



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**IL "SU MISURA": LA PERSONALIZZAZIONE COME CHIAVE DEL  
SUCCESSO**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARCO BETTIOL**

**LAUREANDO: PAOLO INÌ**

**MATRICOLA N. 1088846**

**ANNO ACCADEMICO 2016– 2017**



## **RINGRAZIAMENTI**

*Ringrazio i miei genitori e mio fratello, per aver sempre creduto in me e per avermi insegnato a dare il massimo in qualunque occasione. Il sapere di poter contare nel loro incondizionato sostegno è stato fonte di motivazione nell'affrontare tutto il percorso di studi.*

*Ringrazio il Professor Bettiol per la grande disponibilità dimostrata e per avermi supportato nella redazione di questa prova finale.*



# Indice

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1- Dalla produzione di massa alla <i>mass customization</i> .....</b>	<b>2</b>
1.1 La produzione di massa .....	2
1.2 Crisi della produzione di massa ed evoluzione della <i>mass customization</i> .....	3
1.3 Le cinque forme di personalizzazione dell'offerta .....	4
1.4 Nuove forme di personalizzazione .....	5
1.5 Imprese pioniere della personalizzazione .....	7
<b>CAPITOLO 2- I diversi approcci alla personalizzazione .....</b>	<b>9</b>
2.1 Il <i>su misura</i> nel mondo dell'artigianato .....	9
2.2 La personalizzazione per le piccole e medie imprese.....	11
2.2.1 Il caso <i>Neronote</i> .....	12
2.2.2 Il caso <i>Tuscany Sartoria</i> .....	14
2.2.3 Il caso <i>Maikii</i> .....	15
2.3 La personalizzazione nelle grandi imprese (multinazionali).....	16
2.3.1 Il caso <i>NikeID</i> .....	18
2.3.2 Il caso <i>Adidas Futurecraft</i> .....	19
2.4 Il caso ZAKEKE: Interactive Products Designer .....	22
2.5 Il caso YOUSIZE .....	23
<b>CAPITOLO 3- La personalizzazione come chiave del successo.....</b>	<b>24</b>
3.1 Il Data-Driven Marketing .....	24
3.2 Personalizzazione e fidelizzazione.....	26
3.3 I risultati economici della personalizzazione .....	28
<b>CAPITOLO 4- Analisi dello sviluppo dell'Industria 4.0.....</b>	<b>32</b>
4.1 Introduzione al concetto di Industria 4.0 .....	32
4.2 Risultati e grafici dell'indagine sull'Industria 4.0.....	33
4.3 Conclusioni della ricerca sull'Industria 4.0 .....	45
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>49</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>52</b>



# INTRODUZIONE

Il tema della personalizzazione del prodotto sta diventando sempre più centrale nelle strategie delle imprese.

Thomas Hilfiger, stilista statunitense e fondatore dell'omonima azienda di abbigliamento "Tommy Hilfiger", in un'intervista di Stefano Roncato del 10 febbraio 2017, definisce il consumatore contemporaneo "click and buy", mettendo in evidenza la facilità con la quale il consumatore riesce ad acquisire prodotti personalizzati direttamente da casa con un semplice "click".

Il percorso per giungere a livelli così elevati di personalizzazione del prodotto (si parla infatti di "marketing individuale" e di "personalizzazione one-to-one") è stato lungo e complesso, si necessita quindi un'analisi che parta dal principio di tale percorso.

Nel primo capitolo di questa *prova finale* si andrà ad osservare, inizialmente, lo sviluppo della produzione di massa e il successivo declino di quest'ultima, alla quale seguirà la diffusione della *mass customization*.

Il cliente è però alla costante ricerca di prodotti personalizzabili nel minimo dettaglio, per tale motivo sarà interessante osservare come l'impresa ha deciso e deciderà di approcciarsi alle richieste di prodotti unici e su misura da parte della clientela. In particolare, nel secondo capitolo, si andranno a confrontare diversi approcci alla personalizzazione: si partirà dall'artigianato per giungere all'approccio delle multinazionali, passando per quello di piccole e medie imprese.

Il terzo capitolo avrà l'obiettivo di mostrare il perché la personalizzazione possa essere definita come "chiave del successo": si osserverà quindi il positivo impatto del *su misura* sulle vendite e sul fatturato, oltre che sui livelli di fidelizzazione della clientela.

Infine, nel quarto ed ultimo capitolo, si mostreranno i risultati di uno studio riguardante i processi di adozione delle tecnologie digitali che rientrano sotto l'etichetta "Industria 4.0" e sulle implicazioni legate alle attività di produzione e innovazione. Tale analisi, realizzata dal sottoscritto con il supporto di un gruppo di ricerca del *Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"* dell'Università di Padova, è stata sviluppata all'intero del settore mobili, il quale negli ultimi anni è stato caratterizzato da un livello importante di crescita e di sviluppo, in particolare per quanto riguarda la personalizzazione del prodotto.

# CAPITOLO 1- Dalla produzione di massa alla *mass customization*

## 1.1 La produzione di massa

La produzione di massa si diffonde nel XX secolo, soprattutto grazie ai cambiamenti apportati dalla rivoluzione industriale: grandi e grandissime imprese iniziano a produrre prodotti standard destinati ad un consumatore medio, attento più al risparmio di costo che alla qualità.

È possibile definire due fondamentali figure “protagoniste” della *produzione di massa*:

- Taylor, con *l'organizzazione scientifica del lavoro* (caratterizzata dallo studio scientifico dei metodi di lavorazione).
- Ford, il quale vuole una produzione vendibile ovunque; ciò diviene attuabile attraverso la *standardizzazione*, l'*intercambiabilità* e la *catena di montaggio*.

Questa fase storica è stata quindi caratterizzata dalla **produzione industriale**, la quale deriva da alcune innovazioni chiave:

- Artificializzazione dell'energia
- Introduzione di macchine specializzate
- Standardizzazione di prodotti e macchine

L'aspetto caratterizzante della “produzione di massa” era quindi quello di offrire al consumatore un prodotto standardizzato, caratterizzato da volumi molto elevati e da scarsa varietà di scelta; ciò permetteva alle imprese di minimizzare i costi, poiché la produzione in serie consentiva di beneficiare di economie di scala (diminuzione del costo medio unitario di produzione a seguito della crescita delle dimensioni degli impianti) e di economie di specializzazione (riduzione del costo dovuto all'incremento dell'esperienza, che comportava minori errori e maggior velocità di produzione).

Il grande esperto di marketing Philip Kotler, nel manuale “Principi di Marketing” (2015), afferma che un'azienda che propone un prodotto standardizzato tipicamente utilizza una strategia di *marketing indifferenziato*.

Si parla di marketing indifferenziato quando l'azienda decide volutamente di ignorare i diversi bisogni e le diverse caratteristiche del consumatore, decidendo invece di concentrarsi su quelli che sono gli aspetti comuni di quest'ultimo; l'impresa progetta quindi un prodotto o un programma di marketing che risulti attraente per il maggior numero possibile di acquirenti. È bene sottolineare che la maggior parte delle imprese moderne mette in dubbio le potenzialità di questa strategia, in particolare a cause delle oggettive difficoltà ad individuare degli elementi in grado di soddisfare tutti i consumatori.



Il concetto di marketing indifferenziato e di produzione di massa può essere riassunto con la celebre affermazione di Henry Ford sulla Ford Modello T:

*“Ogni cliente può ottenere un’auto del colore che preferisce, purché sia nera”.*

## **1.2 Crisi della produzione di massa ed evoluzione della *mass customization***

Gli anni '70-'80 del Novecento sono caratterizzati dalla crisi e dal declino della produzione di massa: alcuni fattori contingenti (come ad esempio l'aumento del prezzo delle materie prime e del lavoro) e strutturali (rivoluzione tecnologica e cambiamento della domanda che fa emergere nuove esigenze di consumo) portano ad un ambiente esterno scarsamente prevedibile e controllabile dal potere della grande impresa. Il consumatore iniziò ad evolversi, rifiutando di usufruire di prodotti standardizzati e di massa ed anche le sue necessità cambiarono, portandolo a ricercare prodotti vari e personalizzabili; si assistette quindi ad un incremento di varietà e variabilità dal lato della domanda finale.

La risposta a tale problema fu la creazione di un sistema di produzione basato sull'automazione e composto da macchine in grado di realizzare un ampio spettro di operazioni specifiche, passando da una all'altra in tempi molto brevi e a costi contenuti. In questo modo diventa possibile ottenere una grande varietà di prodotti in piccoli lotti a basso costo. Siamo di fronte a quella che viene definita *mass customization*.

Marco Canesi (2015, p.74) evidenzia le due vie di personalizzazione percorribili ed economicamente sostenibili per l'epoca: una *personalizzazione ex-ante* realizzata in grandi volumi aggregati di produzione, con tanti modelli ma con poche e predefinite varianti; i prodotti caratterizzati da questa tipologia di personalizzazione avrebbero potuto affiancare o in parte sostituire i prodotti standardizzati, rivolgendosi alla clientela che non era interessata ad avere soluzioni *ad hoc* poiché riteneva che il sovrapprezzo richiesto per ottenere un prodotto personalizzato non fosse proporzionale ai vantaggi ottenuti.

La seconda via è quella della *personalizzazione ex-post*, realizzata in piccoli volumi produttivi, con un elevato numero di varianti su misura decise direttamente dal cliente ma con un numero limitato di modelli a disposizione; i prodotti caratterizzati da questa tipologia di personalizzazione avrebbero soddisfatto in maniera più appropriata e ottimale le necessità della clientela.

Tornando nuovamente al concetto di *mass customization* è importante sottolineare quanto affermato da Maria Antonietta Raimondo (2012 p.14), ovvero che il termine fu introdotto per la prima volta da Davis, nel saggio *Future Perfect*, per indicare la produzione di massa di prodotti personalizzati; è stata successivamente elaborata in molti lavori, che condividono

l'idea che l'essenza della *mass customization* sia riuscire a combinare il punto di forza della produzione di massa, ovvero la possibilità di raggiungere in breve tempo una clientela molto ampia, con le richieste di un consumatore sempre più esigente e alla ricerca di prodotti personalizzati. Tale risultato è raggiungibile cercando di organizzare il processo produttivo nel seguente modo: nelle fasi iniziali del processo bisogna riunire nel prodotto tutti gli "attributi base" di quest'ultimo (quindi tutte quelle caratteristiche essenziali per il cliente, le quali devono essere presenti in ogni prodotto) e cercare invece di spostare nelle fasi finali del processo produttivo tutte quelle attività necessarie alla *differenziazione* del prodotto (utili quindi a soddisfare le specifiche richieste di personalizzazione del cliente).

