee standard di Barbie e sugli altri prodotti del marchio.

Vorrei sottolineare ancora una volta che, il “fallimento” del programma, se così si può definire, non va relazionato all'offerta, ma bensì al processo di produzione e di logistica su cui Mattel non aveva investito sufficientemente.

Quindi l'idea in sé di offrire un giocattolo personalizzato era ottima, ma non poggiava su solide basi, visto l'inefficienza della logistica.

Il concetto di applicare la *mass customization* su prodotti di consumo come le bambole è sicuramente vincente (come vedremo nel paragrafo

³⁵ Infatti, negli ultimi anni il cliente si è evoluto ed è diventato molto esigente: non vuole solo che un prodotto soddisfi le sue specifiche esigenze, ma anche che arrivi a destinazione nei tempi prestabiliti. Come abbiamo visto nel primo capitolo, questo ha portato a sviluppare i temi della Mass Customization nelle aree Marketing e Sviluppo Prodotto, e alla creazione di modelli Supply Chain, in grado di reagire velocemente a richieste sempre più frazionate e personalizzate, nella logistica. Il fattore tempo, in tutte le sue declinazioni, diventa quindi una delle variabili critiche da controllare al fine di riuscire a rispondere in modo efficace a queste esigenze. I tempi produttivi, di trasporto, di scambio delle informazioni devono essere ridotti al minimo.

3.26), basta tenere a mente che un prodotto personalizzato richiede il sostegno di tutte le attività che formano la catena del valore.

3.5.4 Dalle Barbie su misura alla copertina personalizzata

Sullo stesso sito, Mattel consente di personalizzare la copertina del giornalino di Barbie, attraverso un procedimento di personalizzazione analogo a quello adoperato per la bambola, anche se con qualche variante. Il processo è semplice e divertente, ed è talmente curato nei dettagli che può essere, che più di qualcuno lo scambi per il processo di personalizzazione del giocattolo vero e proprio. Di seguito illustro alcune delle immagini che possono essere create combinando insieme le diverse opzioni.



LA PERSONALIZZAZIONE DELLA COPERTINA DEL GIORNALE DI BARBIE



3.5.5 La varietà dell'offerta del marchio Barbie

Sebbene non proponga più Barbie personalizzabili, l'offerta Mattel è veramente ampia: non solo anno ogni anno propone linee diverse, ma crea anche tutta una serie di Barbie da collezione, che durano nel tempo.

Si spazia dalle dive di Hollywood alle celebrità senza tempo (come la Barbie Rossella Ohara, protagonista del colossal *Via col Vento*), a quelle che indossano abiti disegnati da stilisti del calibro di Armani, Ralph Loren, Christian Dior, alle protagoniste delle favole o alle Barbie che rappresentano la bellezza tipica di un paese (come ad esempio Barbie scandinava), e ancora tante altre...

Con questo vorrei semplicemente sottolineare che, per quanto Mattel non sia riuscita a mantenere una linea personalizzata, vanta comunque di un'ampia varietà di Barbie con cui riesce a soddisfare un elevato numero di giovani (e forse non solo giovani) clienti.

Tra l'altro, visto il successo che ha riscosso fin dalla creazione della prima Barbie, Mattel ha pensato bene di diversificarsi e di offrire oltre che alle bambole, tutta una serie di oggetti con il marchio Barbie: dai diari alle borse, alle scarpe, alle magliette, agli orologi, ai giornalini, ecc...

3.5.6 I concorrenti di Barbie applicano la mass customization

Da quando, nel 1952, è nata Barbie, è sempre stata lei la regina incontrastata delle bambole. Ma da una decina d'anni è emersa, nel settore, un'offerta davvero singolare: le "bambole gemelle"³⁶. Si tratta di una bambola personalizzata, creata ad immagine di quella che poi sarà la sua futura padroncina. Il sito internet www.mytwinn.com permette infatti di scegliere ogni singolo elemento che comporrà la nuova bambola, decidendo ogni particolare, dalla carnagione alla conformazione, dal taglio di capelli al colore degli occhi. Se le opzioni a disposizione non esaudiscono le aspettative del cliente, è possibile spedire la fotografia della bambina, così da ottenere un ulteriore grado di perfezione.