Sono molto numerosi i metodi di *mass customization* attraverso i quali il consumatore può personalizzare un prodotto, ma i due più utilizzati dalle imprese possono essere distinti in *attribute-based* e *alternative-based* (Huffman e Kahn 1998; Valenzuela et al. 2009). Raimondo (2012, p.15) evidenzia che la prima procedura consente al consumatore di scegliere il livello desiderato per ognuno degli attributi del prodotto singolarmente, in questo modo il prodotto sarà generato attributo per attributo; la seconda procedura consiste invece nel consentire al cliente di effettuare la scelta tra un insieme di combinazioni predefinite di alternative di prodotto.

Tale livello di coinvolgimento del consumatore, se da un lato è il punto di forza della *mass customization*, dall'altro comporta dei "limiti" evidenziati di seguito (*visualizzati all'interno di MarketingFreaks*):

- Limiti di Budget.
- Il cliente deve spendere del tempo nella personalizzazione del prodotto.
- I clienti dei prodotti lifestyle spesso hanno difficoltà nell'esplicitare e creare ciò che realmente desiderano.
- Essere eccessivamente "unici" mette il cliente in uno stato di insicurezza, in quanto questa unicità potrebbe anche non essere apprezzata.

### **1.3 Le cinque forme di personalizzazione dell'offerta**

Philip Kotler e Kevin L. Keller (2012, p.507) mettono in evidenza una ricerca svolta da Micieli, Constabile e Ricotta, la quale mostra cinque forme di personalizzazione dell'offerta, caratterizzati da altrettanti livelli di coinvolgimento del consumatore:

- Il **Product versioning**: offrire un prodotto in differenti versioni a differenti segmenti di mercato, in modo tale da raggruppare i consumatori sulla base della loro *disponibilità a pagare*. Un esempio di product versioning è l'industria del trasporto aereo, che propone diversi servizi (Business class/ Economy) a prezzi differenti.

- La **Mass Customization**: le imprese propongono una varietà molto ampia di opzioni prodotto-servizio tra le quali il consumatore può scegliere, ottenendo quindi un prodotto “su misura”; tale forma di personalizzazione è tipica delle case automobilistiche, le quali consentono al consumatore di scegliere tra diversi optional offerti.
- La **Personalizzazione one-to-one**: Risolve in parte i “limiti” della Mass customization (precedentemente elencati) analizzando “ex-ante” le preferenze del consumatore; in questo caso quindi la varietà di prodotti e opzioni a cui viene esposto il consumatore è ridotta ma, grazie alle informazioni fornite dal consumatore (anche in maniera indiretta) è possibile offrirgli una soluzione personalizzata. Molti siti di hotel o di compagnie aeree, grazie a dei processi utili a filtrare le informazioni, offrono direttamente pacchetti personalizzati ai clienti.
- La **Co-creation**: Coinvolgere il consumatore fin dalle prime fasi di sviluppo del prodotto e creare congiuntamente il valore. Un esempio di Co-creation riguarda il sito degli occhiali da sole Oakley, che consente ai clienti di scegliere lo stile della montatura e i colori della lente.
- Il **Reverse marketing**: Il consumatore diviene il vero e proprio ideatore del nuovo prodotto, lasciando all’impresa l’onere di realizzarlo. La grande azienda Swarosky consente ai propri clienti di disegnare i modelli dei gioielli, offrendosi come soggetto in grado di realizzarli.

#### 1.4 Nuove forme di personalizzazione

Prendendo in considerazione le variabili “*flessibilità produttiva*” e “*flessibilità comunicativa*”, Wind e Rangaswamy (2001) mettono in evidenza quattro forme di offerta personalizzata, visibili nel grafico di seguito riportato.

		<b>Flessibilità produttiva</b>	
		<i>Bassa</i>	<i>Alta</i>
<b>Flessibilità comunicativa</b>	<i>Bassa</i>	Standardizzazione	<i>Mass customization</i>
	<i>Alta</i>	Personalizzazione <i>one-to-one</i>	<i>Customerization</i>

*Fonte: Wind and Ragaswamy (2001); In: Raimondo (2012)*

La forma di offerta personalizzata caratterizzata da alta *flessibilità produttiva* e alta *flessibilità comunicativa*, viene definita dagli autori **Customerization** e “consiste nella combinazione di un’ampia varietà di prodotto, tipica della *mass customization*, con le caratteristiche di interattività, servizi e relazioni basate sull’apprendimento tipiche del *marketing one-to-one*” (M. Raimondo 2012, p.18).

La differenza fondamentale tra *personalizzazione* e *customerizzazione*, secondo Francesco Gallucci (2014), sta nel fatto che la prima <<è ciò che l’azienda fa per cercare di adattare il prodotto o il servizio al consumatore. Per esempio Amazon può offrire sul web una pagina personalizzata con consigli d’acquisto basati sulle scelte effettuate in precedenza dal cliente [...] in questo caso da parte del consumatore si tratta di un processo per lo più passivo>>. Invece la customerizzazione è un’azione che il consumatore svolge per sé stesso, agendo direttamente all’interno della fabbrica utilizzando strumenti (per lo più on-line) e modalità di lavoro propri dell’azienda che lo ospita.

Tornando al concetto di *mass customization*, “perché i clienti non dovrebbero voler essere trattati come singoli individui grazie a prodotti che rispondano ai loro bisogni individuali?”(Salvador et al., 2009); nonostante vi siano situazioni nelle quali un elevato livello di *customizzazione* potrebbe risultare controproducente, in linea generale personalizzare in base a specifici bisogni del cliente, permette di aumentare la fidelizzazione e la *customer satisfaction*, in particolare in mercati in cui la maggior parte dei prodotti stanno diventando delle *commodities* (ovvero dei prodotti definibili “indifferenziati”).

Donald Reddington (2006) mette in evidenza quello che sembra essere stato uno degli ostacoli maggiori nel processo di adozione su vasta scala della mass customization all'inizio degli anni Novanta, ovvero la mancanza di un mezzo semplice per descrivere le richieste di personalizzazione della clientela. Ornati e Bernardini (2011, p.29-30) affermano che il Web 2.0 può veramente essere considerato un punto di svolta in questo processo, in particolare con l'evoluzione di internet da semplice canale di comunicazione "monodirezionale" a "piattaforma collaborativa", permettendo alle aziende di interagire con la maggioranza dei propri clienti rendendo la personalizzazione di massa una scelta fattibile.

Negli ultimi anni le strategie di marketing stanno cambiando, ciò deriva in parte dalla frammentazione dei mercati di massa, che spingono i marketing manager a sviluppare programmi di marketing specializzati allontanandosi invece da quello che può essere definito marketing di massa. Come evidenziato da Philip Kotler (2015, p. 287-289) sempre più diffuso è il **micromarketing** che consiste nel creare programmi di marketing *ad-hoc* per assecondare le preferenze di gruppi locali di clienti specifici (*marketing locale o geomarketing*) e di singoli individui (*marketing individuale o personalizzazione on-to-one*).

Con **geomarketing** si intende la personalizzazione dell'offerta di prodotti sulla base delle richieste dei clienti locali; ciò viene effettuato ad esempio dalla catena internazionale di "convenience store" *7-Eleven*, che presenta prodotti differenti nei diversi punti vendita, adattandoli alle richieste della clientela del posto nel quale il punto vendita viene collocato.

Il **marketing individuale (personalizzazione one-to-one)** ha reso invece le relazioni con i clienti più importanti che mai, provando a soddisfare le richieste specifiche di ognuno di essi; rappresenta infatti la situazione più estrema del micromarketing.

## 1.5 Imprese pioniere della personalizzazione

Diverse aziende già alla fine del Novecento hanno deciso di fare della personalizzazione il loro punto di forza, venendo definite imprese "pioniere della personalizzazione":

- "In Giappone, la *National Bicycle Manufacturing Company*, divisione della Matsushita, da qualche anno produce biciclette sportive su misura. L'azienda si serve del *Panasonic Ordering System*, un sistema che comprende, tra l'altro, un attrezzo simile ad una bicicletta, sul quale viene fatto sedere il cliente in modo da prendere accuratamente le misure di braccia e gambe. L'ordine viene trasmesso elettronicamente alla fabbrica e la bicicletta è pronta in due settimane." (Eugenio Caruso 2004, p. 95)

- “*Andersen* è il maggior produttore mondiale di finestre. In molti negozi degli Stati Uniti il cliente può produrre una finestra su misura utilizzando un computer e scegliendo fra quindici stili e 6000 forme e dimensioni. Il computer trasmette le specifiche richieste alla fabbrica e comunica il prezzo al cliente.” (Eugenio Caruso 2004, p. 95)
  - *Levi’s* e *Lands End* sono state tra le prime imprese ad introdurre i jeans personalizzati. La *Levi’s* presenta un numero elevatissimo di varianti all’interno del quale il consumatore può effettuare la propria scelta on-line; questo diviene un vantaggio anche per l’azienda stessa, che programmando gli ordini attraverso le prenotazioni riduce così le scorte in magazzino. (Francesco Gallucci, 2014). Inoltre, da maggio ad agosto 2015 *Levi’s* ha lanciato un nuovo servizio (**Levi’s Tailor Shop**), ovvero la possibilità per il cliente di personalizzare direttamente presso i *Levi’s Store* selezionati i propri jeans. Lizzie Radcliffe, caposarta presso il **Levi’s store** di Regent Street dice: “*Qualora si tratti di dare nuova vita a un paio di 501® trasformandoli in shorts [...], si tratta semplicemente di fare in modo che il Tuo capo in denim rifletta il Tuo stile*”. (Sfilate.it)
- Lands’ End* è una delle prime aziende ad offrire vera mass customization a prezzi accessibili, infatti nel novembre del 2002 ha aggiunto delle camicie da uomo su misura alla sua linea di abbigliamento personalizzato introdotto nel 2001.
- “La *Mazzali* è una significativa ed innovativa realtà dell’industria dell’arredamento che traccia il suo successo sulla flessibilità dell’offerta, sulla spiccata personalizzazione del prodotto, capace di attualizzare quella cultura del legno e della sua lavorazione. [...] La *Mazzali* fu una delle prime aziende in Italia ad introdurre sistemi misti di verniciatura per colorare i suoi prodotti [...] infatti presenta 26 colori di serie, per ribadire la flessibilità e la personalizzazione che caratterizzano tutta la loro offerta”. (Molteni et al. 2009, p.65)

## **CAPITOLO 2- I diversi approcci alla personalizzazione**

In questo capitolo andremo a valutare i diversi approcci alla personalizzazione, in particolare effettuando un confronto tra la produzione artigianale e la personalizzazione di massa delle imprese; successivamente analizzeremo come varia l'approccio alla personalizzazione delle piccole imprese rispetto alle grandi imprese.

### **2.1 Il *su misura* nel mondo dell'artigianato**

Quando si parla di **artigianato** non ci si può esimere dal collegarlo al concetto di *unicità*, proprio perché il risultato della produzione artigianale è il più delle volte un pezzo unico nel suo genere, difficilmente duplicabile nei minimi dettagli.

La produzione artigianale si diffuse nel XIX secolo grazie ai “primi imprenditori” che la usavano come fonte di sostentamento addizionale al lavoro dei campi; quando a fine ‘800 si diffuse la produzione di massa, la produzione artigianale giocò un ruolo secondario ma non uscì di scena.

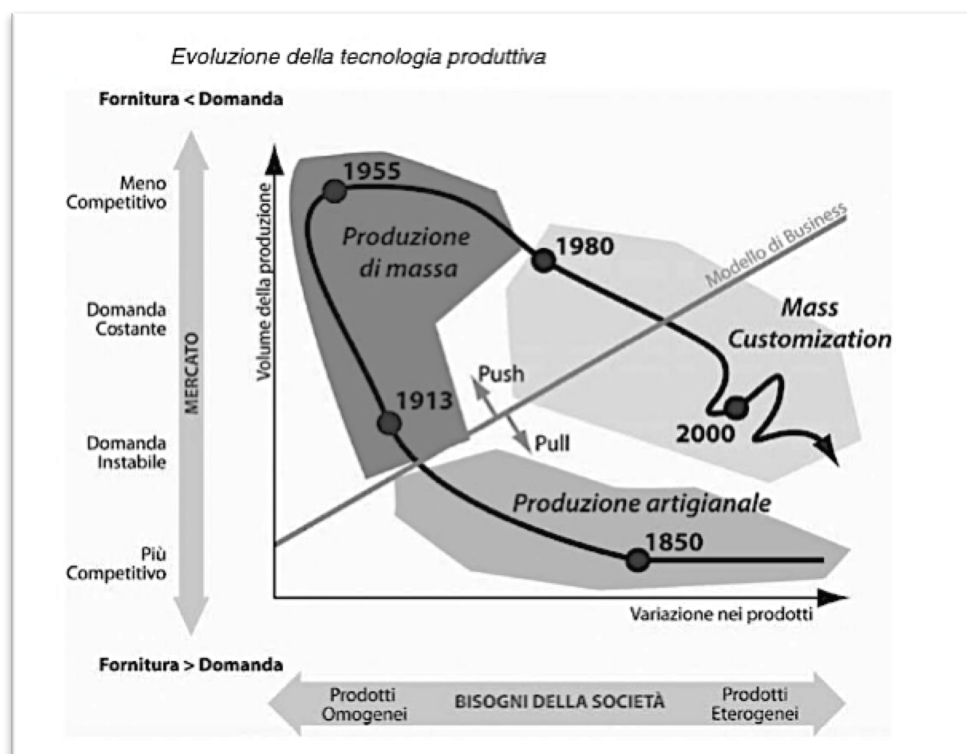
Addirittura, come viene evidenziato nell'articolo di Laura Pavesi del 2 marzo 2016, la grande tradizione artigianale italiana non è affatto destinata ad uscire di scena; nei prossimi anni, infatti, continueranno ad aumentare le richieste di professionalità basate su conoscenze umane che i macchinari non riusciranno mai a sostituire: come ad esempio la manualità, l'ingegno e la creatività. Questo diverrà molto evidente soprattutto nei prossimi dieci anni, come mostrato da recenti ricerche sulle tendenze dell'occupazione nei paesi ad alto reddito, le quali mostrano la futura necessità di competenze artigianali ed in generale di tutti i lavori basati sul "saper fare con le mani". (Pavesi, 2016)

L'artigianato è senza dubbio uno degli elementi chiave per lo sviluppo dell'economia negli anni '80 e '90 del Novecento, ed è ancora oggi uno dei punti di forza per le grandi economie mondiali.

Una conferma di ciò deriva anche dalla nascita, nel 2005, del sito web *ETSY*, all'interno del quale gli artigiani hanno la possibilità di vendere in maniera diretta i propri prodotti realizzati a mano a dei consumatori alla ricerca di prodotti di qualità o prodotti vintage; il sito può essere considerato una vera e propria e-commerce caratterizzata da un'ampia varietà di scelta, infatti al suo interno si possono trovare gioielli, articoli per la casa, abbigliamento e accessori. Nel 2016 il numero di venditori attivi era già superiore al milione e mezzo, mentre il numero di acquirenti attivi si aggirava intorno ai 27 milioni; inoltre le vendite lorde annuali nel 2015 raggiunsero i 2,39 miliardi di dollari. (Etsy.com)

Questi numeri confermano ancora una volta come l'artigianato non soffra mai di vere e proprie crisi e non esca mai di scena.

Anche l'avvento della *mass customization* sembrerebbe avere una forte connessione con il mondo dell'artigianato, dove ciò che più conta è creare un prodotto diversificato per il consumatore, con lo scopo di farlo apparire agli occhi di questo come se il prodotto fosse unico nonostante la produzione sia rivolta ad una clientela molto ampia; questo genera livelli di *customer satisfaction* decisamente elevati.



Fonte: Boer & Dulio, *Mass customization and Footwear* (2007)

Definendo la mass customization dal punto di vista del cliente, è fondamentale specificare il concetto di “*su misura*” esplicitato dagli autori Ornati e Bernardini (2011, p. 35):

Il **su misura** (bespoke) si riferisce a prodotti realizzati esclusivamente in base alle richieste del cliente. Il “*su misura*” nel mondo sartoriale nasce in Inghilterra nel XX secolo quando i sarti inglesi di Savile Row iniziarono ad indicare i prodotti realizzati su specifica richiesta del cliente con il termine “bespoke”, evoluzione del be spoken (traducibile come “essere richiesto”). Nel corso degli anni a questo termine si andò ad attribuire un significato sempre più ampio, indicando in generale la produzione, con metodi tradizionali, di prodotti ad alta qualità che richiedono un’elevata capacità artigianale e che, essendo realizzati ad-hoc per i clienti rappresentano il massimo livello della personalizzazione e dell’unicità del prodotto. Il



termine oggi non è più usato solamente nel settore della moda e dell'abbigliamento, ma per tutti quei prodotti che vengono realizzati seguendo le specifiche richieste del consumatore.

“Siamo soliti associare, in modo quasi automatico, il lavoro artigiano alla piccola impresa. L'associazione ha una sua ragion d'essere, ma ripropone una verità solo parziale. È certamente vero che in Italia esistono moltissime piccole imprese artigiane che ancora oggi riproducono i mestieri della nostra tradizione. Esiste, anche se ciò è meno noto, un lavoro artigiano che dà qualità all'operato di tante medie e grandi imprese che, pur contando su scala e dimensione, affidano a competenze artigianali compiti fondamentali per il loro successo sul mercato.” (Micelli, 2011)

## 2.2 La personalizzazione per le piccole e medie imprese

Ponendo l'attenzione sul confronto artigianato-piccola impresa, è necessario comparare due variabili chiave: prezzo e tempistiche.

I prezzi richiesti nella produzione artigianale sono di regola superiori a quelli richiesti dai processi di personalizzazione della piccola impresa, e ciò viene giustificato dall'attenzione al dettaglio e dal livello di qualità garantito da un artigiano. Di regola però l'artigiano tende a non riempire il magazzino di “scorte”, ma attende l'ordine del cliente per iniziare la produzione; questo incrementa nettamente i tempi di attesa da parte del consumatore. La produzione industriale invece consente di lasciare nelle ultime fasi del processo produttivo le attività di personalizzazione del prodotto, garantendo tempistiche, di norma, più rapide.

Oggi più che mai appare evidente che, per le piccole e medie imprese (PMI), il ricorso a processi di personalizzazione sempre più efficaci (grazie soprattutto allo sviluppo dei sistemi di digitalizzazione) avvicina notevolmente il venditore al cliente finale.

Come evidenziato da Pascucci e Temperini (2017, p.116) tale “vicinanza” viene soprattutto giustificata dalla possibilità data al cliente di personalizzare e acquistare il prodotto online, grazie ai sempre più diffusi siti di e-commerce, i quali garantiscono vantaggi sia agli acquirenti che alla stessa impresa:

- Ai primi vengono garantiti minori prezzi, maggiori possibilità di scelta, consegna a domicilio e la possibilità di effettuare un controllo tra i diversi prodotti.
- L'impresa non deve sostenere i costi di apertura di un negozio fisico, riduce i vincoli legati alla localizzazione geografica e riduce i costi di transazione.

Inoltre, gli autori precedentemente citati tengono a precisare che per offrire online i propri prodotti, ogni azienda può optare per due differenti strategie: quella di *e-commerce diretto*, che consiste nell'apertura di un sito di e-commerce gestito interamente dall'impresa; oppure

una strategia di *e-commerce indiretto*, che consiste nel ricorrere ad operatori elettronici che fungono da intermediari. Questo secondo caso riguarda principalmente quei portali online che aggregano l'offerta di più brand B2C o B2B, come i grandi marketplaces (Ebay, Amazon, Ozon, Alibaba) e gli stockisti (come Yoox e Zalando) che generalmente acquistano a stock i prodotti delle imprese manifatturiere e li rivendono al cliente finale a prezzi scontati, occupandosi anche della consegna della merce disponibile nei loro magazzini. (Pascucci e Temperini, 2017 p. 116)

Inoltre alcune indagini effettuate da Bain e Company (2013) rivelano che i clienti che effettuano acquisti utilizzando sistemi di personalizzazione online, dimostrano livelli di *engagement* con il brand molto più elevati rispetto al resto della clientela.