Per avere la propria Twinn Doll il prezzo base è di 119 dollari. Una cifra che è destinata a crescere se si desidera far dipingere a mano eventuali segni particolari, o se si vuole personalizzarla con un'acconciatura su misura. Non mancano poi gli accessori, come vestitini sia per la bambola che per la bambina, così da rendere "l'effetto gemella" ancora più evidente. Benché il servizio sia rivolto prevalentemente al pubblico femminile, esiste anche la possibilità di avere il Twinn Boy, ovvero il bambolotto gemello dei propri bambini.

³⁶ La bambola viene prodotta da un'azienda di Littleton in Colorado, famosa già da diversi anni tanto che, Don Peppers e Martha Rogers la citano nel loro "Enterprise one to one" come pionieri della mass customization.

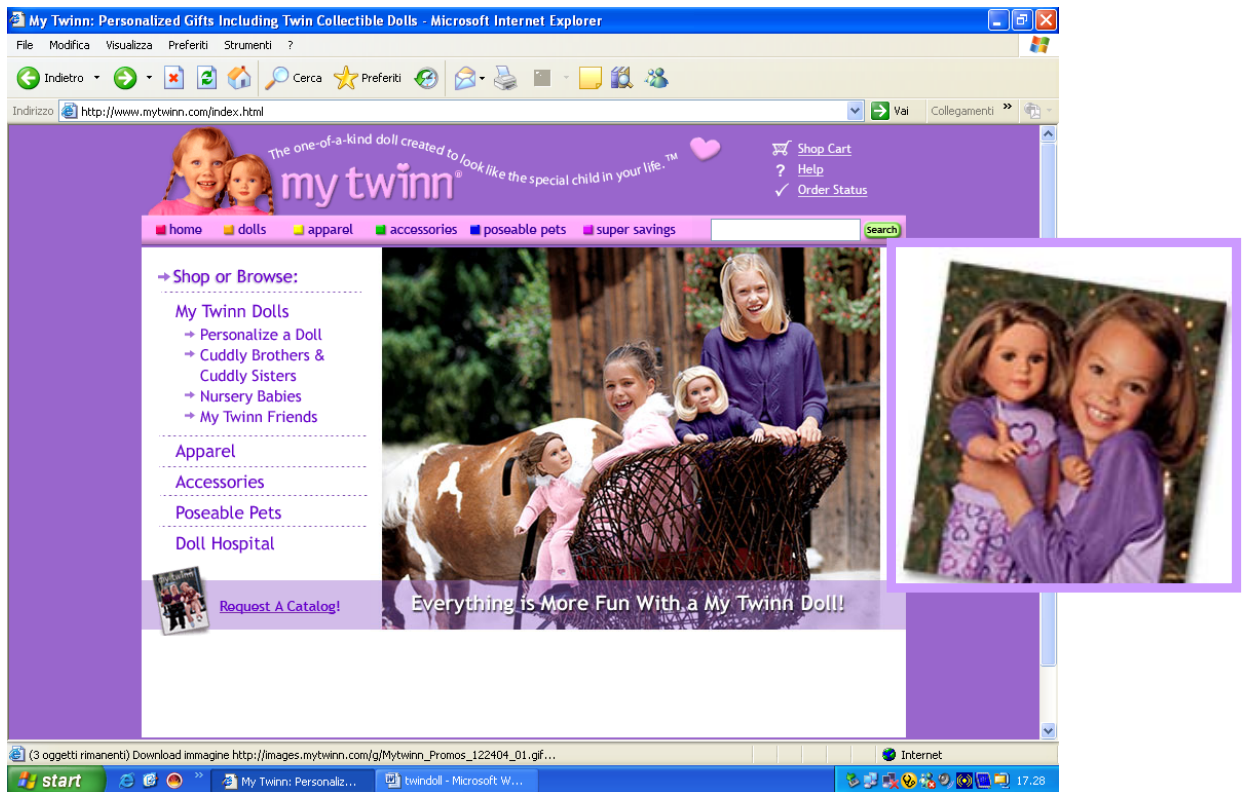


Figura 3.27 Immagine del sito www.mytwinn.com

Se poi, con il passare del tempo, la bambola manifesta qualche acciaccio, è stato creato il My Twinn Doll Hospital, una "clinica specializzata" dove può essere rimessa a nuovo.