Adesso andremo a analizzare come delle medio-piccole realtà locali hanno fatto della personalizzazione e del "su misura" il loro punto di forza e di crescita.

### ***2.2.1 Il caso Neronote***

Partiamo analizzando il **caso Neronote**, azienda italiana produttrice di camicie, la quale ha raggiunto il successo grazie alla creazione di un sito e-commerce che consente ad ogni singolo cliente di creare e personalizzare la propria camicia nel minimo dettaglio seguendo il proprio stile e le proprie esigenze; una volta creata la propria camicia, questa verrà consegnata a domicilio entro due settimane.

La nascita di Neronote deriva dal fortunoso incontro tra Gianmarco Taccaliti, appartenente ad una famiglia da decenni produttrice di camicie, e Gianluca Mei, fondatore di una società chiamata Cone che si occupa di marketing e digital strategy.

Il primo periodo di collaborazione è stato totalmente dedicato a valutare le modalità di funzionamento del nuovo brand e le caratteristiche da attribuire a quest'ultimo, inoltre si accorsero che la vendita diretta (online) ai clienti finali consentisse di raggiungere livelli di soddisfazione molto elevati, allontanandosi invece dai soliti vincoli classici.

Francesco Cancellato, in un suo articolo del dicembre 2013, prova a dare una propria interpretazione a questa nuova realtà aziendale: *"Difficile definire Neronote. Una start up digitale? L'evoluzione 2.0 di una tradizionale impresa manifatturiera? Probabilmente, è entrambe le cose. O meglio: a suo modo, rappresenta quell'alchimia perfetta tra manifattura e terziario avanzato, tra saperi analogici e saperi digitali, tra locale e globale che chi si occupa di piccolo capitalismo italiano ricerca come fosse la pietra filosofale o la panacea di tutti i mali [frase che Neronote riporta anche nel proprio sito web]"*. (Cancellato, 2013)

È importante mostrare come questo caso sia caratterizzato da un lato dalla manifattura d'alta qualità e la personalizzazione sartoriale tipica del Made in Italy, dall'altro è chiara l'innovazione just in time dei processi produttivi, che comporta quindi una assenza di magazzino. C'è inoltre la disintermediazione tra produttore e consumatore e la scomparsa del punto vendita. Quanto appena mostrato comporta un importante risparmio di costi e aumento di produttività, tale da farne un paradigma ed un esempio di sviluppo per la piccola impresa italiana tradizionalmente intesa. (Saini, 2013)



Fonte: sito web Neronote (<https://www.neronote.com/nn/it/home.3sp>)

Nel 2011 inoltre l'azienda ha deciso di introdurre la possibilità di acquistare una *gift card*, ovvero un buono regalo da spendere all'interno del sito e-commerce di Neronote. Questa innovazione deriva proprio dal fatto che una camicia Neronote deve riflettere lo stile di chi la possiede, e regalando le gift card, il destinatario è libero di crearla a proprio piacimento.

Neronote ha vinto il *premio "migliore e-commerce"* al Premio Web Italia 2012.

Già nel 2015, a quattro anni dalla creazione e a due anni dall'effettivo lancio, gli effetti iniziano ad essere chiari.

L'articolo di Repubblica.it firmato da Filippo Santelli evidenzia che all'interno di Neronote ogni singolo cliente può optare per la personalizzazione, ma la sua scelta cambia a seconda delle esigenze e del tempo a disposizione.

Chi ne ha poco parte dai suggerimenti della casa, una collezione, uno stile o un'occasione d'uso, e si limita a ritoccare piccole parti del capo, come il collo o le maniche. Chi vuole esplorare comincia invece dal foglio bianco, la scelta del tessuto, e prosegue fino a inserire le

proprie misure. In media, ci si mette comunque meno di cinque minuti. <<Il 94% delle persone che inizia il processo di acquisto lo porta a termine>>, dice Mei. <<E abbiamo ridotto al minimo il numero dei resi>>. In questo senso, quindi, i commenti dei clienti hanno permesso di rendere sempre più fluido il processo di acquisto.

Quello dei resi è uno dei problemi principali che gli e-commerce dell'abbigliamento devono costantemente affrontare: per risolverlo si sta sperimentando di tutto, compresi manichini virtuali su cui mostrare gli abiti.

“La soluzione di Neronote è più tradizionale, immagini e spiegazioni quanto più chiare e essenziali, e sembra funzionare: meno del 5% dei capi torna indietro, quando per un gigante come Zalando sfiorano il 50%”. (Santelli, 2015)

### 2.2.2 Il caso *Tuscany Sartoria*

Un ulteriore caso di medio-piccola realtà italiana che fa della personalizzazione e del “su misura” il proprio punto di forza è quello di *Tuscany Sartoria*, importante azienda di Pistoia. Nel sito dell’azienda le varianti di scelta sono elevate, si passa da abiti da cerimonia a giacche sartoriali e da camicie eleganti a scarpe artigianali. Il cliente viene supportato nel processo di scelta da una chat online che prova a sciogliere qualsiasi dubbio e dare supporto alla clientela che si appresta ad usare il sito per la prima volta. Vi è inoltre la possibilità per il cliente di prendere in autonomia tutte le misure per sapere con chiarezza qual è la propria taglia, senza doversi necessariamente recarsi da un sarto (di seguito è visibile la pagina del sito web per scoprire la propria taglia).

**Indicami alcuni tuoi semplici dati e ti indicherò la tua taglia perfetta**

Se siete incerti sulla taglia siamo in grado di indicarvi la taglia perfetta in base ad una semplice misurazione  
( tale azione deve essere svolta da altra persona)

Compila il form sottostante con i dati richiesti

Il tuo nome (richiesto)

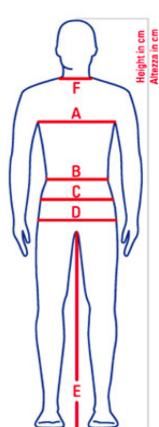
Email (richiesto)

Circonferenza Torace (A) (richiesto)

Circonferenza Vita (B) (richiesto)

Circonferenza Bacino (D) (richiesto)

Altezza(richiesto)



Fonte: sito web *Tuscany Sartoria* (<http://www.tuscanysumisura.com/sartoria/>)

Per i capi più complessi, è possibile usufruire di un servizio molto particolare: ovvero la possibilità di ricevere un sarto a domicilio, il quale dopo aver preso tutte le misure necessarie, riuscirà a dire con chiarezza qual è la taglia di cui si necessita. Il punto di forza di questa innovazione sta nel fatto che il cliente evita di sprecare tempo per recarsi nel punto vendita, attendere che il commesso si liberi e magari fare la coda in camerino.

Entrambe le aziende appena osservate, *Neronote e Tuscany Sartoria*, mostrano come la combinazione tra piccola realtà aziendale e artigianato possa essere sinonimo di successo; ovviamente il diffondersi di queste realtà rischia però di far scomparire dalla scena la figura dei sarti e del loro artigianato “puro”.

### 2.2.3 Il caso Maikii

Degno di nota, infine, è il curioso caso dell'azienda di Treviso **Maikii**, divenuta una delle aziende leader nella produzione di chiavette USB e di power bank, grazie in primis agli elevatissimi livelli di personalizzazione che la caratterizzano.

In una specifica pagina del sito (visibile nella foto in basso), in particolare nella sezione *Maikiidea*, è possibile scegliere liberamente la forma e il colore da dare alla propria chiavetta USB ed alla propria power bank, ricevendo in poco tempo dall'azienda un preventivo; nel caso in cui questo venga approvato, le chiavette USB e le power bank andranno ad essere realizzate dall'azienda in breve tempo.

The screenshot shows the Maikii website interface. At the top, there is a navigation menu with links: About, Catalogo, Soluzioni, Contatti, Tutorial, Faq, Blog, Rivenditore, Accedi, Conosci Tribe?, and IT. Below the menu, there are several filter categories with checkboxes: Chiavi USB, Maikiidea (checked), Power Bank, Consegna rapida, Modelli esclusivi, and Audio & Travel. Each category has a brief description and a 'Categoria' dropdown menu. Below the filters, there are two promotional images. The left image shows various custom USB keys with text: 'USB Maikiidea usb\_9995', 'Chiavi USB con la forma e il colore che vuoi tu!'. The right image shows a custom power bank with text: 'Power Bank Maikiidea PB008', 'Scegli che forma dare al tuo Power bank e noi la realizziamo!'. A search icon and 'Search' text are also visible on the right side of the filter area.

Fonte: sito web Maikii (<https://www.maikii.com>)

Come mostrato dal sito “StartupItalia!”, due studenti di economia e marketing di nome Matteo Fabbrini e Francesco Poloniato, con un capitale di partenza di soli diecimila euro, hanno dato vita ad un progetto davvero rivoluzionario.

Il progetto parte dalla licenza per produrre chiavette USB a forma di Puffi; successivamente le licenze che riescono ad ottenere sono concesse da grandi colossi come: Disney, Universal e Pixar.

All'interno del sito web [Industriaitaliana.it](http://Industriaitaliana.it) è possibile osservare i numerosi accordi siglati nel 2015 dall'azienda, i quali hanno contribuito senza dubbio ai successi di vendita. Il 2016 è stato inaugurato dalla collaborazione con Warner Bros Consumer Products e Dc Entertainment per la realizzazione delle chiavette ufficiali di *Batman vs Superman: Dawn of Justice* ed è proseguito con l'importante accordo concluso con HBO per quelle dedicate a *Games of Thrones*. (Astone, 2016)

### **2.3 La personalizzazione nelle grandi imprese (multinazionali)**

Dopo aver concluso l'analisi dell'approccio alla personalizzazione da parte delle medio-piccole realtà aziendali, appare adesso opportuno concentrarsi sulle modalità con le quali viene affrontato il processo di personalizzazione da parte delle imprese di grandissime dimensioni (multinazionali) con un brand molto forte ed affermato; successivamente andremo a mostrare nel dettaglio i casi simbolici di NikeID e di Adidas Futurecraft.

Le grandi aziende si differenziano fortemente dalle piccole realtà aziendali su diversi aspetti, tra i quali:

- Il numero di clienti raggiunto, che spinge le grandi imprese a dover effettuare ricerche di mercato sempre più frequenti e sempre più "in profondità" per riuscire a valutare le esigenze di personalizzazione della propria clientela.
- La capacità di organizzare autonomamente alcuni fattori della produzione, grazie appunto alla propria dimensione operativa, e di avere a disposizione risorse finanziarie molto più elevate rispetto a quelle delle piccole imprese. Ciò risulta evidente specialmente nelle attività di ricerca e sviluppo, che consentono alle grandi imprese di avere a disposizione macchinari sempre più all'avanguardia (come ad esempio le stampanti 3D usate da Adidas, della quale parleremo in seguito nel paragrafo 2.3.2) che consentono personalizzazioni del prodotto più ottimali.
- L'attrattività delle grandi imprese, che consente di poter beneficiare di top marketing manager, i quali riescono a realizzare delle strategie di marketing tali da poter ottenere informazioni sempre più definite e complete sui mercati e sui clienti storici, attuali e potenziali, oltre che sui concorrenti.

- Il potere di condizionamento nei confronti di soggetti esterni, in particolar modo dei consumatori, derivante dal fatto che la grande impresa ha la capacità di ottenere ed elaborare le informazioni sui bisogni e le caratteristiche di questi, e di generare delle offerte su misura che orientano inevitabilmente le scelte del consumatore.

La personalizzazione, chiaramente, non è solo uno strumento utilizzato da aziende di piccola dimensione che hanno come obiettivo primario la crescita, ma è anche uno strumento utilizzato ampiamente da grandissime aziende e dalle multinazionali già affermate, le quali tentano costantemente di soddisfare al massimo le richieste della clientela per ampliare da un lato la *share of market* (ovvero la quota di mercato, intesa come la percentuale delle vendite di un'azienda in rapporto al totale delle vendite del settore di riferimento) e per incrementare dall'altro la *share of wallet* (intesa come la quantità di spesa di ogni singolo cliente).

Una grande azienda ha tutte le potenzialità per gestire dei programmi di comunicazione tali da: ottenere *Attenzione*, catturare *Interesse*, far nascere *Desiderio* e spingere all'*Azione* (nel mondo del marketing si parla di *strategia AIDA*); ma tutto ciò, in mercati dove la competizione si fa sempre più "forte e aggressiva", non è più sufficiente: fondamentale diviene l'*engagement* e lo *share*.

Con il termine *engagement* si intende il coinvolgimento emotivo del cliente. Con il termine *share* si intende, invece, il tentativo di diffusione del passaparola (spesso definita come la settima leva del communication mix) per raggiungere non solo tutti i clienti attuali, ma anche quelli potenziali; è qui che entra in scena la personalizzazione. Offrire al cliente un prodotto "su misura", che rispecchi le sue indicazioni e le sue preferenze, riesce da un lato a far incrementare il livello di coinvolgimento di quest'ultimo, il quale non si sente più un semplice "numero" immerso nella folla di clienti ma riconosce apprezzata la propria unicità, e dall'altro incrementa il grado di esclusività ed autenticità del prodotto che spinge il cliente a parlarne sempre in maniera maggiore, fiero della propria "creazione".

Il medesimo desiderio di unicità, come affermato da Romano Cappellari (2016, p. 44), sembra coinvolgere la logica del *mix&match*, ovvero un approccio allo shopping secondo il quale è il consumatore e non l'azienda a decidere come accostare i capi, mettendo insieme proposte di differenti marche, spesso con prezzi molto differenti tra loro. Questo avviene perché, a differenza di quanto avveniva poco tempo fa, si è molto restii ad accettare gli "abbinamenti preconfezionati" proposti dalle diverse aziende in favore di una propria interpretazione della moda.

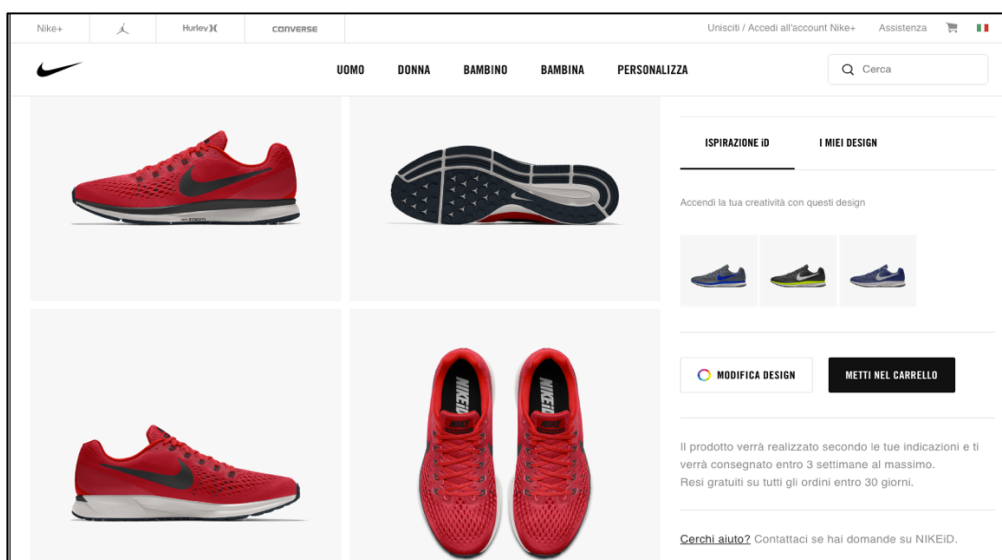
### 2.3.1 Il caso NikeID

Andiamo adesso ad analizzare un caso chiave nel mondo della personalizzazione da parte delle grandi multinazionali, ovvero quello della **Nike**, leader mondiale nel segmento delle scarpe *sneakers* che da qualche anno ha lanciato sul mercato una nuova e rivoluzionaria moda attraverso il servizio web *NikeID*.

Boaretto, Noci e Pini (2011, p. 150) descrivono chiaramente questo servizio offerto dalla Nike, mostrando come ai consumatori venga data la possibilità di personalizzare numerosi modelli di scarpe, partendo proprio dal modello di sneakers base, a seconda del proprio stile, e di diventare un vero e proprio designer Nike.

Su uno dei numerosi modelli classici di *sneakers*, il cliente può inserire nuovi colori e addirittura un identificativo personale (ID). Una volta concluso il processo di personalizzazione, le scarpe personalizzate vengono quindi prodotte su ordinazione e consegnate in circa 3-4 settimane.

Nike ha pubblicizzato e promosso questo servizio attraverso tecniche di *ambient marketing multicanale*, ovvero una forma di marketing non convenzionale che sfrutta l'ambiente per cercare di attirare l'attenzione del consumatore durante la propria quotidianità. Tale promozione è stata realizzata attraverso un sistema di affissioni interattive che spinge le persone ad utilizzare il proprio cellulare per disegnare la propria scarpa e successivamente visualizzarla sulle affissioni presenti in Times Square. I passanti, attirati dalle immagini, attraverso il proprio smartphone possono interagire con l'affissione, personalizzare ed acquistare direttamente la propria scarpa Nike. Una volta terminato il processo di personalizzazione della scarpa online, l'utente riceve un messaggio di testo e un link al sito NikeID dove è possibile effettuare l'acquisto. (Boaretto, Noci e Pini, 2011 p. 150)



Fonte: sito web Nike ([http://store.nike.com/it/it\\_it/product/air-zoom-pegasus-34-id/?piid=43858&pbid=207888806](http://store.nike.com/it/it_it/product/air-zoom-pegasus-34-id/?piid=43858&pbid=207888806))



Su NikeID è possibile personalizzare la scarpa a partire dal colore della suola, dei lacci o di qualunque parte della scarpa, ma il livello massimo di personalizzazione del prodotto si raggiunge avendo la possibilità di poter ricamare il proprio nome su un lato della scarpa, come viene spesso fatto dai grandi calciatori.

Oltre alle sneakers o alle scarpe da calcio, la Nike consente al cliente di personalizzare anche t-shirt, borse e zaini.

Ma non è tutto, infatti questa grande multinazionale, conoscendo l'importanza dei social e conoscendo il loro potenziale, ha deciso di sfruttarlo a pieno; ha difatti introdotto pochi anni fa il progetto Nike Photo ID, che consente ai clienti di selezionare un'immagine dal proprio account Instagram e di utilizzarla per creare la propria scarpa personalizzata. Lo strumento funziona nel seguente modo: una volta selezionata l'immagine e il modello di scarpa da voler creare, lo strumento sfrutterà i colori presenti nello sfondo della foto per generare automaticamente lo schema di colori per la scarpa.

### ***2.3.2 Il caso Adidas Futurecraft***

Uno dei maggior competitor delle Nike è senza dubbio **Adidas**, gruppo industriale tedesco produttore di articoli sportivi; tra Adidas e Nike c'è sempre stata grande rivalità, anche se Nike, azienda americana, si è sempre affermata con maggior vigore nel mercato statunitense e cinese, ma le cose sembrano essere in continuo cambiamento.

In un articolo del Sole24Ore di maggio 2017 viene riportato che per la prima volta Adidas è riuscita a superare nelle vendite la rivale Nike negli Stati Uniti. Infatti i conti trimestrali raccontano che il marchio Adidas ha incrementato le vendite e i profitti negli Stati Uniti ed anche in Cina, il mercato dove la crescita è più veloce.

La svolta per Adidas è arrivata nel 2016, anno nel quale ha dato vita ad un aggressivo piano di marketing negli Stati Uniti per sfidare Nike nel suo mercato principale, puntando soprattutto sulle scarpe da running. “Nel primo trimestre gli utili netti di Adidas sono aumentati del 30% a 455 milioni di euro. Le vendite globali sono aumentate del 19%, per un fatturato pari a 5,67 miliardi di euro. Le vendite sono aumentate in maniera particolare nel canale eCommerce con un incremento del fatturato del 53 per cento. Negli Stati Uniti e in Cina il balzo delle vendite è stato, rispettivamente, del 31 e del 30% nel trimestre appena concluso.” (Barlaam, 2017)

In linea generale, la rivalità tra le aziende appare molto forte, ed è anche per questo motivo che la multinazionale Adidas ha deciso di non lasciare campo libero alla Nike e al suo progetto di personalizzazione *NikeID*, replicando con il programma *Adidas Futurecraft*.