3.6 Considerazioni finali

Questo è a conferma del fatto che la *mass customization* può essere applicata con successo anche nel settore delle bambole.

Dalle diverse ricerche condotte, tra le quali ricordo quelli di Jane Crow e Thomas Piller³⁷, è emerso che la *mass customization* raggiunge i risultati sperati se il settore è caratterizzato da un'elevata esigenza di differenziazione e da una domanda in cui il consumatore è in grado di comprendere il significato delle diverse modalità degli attributi³⁸ e quindi di indicare le proprie preferenze.

Il settore bambole sicuramente ha questi prerequisiti, come del resto quello delle calzature, degli orologi e dell'abbigliamento.

Ma in più, va tenuto conto dell'implementazione che mette in atto la singola impresa. Come abbiamo visto per Mattel, questa deve pianificare tutte le attività della catena del valore in modo che siano in grado di far

³⁷ Dr. Frank Piller ricopre un ruolo basilare alla MIT Sloan School of Management (Technological Innovation and Entrepreneurship Group) e alla TUM Research Center Mass Customization & Customer Integration of the Technische Universität München; è considerato uno dei massimi esperti nel campo della mass customization. Ed è a lui che mi sono rivolta per richiedere ulteriori approfondimenti sul tema e sulle imprese analizzate da me in questa tesi.

³⁸ Gli attributi del prodotto possono essere sia tangibili che intangibili. Tra i primi rientrano gli attributi fisico-funzionali, l'estetica, il design, ecc.; tra i secondi rientrano la consegna, le garanzie sul prodotto, le condizioni di pagamento, ecc...

Qualsiasi impresa prima di offrire prodotti personalizzati deve condurre un'indagine per scoprire quali sono gli attributi rilevanti per i propri consumatori e quindi renderli personalizzabili.

fronte alla nuova gestione del processo di sviluppo di prodotti personalizzati. Inoltre, devono essere scelti per la personalizzazione, attributi rilevanti per il consumatore e soprattutto di cui s'intenda. Si pensi, per esempio, a Factory 121 che, consente di modificare gli attributi esterni dell'oggetto, ma non gli ingranaggi interni, proprio perché di difficile comprensione per il cliente.

Poi, per le imprese che vendono online, come quelle analizzate in questa tesi, c'è da aggiungere che la vendita online potrebbe esser vista ancora con riluttanza. In particolare in ambito europeo, sono emersi diversi fattori che contribuiscono ad alimentare la sfiducia dei consumatori nei confronti delle transazioni in rete. Alcune di queste ragioni sono legate all'abitudine a comprare nel negozio sotto casa, al desiderio di vedere e toccare il prodotto, alla facilità del pagamento in contanti, alla scarsa predisposizione per le tecnologie, tutte difficilmente modificabili nel breve termine. Altre invece sono riconducibili ad unico fattore determinante, e cioè la mancanza di fiducia nella Rete in generale e nel commercio elettronico in particolare, prima causa secondo il decalogo del Global Business Dialogue on Electronic Commerce (GBDE). È convinzione comune che immettere un numero di carta di credito in Rete significhi farselo truffare, anche se la cosa è ormai quasi impossibile con i nuovi sistemi adottati da Banche ed operatori. A fronte di ciò, le

mass customization e marketing one to one nei beni di consumo

imprese e-commerce devono quindi impegnarsi a garantire la trasparenza e a incoraggiare l'acquisto con la carta di credito.