Tale programma viene mostrato in dettaglio nella rivista online DataManager.it: il progetto è frutto della collaborazione con Carbon 3D e si basa sulla cosiddetta *Continuous Liquid*

*Interface Production*, che sfrutta la luce ultravioletta per il processo di realizzazione; le Futurecraft 4D sono infatti le prime scarpe della compagnia tedesca nate da una **stampante 3D**.

Uno dei vantaggi di tale tecnologia è la possibilità di incrementare costantemente i livelli di personalizzazione, oltre a consentire un approccio adatto all'industrializzazione delle sneakers.

“I clienti potranno scegliere praticamente ogni aspetto delle loro calzature, non solo colori ed elementi preimpostati come avviene per lo store digitale di Nike, ma pure particolari unici e scelti direttamente dai navigatori, magari caricando da sé i file online per la stampa (attenendosi ai requisiti del produttore ovviamente). Le Adidas Futurecraft 4D arriveranno in 5.000 esemplari entro l'estate mentre per la fine del 2018 saranno 100.000 le paia prodotte.” (Caffo, 2017)

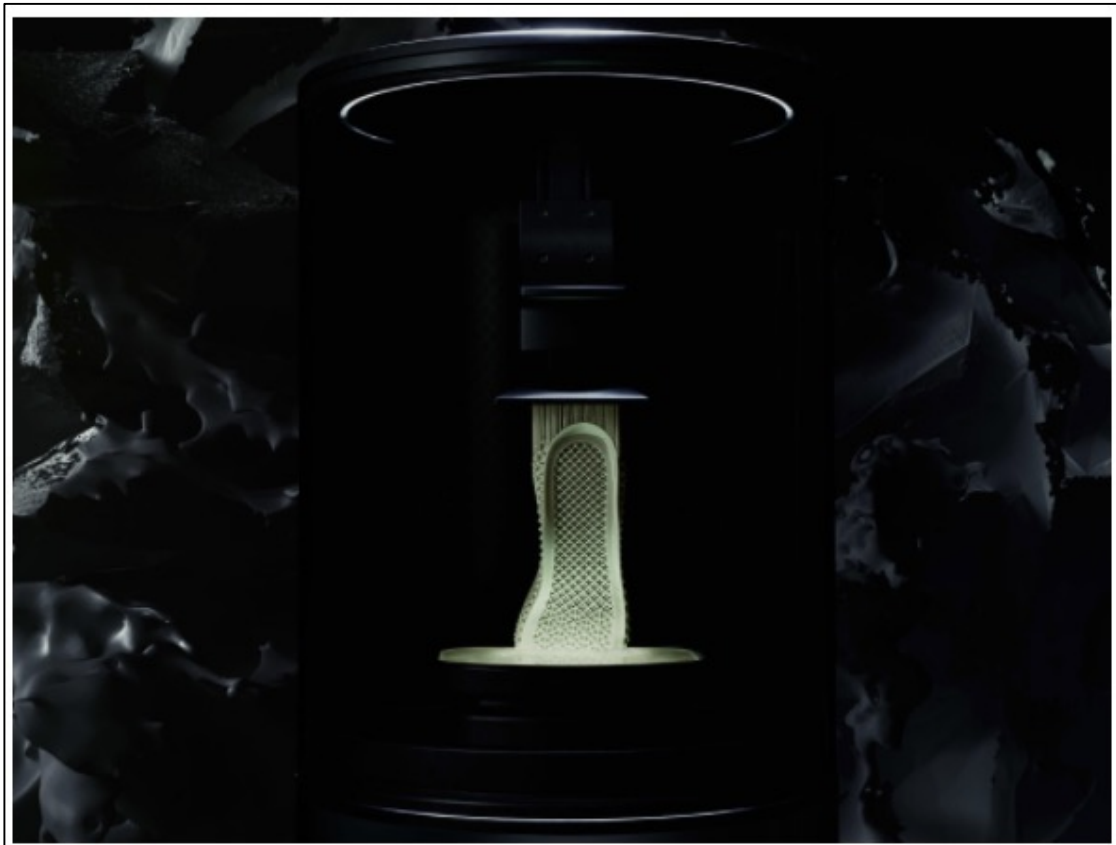
Con Adidas Futurecraft 4D, siamo di fronte al massimo livello di personalizzazione raggiungibile oggi; ciò è senza dubbio dovuto all'utilizzo della stampante 3D, che consente al consumatore di personalizzare il proprio prodotto fino al minimo dettaglio.

Come evidenziato dal sito web “*NinjaMarketing*”, l'Adidas adotterà un processo che prende il nome di *Digital Light Synthesis* attraverso il quale si consente al consumatore di valutare e stabilire i livelli elasticità, robustezza e ammortizzazione del piede che deve avere la calzatura. Non appare più, quindi, così irraggiungibile la possibilità di realizzare una scarpa da corsa realizzata “su misura”, specifica per la conformazione del piede dell'atleta e del terreno della specialità.

Ma come funziona, in pratica, una stampante 3D?

Una descrizione è ricavabile all'interno della rivista online *Ccm.net*, nella quale si sottolinea anzitutto che la stampante 3D è un processo di *fabbricazione additiva*, ovvero un processo di fabbricazione nettamente diverso da quello classico, definito invece sottrattivo: ad esempio nel processo di creazione del mobile, l'artigiano forgia il suo modello da un pezzo di legno, andando a rimuovere il legno in eccesso per ottenere la forma desiderata. Esattamente all'opposto di questi processi si posiziona la stampante 3D che funziona con l'aggiunta localizzata di materiale, con il solo obiettivo di creare un prodotto fortemente personalizzato e con un vantaggio importante, ovvero l'assenza di perdita di materia prima.

“Per fabbricare un pezzo fisico tridimensionale, tutti i dispositivi devono avere un piano di supporto sul quale verrà creato il pezzo e una testina, o ugello, di stampa che muovendosi sul piano incide la materia. La stampante, in questo modo, non fa altro che stampare su un unico piano, in più fasi, creando degli strati che costituiranno il volume del pezzo.” (Ccm.net)



Fonte: NinjaMarketing (<http://www.ninjamarketing.it/2017/04/19/adidas-futurecraft-4d-nuova-era-scarpe-corsa-3d/>)

La **stampa 3D** sembra essere una di quei fattori che traineranno lo sviluppo di **industria 4.0**, definita anche la *quarta rivoluzione industriale*. La realtà industriale che conosciamo è in continua evoluzione, sta cambiando e si sta fondendo con le connessioni digitali.

Il fatto che questa sia una fase di cambiamento ed evoluzione viene mostrato e confermato anche all'interno dall'articolo del *Corriere.it* realizzato a marzo 2017, nel quale si afferma che il consumatore è alla costante ricerca di abiti sempre più personalizzati; tali esigenze, che un tempo apparivano sogni irrealizzabili, oggi potrebbero divenire realtà.

La svolta riguarda anzitutto la manifattura additiva, ovvero la fabbricazione di un prodotto strato su strato, come già mostrato in precedenza con il caso *Adidas Futurecraft*. Ma non sono solo queste le tendenze hi-tech della moda del futuro: il processo produttivo potrà cambiare radicalmente anche grazie all'introduzione dei *body scanner*, che potrebbero addirittura consentire ad ogni singolo cliente di realizzare i propri capi *su misura*, sia in negozio che da casa per gli acquisti online. Molto interessante e rivoluzionaria è la collaborazione in corso tra H&M, grande azienda di abbigliamento svedese, e Google, nel progetto *Data Dress*, un sistema basato su un'applicazione Android che acquisisce i dati e le abitudini di un utente e disegna una serie di accessori e capi personalizzati.

In particolare lo strumento di Google riesce a monitorare tutto ciò che riguarda lo stile di vita di un individuo: raccoglie informazioni sui tutti i luoghi visti, sulle attività svolte, sulla temperatura ed il meteo.

Al consumatore basterà comportarsi normalmente per una settimana, portando sempre con sé il cellulare per consentire all'applicazione di raccogliere tutto quello che c'è da sapere sul suo stile di vita. In conclusione quindi, con questa applicazione sarà possibile realizzare un vestito personalizzato in tutto, dai materiali alla forma e ai colori, che potrà essere successivamente acquistato dal consumatore.

## **2.4 Il caso ZAKEKE: Interactive Products Designer**

La diffusione del processo di digitalizzazione che sta caratterizzando anche il nostro paese, sta spingendo molte imprese, anche di piccole dimensioni, a puntare sulla vendita dei prodotti online attraverso i siti e-commerce, considerati dei mezzi ottimali per raggiungere al meglio il grande pubblico e generare quindi una crescita esponenziale delle vendite.

E' proprio dal forte legame tra digitalizzazione e personalizzazione che nasce l'idea alla base della start-up italiana **Zakeke**, "innovativa piattaforma cloud, multi-lingua, multi-valuta, database independent" (Zakeke.com) che dà la possibilità alle varie aziende o a semplici commercianti provvisti di portali e-commerce di poter inserire, all'interno del proprio portale, un sistema che consente alla propria clientela di poter configurare e personalizzare "live" un prodotto a 360 gradi, avendo anche la possibilità di osservarlo da ogni singola angolazione, grazie all'interfaccia 3D.

L'aspetto vincente della piattaforma Zakeke, la quale cerca di trovare un facile punto di incontro tra azienda e consumatore finale, è il "designer" presente nel sistema che consente di aggiungere, nel prodotto da voler personalizzare, migliaia di testi (nei quali è possibile cambiare font e colore), disegni o foto inserite direttamente dal consumatore.

Appare quindi chiara la possibilità offerta al consumatore di partecipare attivamente al processo di personalizzazione e co-creazione del prodotto, oltre che la possibilità di trasferire praticamente "live" tutti gli input all'azienda, consentendo quindi di accelerare il processo produttivo.

Zakeke consentirà alle varie aziende di poter soddisfare le crescenti richieste di personalizzazione da parte della clientela con tempistiche sempre più brevi.

## 2.5 Il caso YOUSIZE

Nell'articolo di Riccardo Rosa di giugno 2017, presente all'interno del *Corriere della sera*, viene presentata l'idea innovativa di due giovani studenti, divenuta app per smartphone da poche settimane.