BIBLIOGRAFIA

AMOR D. (2000), “e-business (R)evolution”, Como, Tecniche nuove

GRANDINETTI R. (2002), “Concetti e strumenti di Marketing”, Milano, ETAS

KOTLER P., ARMOSTRONG G., SAUNDERS J., (2001), “Principi di Marketing”,
Torino, ISEDI

MANDELLI A. (1998), “Internet marketing”, Milano, McGraw-Hill

PAIOLA M., (2004), “Lucidi delle lezioni del corso di marketing progredito”

PEPPERS D., ROGERS M., (2001), “Impresa one to one: il marketing relazionale
nell’era della rete”, Milano, Apogeo

PEPPERS D., ROGERS M., DORF B., (2002) ”Il marketing one to one”, Ilsole24ore

PINE J., (1997), “Mass Customization: dal prodotto di massa all’industriale su
misura: il nuovo paradigma manageriale”, Milano, F. Angeli

PRANDELLI E., VERONA G., (2002), “Marketing in Rete”, Torino, Mc Graw Hill

VARALDO R., SANTON W., (1987), “Marketing”, Bologna, il Mulino.

VICARI S., (2001), “Il management nell’era della connessione”, Milano, Egea.

WEBGRAFIA

www.advertiser.it/adv.cfm?IDContent=566&IDSEZIONE=17 *Su internet sono una realtà*, Valeria Volponi, Dicembre 2002

www.allaire.com sito ufficiale dell'impresa Allaire

www.amazon.com: sito ufficiale di Amazon

www.augustachronicle.com/stories/012303/fea_023-3989.000.shtml: web magazine americano di carattere economico

www.barbie.everythinggirl.com : sito ufficiale di Barbie (Mattel)

www.broadvision.com sito ufficiale dell'impresa BroadVision

www.businessweek.com : sito della rivista economica Business Week

www.e-conomy.it *“Il marketing one-to-one conoscere e fidelizzare la propria utenza”* , Nadia Nonis

www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=23: magazine americano di carattere economico

www.e-marketing.com *“Nike: for runners, by runners”*, Alessia Canarino

www.explore.cornell.edu *“3D Body scanner in the Garment Industry”*

www.eyeworks.com : sito ufficiale dell'impresa americana Eyeworks

www.factory121.com : sito ufficiale dell'impresa svizzera Factory121

www.fastcompany.com/online/22/digital2.html *“Digital Customers: Levi Strauss & Co”*, February 1999

www.ideafinder.com/history/inventions/story081.htm: sito americano per le collezioni di Barbie

www.ksu.edu/research/articles : sito americano di carattere economico

www.kmmag.com/articles/default.asp?ArticleID=683 *“Built To Order”*, Laurie J. Flynn, January 1999

www.levis.com sito ufficiale Levis

www.levistrauss.com/news/pressrelease.asp?r=1&c=0&cat=2&pr=630&area=North+America sito Levis rivolto al mercato USA

www.mass-customization.de/ “*Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market*”, Frank Piller, 2004;

“*The market for mass customization (A marketing approach for mass customization)*”, Frank Piller, Melanie Müller 2004;

“*Customize your time: mass customization in the Watch of Market*”, Frank Piller, 2003;

“*Analysis: Why Levi Strauss finally closed it's "Original Spin" MC operations*”, Frank Piller, 2003;

“*Offer customization, get standardization*”, Jane Crow, Frank T. Piller, 2003

www.mce.be/knowledge/320/7/: web magazine americano di carattere economico
“*Can we talk, one-to-one?*”, November 1999

www.mytwinn.com: sito ufficiale dell'impresa americana che crea la bambole
mytwinn

www.netperception.com/

www.nikeid.com/europe sito della Nike per il mercato europeo

www.nikeshox.com sito Nike

www.swatch.com sito ufficiale Swatch

www.utexas.edu/centers/nfic/NewCenNews/archives/2000/Aug.2000.ncn.htm

“*BODY SCANNING EMPOWERS MASS PRODUCTION - and the future of mass customization*”, Katy Chapman, July 2000

www.web.tiscali.it/LICIA/marinelli/netperceptions.htm

www.sra.itc.it/people/massa/thesis/node6.html

www.yjfile.tripod.com/levi1.htm “*How Levi Strauss & Co. Puts an Original Spin on Mass Customization*”, 18 Jan 1999

www.01net.it/01NET/HP/0,1254,1_ART_29801,00.html: web magazine di carattere
informatico

RINGRAZIAMENTI.

Prof. Roberto Grandinetti

Ivano Boso

Thomas Piller

Marta Salmazo

Marco Petranzan

Elisabetta Clementi

Gabriele Prendin

Chiara Salmazo