L'applicazione nasce da uno dei problemi fondamentali legati al mondo e-commerce, ovvero il problema dei resi per taglia o misura sbagliata; nonostante la diffusione esponenziale degli acquisti online, questa problematica è sempre stata difficile da risolvere.

Un problema serio che affligge anche un colosso come Amazon, che mostra una forte debolezza proprio nei resi e nelle giacenze di magazzino.

Ovviamente l'acquisto di un indumento o di una calzatura di misura errata è sia un problema per l'azienda che gestisce l'e-commerce, sia per il consumatore che effettua l'acquisto.

Per tale ragione il consumatore è spesso portato a recarsi in negozio, provare le scarpe, e successivamente effettuare l'acquisto online ad un prezzo più vantaggioso; tale fenomeno, definito "*showrooming*", potrebbe scomparire grazie alla diffusione di questa applicazione, che consente di migliorare il servizio offerto dalle aziende che gestiscono e-commerce.

L'applicazione funziona nel seguente modo: è sufficiente inserire la misura di una scarpa di cui si è già in possesso per riuscire ad ottenere la misura corrispondente della marca che si vuole acquistare. Al momento, i marchi inseriti sono circa settanta, ma il numero è in costante crescita.

In sole due settimane *Yousize* ha fatto registrare circa cinquecento download, riuscendo ad entrare tra le prime cento applicazioni più scaricate del momento.

Quella di *Yousize* sembra essere un'interessante idea innovativa, in grado di facilitare l'approccio al "su misura" digitale, riducendo sensibilmente i resi e le giacenze di magazzino.

## CAPITOLO 3- La personalizzazione come chiave del successo

L'obiettivo, a questo punto, è quello di andare a valutarla se la scelta dispendiosa, dal punto di vista economico e non solo, di puntare sulla personalizzazione come strumento in grado di generare per le aziende un *vantaggio competitivo*, abbia in effetti un impatto generale positivo per le imprese.

### 3.1 Il Data-Driven Marketing

Nel quotidiano “del business e dell'innovazione” *Zeroventiquattro.it*, in un articolo di marzo 2015, vengono mostrati i risultati del “*Teradata 2015 Global Data-Driven Marketing Survey*”, ovvero uno studio condotto dall'azienda Teradata Corporation sui trend di adozione del marketing data-driven e sul valore aziendale di business; tale ricerca evidenzia una profonda evoluzione sulle modalità con le quali le aziende adottano strategie di marketing data-driven focalizzate sul cliente.

Il data driven marketing, aspetto di importanza chiave per tutto ciò che riguarda la personalizzazione, consiste nell'utilizzare i dati ottenuti in maniera diretta ed indiretta dai clienti per poter valutare e cogliere al meglio le loro **esigenze**, garantendo la possibilità di creare un'esperienza migliore e ottimale per la stessa clientela.

Le aziende devono quindi far riferimento a tutti i dati che riguardano informazioni sulla navigazione, come ad esempio i prodotti più ricercati online, la spesa media, la tempistica necessaria al cliente per prendere una determinata decisione all'interno del sito, ma non solo. Anche i commercianti provvisti di negozi fisici dovrebbero sfruttare al meglio il data-driven marketing; molto importanti sono anche i dati raccolti off-line, come la frequenza di visita ad uno specifico punto vendita, lo scontrino medio e molto altro.

A cosa serve, quindi, il data-driven marketing?

“In una parola: **personalizzazione**. Il marketing guidato dai dati serve a dare all'utente (o al cliente, se siamo in un negozio fisico) **un'esperienza unica, basata sulle proprie preferenze e sulle proprie esigenze**. Come? Una homepage diversa per ogni cliente, a seconda dell'utilizzo che ognuno fa di un sito web. Per un sito di e-commerce, per esempio, mettere in luce solo le categorie di prodotto di cui il cliente si interessa. Avete mai notato che nella homepage di Amazon c'è proprio quel portatile di cui vi siete innamorati?

La **personalizzazione dell'esperienza** non è solo una feature in più di cui può pensare di dotare il tuo business, ma una specifica richiesta della maggior parte dei clienti.

Sempre più utenti, infatti, si aspettano che la propria esperienza sia personalizzata. In caso contrario, la loro soddisfazione sarà minore e rischierai addirittura di perderli!” (Damiani, 2015)

Un aspetto che però l’azienda deve assolutamente mantenere sotto controllo è il corretto bilanciamento dei seguenti aspetti: da un lato la volontà di voler raccogliere informazioni per garantire un’esperienza “su misura”, dall’altro evitare però di essere eccessivamente “invasivi” con il cliente, il quale tiene molto alla propria privacy e sicuramente non vive con piacere il dover dare determinate informazioni.

Il sito “Web Marketing Tools” riprende tale concetto, definendolo **il paradosso della personalizzazione**: se da un lato il consumatore va alla ricerca di una forte affermazione della propria identità sociale e vuole costantemente sentirsi l’interprete principale del processo di acquisto, dall’altro va alla ricerca dell’anonimato e della tutela della privacy. Una possibile soluzione al paradosso della personalizzazione è la seguente, ovvero mostrare al cliente le offerte “su misura” che lo riguardano, senza però sottolineare e mostrare esplicitamente che ciò derivi da un complesso processo di analisi delle sue attività online, dei suoi precedenti acquisti e delle sue preferenze. Nel caso di acquisti online, il consumatore tende ad accettare con maggior “serenità” una proposta commerciale che appaia soddisfare alla perfezione i propri bisogni, ma che comunque appaia come arrivata casualmente sul suo desktop, piuttosto che un’altra altrettanto valida, ma che si riferisca esplicitamente ad un nostro acquisto o comportamento passato, anche se acquisito in maniera perfettamente lecita e consensuale.

In linea generale, la cosa migliore da fare è quindi quella di richiedere al consumatore solo le informazioni che si ritengono essenziali (anche se fare ciò non è affatto semplice) e cercare di spiegare sempre al cliente a cosa serviranno i dati raccolti.

Tornando alla ricerca svolta da Teradata Corporation, i risultati evidenziano come la personalizzazione stia diventando un elemento sempre di maggiore importanza per gli esperti di marketing, in particolare:

(Tutti i dati di seguito riportati sono stati raccolti all’interno della rivista online Zeroventiquattro.it)

- Secondo la quasi totalità dei marketer (90%), il **marketing individuale è una priorità**. Gli esperti di marketing puntano a superare la segmentazione per raggiungere una *personalizzazione one-to-one* in tempo reale.
- Prendere velocemente decisioni più precise è il vantaggio chiave dell’utilizzo dei dati per circa due terzi degli intervistati

- La sfida più grande (38%) è il miglioramento dell'acquisizione e della fidelizzazione dei clienti. La seconda sfida (29%) rimane il supporto agli obiettivi di business, mentre la terza (26%) è la conformità normativa.

Inoltre tale ricerca sottolinea l'aspetto fondamentale di dover garantire *un'esperienza omnicanale* al cliente, affiancandola sempre alla visione personalizzata:

(Tutti i dati di seguito riportati sono stati raccolti all'interno della rivista online Zeroventiquattro.it)

- Negli ultimi 18 mesi, gli esperti di marketing hanno più che raddoppiato l'utilizzo di un metodo di marketing data-driven. Rispetto al 36% riscontrato nel 2013, oggi è il 78% a utilizzare questi dati in maniera sistematica.
- Il marketing data-driven è visto come uno strumento per ottenere dati personali e la richiesta di piattaforme di marketing integrato come Teradata Integrated Marketing Cloud è in forte crescita.
- Gli esperti di marketing sono ancora alla ricerca di soluzioni e comunicazioni personalizzate. Solo la metà di loro utilizza i dati costantemente per coinvolgere i consumatori. Il 44% ammette una mancanza di coerenza nel marketing omnicanale e l'80% sostiene che i silos presenti nell'area marketing impediscono loro di essere aggiornati sull'andamento delle campagne attraverso i differenti canali.

**Il marketing omnicanale** può essere definito come quell'approccio che consente di collegare e connettere le esperienze e le informazioni in tutti i canali nei quali l'azienda è presente; i canali possono essere sia on-line che off-line, ad esempio: dispositivi mobili, computer, punti vendita, direct mail.

La differenza sostanziale che vi è tra *l'approccio multicanale* (anche questo caratterizzato dall'utilizzo di diversi canali, sia online che offline) e l'approccio *omnicanale*, riguarda il fatto che il secondo rende l'esperienza ancora più uniforme, consentendo quindi alla clientela di migliorare l'esperienza d'acquisto e alle imprese di rapportarsi attivamente con il consumatore, nelle circostanze e nei momenti più adatti.

### **3.2 Personalizzazione e fidelizzazione**

Un ulteriore vantaggio generato dal ricorso alla personalizzazione deriva dall'**incremento** dei livelli di **fidelizzazione** del consumatore; infatti un cliente che ha la possibilità di scegliere un prodotto esattamente su misura, sarà sicuramente un cliente più soddisfatto e che quindi avrà più incentivi a ripetere l'acquisto nella medesima azienda.



Uno degli assunti di base del marketing relazionale è il seguente: è molto meno costoso e complesso riuscire ad indurre il consumatore ad accrescere il proprio livello di spesa (ovvero incrementare quella che può essere definita la *share of wallet*) piuttosto che optare per acquisire nuovi clienti estendendo in questo modo la quota di mercato (*share of market*) dell'azienda.

Il consumatore infatti, di regola, è spesso avverso al cambiamento, di conseguenza accoglierà di buon grado la possibilità garantita dall'azienda "fornitrice abituale" di potergli offrire dei *prodotti ad-hoc e su misura*. L'avversità al cambiamento del consumatore dipende da quello che in gergo economico viene definito *effetto lock-in*: il più delle volte il consumatore è "costretto" a rivolgersi costantemente alla medesima azienda per determinati prodotti, poiché nel caso in si rivolgesse ad altri fornitori rischierebbe di incorrere a degli ingenti costi di transizione (*switching cost*).

Questo accade, ad esempio, quando l'azienda offre al consumatore la possibilità di partecipare a programmi fedeltà; nel caso in cui il cliente abbandonasse tale azienda, finirebbe per perdere i benefici futuri acquisibili dalla partecipazione al programma.

Affinché una strategia di fidelizzazione sia vincente, l'azienda deve essere anzitutto in grado di garantire una risposta efficace ed efficiente alle esigenze di personalizzazione; per fare ciò è però necessario riuscire a conoscere al meglio il consumatore ed i propri bisogni, tenendo sempre a mente che non tutti i clienti saranno profittevoli e che addirittura per alcuni di questi saranno più le spese di ricerca che i guadagni. (MercatoGlobale.com)

Come mostrato all'interno del sito web *MySolutionPost.it*, per mantenere un cliente e fidelizzarlo, è necessario creare proposte personalizzate, uniche e diversificate, che hanno come scopo fondamentale la sua **soddisfazione**. Inoltre potrebbe essere un errore per l'azienda concentrarsi troppo sulla vendita in senso stretto, in quanto in tal caso si tenderebbe a non dare il giusto peso alla creazione di relazioni stabili e durature.

Ovviamente, per poter fidelizzare la clientela (oltre che per creare delle offerte personalizzate), occorre, prima di tutto, conoscerla. Questa conoscenza si sviluppa essenzialmente su tre fattori:

1. **i rapporti diretti**: ovvero tutto ciò che riguarda i punti di contatto con il cliente: quanto spende, cosa compra, come compra e come preferisce pagare;
2. **i dati sensibili**: tutte le informazioni che identificano il cliente e consentono all'azienda di individuare il proprio target;

3. **le abitudini di navigazione:** informazioni riguardanti l'utente all'interno del sito web aziendale: ad esempio quali sono i prodotti maggiormente cliccati dal cliente e quali sono quelli nei quali necessita di maggior tempo per concludere l'acquisto. Ciò permetterà di ottimizzare la propria struttura internet al servizio del cliente stesso.

“È importante, però, comprendere la differenza tra fedeltà e fidelizzazione: <<La fedeltà indica la persistenza di un legame, mentre la fidelizzazione ne esprime l'intensità. Spesso le aziende esultano per risultati solo in apparenza lusinghieri e vantano performance di loyalty che in realtà sottintendono pericolosi segnali di alta fedeltà e bassa fidelizzazione>> (A. Farinet, E. Ploncher).” (Vecchiato, Trevisan, 2015)

Secondo una “legge non scritta” del marketing, definita *regola 80-20*, si può affermare che in linea generale circa l'80% dei profitti dell'impresa arrivi da solo il 20% dei consumatori; questo spinge le aziende ad analizzare con molta attenzione la propria clientela, cercando di individuare quelli che da Philip Kotler (2015, p.35) vengono definiti come *veri amici*, ovvero la porzione di clientela che non solo si dimostra fedele, ma anche profittevole. Sono invece assolutamente da evitare gli *appiccicosi*, così definiti poiché nonostante la loro fedeltà, sono più che altro un peso per le aziende in quanto non generano ritorno economico sostanziale.

Come evidenziato nel sito web *MercatoGlobale.com*, è sempre necessario analizzare al meglio la clientela per poter garantire al consumatore la possibilità di beneficiare di prodotti personalizzati e su misura, e per fare ciò si rende dunque necessario l'utilizzo di strumenti in grado di gestire i vari profili degli utenti e fornire tutti i dettagli riguardanti i rapporti intercorsi con l'azienda: database, sistemi CRM (*Customer Relationship Management*) e strumenti di Customer Intelligence consentono di conoscere al meglio la clientela, offrendo quindi delle opportunità davvero vantaggiose. Quanto precedentemente elencato consente di mettere in atto campagne personalizzate che sfruttano tutti i possibili canali, inoltre consentono di monitorare i risultati nel corso del tempo. È bene sottolineare che l'investimento necessario per beneficiare di tali strumenti non è eccessivo, ma consente molto spesso di un incremento di redditività grazie alla possibilità di soddisfare al meglio i bisogni di personalizzazione richiesti dalla clientela.

### **3.3 I risultati economici della personalizzazione**

L'affermazione “la personalizzazione come chiave del successo”, non deriva unicamente dalle analisi teoriche riguardanti il potenziamento della fidelizzazione della clientela e l'accrescimento dei livelli di *customer satisfaction*, ma viene anche certificata, a livello

pratico, dall'incremento di redditività e di fatturato che ha caratterizzato moltissime aziende che hanno optato per l'offerta di prodotti personalizzati e su misura.

Molte ricerche, come viene affermato da "Data Manager Online", dimostrano che sviluppare un percorso di personalizzazione per la clientela comporta dei vantaggi: i dettaglianti stimano una crescita delle vendite online di circa il 19% derivante per l'appunto dalla personalizzazione dell'esperienza sul web. In generale, anche gli acquisti online sono in costante crescita, in particolare da parte dei Millennials (così definiti i nati tra gli anni '80 e i primi anni del 2000) che scelgono l'online per il 54% dei propri acquisti.

Tra i dati maggiormente rilevanti riguardo la costante crescita di fatturato garantita dalla personalizzazione vi sono quelli dell'azienda **Lanieri**, prima e-commerce italiano di abiti su misura maschili Made in Italy, che già nel 2015, al secondo anno di vita, arrivò a fatturare un milione di euro, raggiungendo quindi una crescita del 150% rispetto all'anno precedente. Anche i livelli di fidelizzazione sono molto elevati, infatti un consumatore su due porta a termine anche un secondo acquisto.

Il successo di Lanieri, secondo *EconomyUp.it*, deriva dal fatto che l'azienda si basa su un'impostazione definita **omnichannel**, unica nel suo genere in Italia, che combina la possibilità di ordinare il proprio capo online a quella di potersi recare direttamente in atelier o temporary shop in città selezionate, per poter osservare dal vivo i tessuti ed effettuare l'acquisto anche offline. L'impresa nel 2015 ha ottenuto risultati molto importanti, e per tale motivo l'azienda, il cui flagship store si trovava già a Milano, ha deciso di espandersi anche a Roma, Torino, Monaco di Baviera e Parigi.

“Quello estero è infatti un mercato particolarmente promettente per Lanieri, tanto che circa il 30% degli ordini proviene da Paesi stranieri [...] E il settore del *made to measure* maschile, secondo uno studio di IBIS World, è quello con più possibilità di business, con una crescita del 14% prevista per i prossimi 5 anni.” (Desando, 2016)

Uno dei punti di forza dell'azienda è un algoritmo interno che consente di creare abiti su misura rispettando al meglio le misurazioni comunicate dal cliente; in generale le percentuali di errore sono praticamente nulle, ma nel caso in cui si dovessero presentare degli errori, il cliente potrà recarsi dal proprio sarto di fiducia a spese di Lanieri.

La crescita nel 2016 non si arresta, infatti l'azienda ha chiuso l'anno con un incremento del fatturato del 200%; a questo si affianca, oltre ad aver triplicato il numero di clienti, un incremento degli ordini pari al 150% e l'apertura di sei nuovi atelier in Europa (dati raccolti nel sito [ipresslive.it](http://ipresslive.it)).

“Oggi, ad ogni acquisto effettuato offline corrispondono 1.5 ordini online: un dato che ben rappresenta il graduale passaggio al digitale di un servizio storico - quello della sartoria - che in Italia costituisce una vera e propria eccellenza e che Lanieri sta contribuendo a rendere sempre più accessibile a livello globale. [...] Il mercato del made-to-measure è in crescita, soprattutto nel settore dell’abbigliamento: secondo uno studio Deloitte condotto in UK, il **41%** della popolazione vorrebbe poter indossare capi di vestiario personalizzati e **1 su 4** sarebbe disposto a **pagare fino al 20% in più.**” (Maggi, 2017)

Ottenere, in un anno come il 2015 caratterizzato da turbolenze finanziarie e frequenti shock economici, un’importante crescita di fatturato nel settore della moda e del lusso, non è da tutti. A riuscire nell’impresa è stata l’azienda **Zagna**, produttrice di abbigliamento ed accessori Made in Italy di lusso per uomo.

I dati raccolti all’interno di un articolo di aprile 2016 del *IlSole24Ore* mostrano che il fatturato di Zagna nel 2015 è salito del 4% a 1,261 miliardi, con l’ebitda di 146 milioni (11,6% delle vendite) e l’utile netto di 45 milioni.

Questo risultato deriva in gran parte dal successo della personalizzazione dei prodotti offerti, come evidenziato dallo stesso Gildo Zegna, amministratore delegato dell’azienda: *“<<Soddisfazioni particolari a doppia cifra sono venute dall’andamento del “Su misura” grazie a servizi e tessuti esclusivi e alla crescita del “Casual luxury su misura”, affiancate da risultati in crescita nel canale wholesale>>”* (Crivelli, 2016)

L’**esclusività**, specialmente nel mondo del lusso, oggi più che mai rappresenta un’arma vincente; il consumatore va alla costante ricerca di abiti unici nel loro genere che gli consentano di vivere una vera e propria esperienza del tutto personalizzata. L’obiettivo di Zegna è quello di curare ogni singolo dettaglio e ogni cucitura del capo, per soddisfare le caratteristiche e la personalità del singolo cliente, in un’offerta che ha lo scopo di combinare la tradizionale artigiana con una visione di stile contemporanea. (Blasigh, 2016)

Gildo Zegna evidenzia inoltre che il punto di svolta per il futuro è l’**omnicanalità**: non è più sufficiente il canale tradizionale del dettagliante, ma, come già esplicitato in precedenza, questo deve essere integrato al mondo tecnologico e digitale, curando con particolare attenzione il sito web e l’e-commerce dell’azienda; lo stesso Zagna infatti afferma che: *“«Le nuove generazioni, ma non solo loro, ormai comunicano, si informano e scelgono sempre di più utilizzando la rete. Nessuna industria e tantomeno la nostra può ignorarlo. Il futuro si gioca anche nella capacità di creare le giuste sinergie tra i diversi canali con cui ci rapportiamo ai consumatori»”*. (Crivelli, 2016)

Un ulteriore recente caso di incremento di ricavi generato dall'attrattività della personalizzazione è quello dell'azienda mantovana **Lubiam**, la quale ha chiuso il 2016 con un fatturato positivo, con una crescita del 5% rispetto all'anno precedente, riuscendo quindi a superare i 50 milioni di ricavi.

Una grande prova di forza da parte dell'azienda mantovana, che deve gran parte del merito per questo successo al *su misura*:

*«Il dato più significativo - sottolinea Edgardo Bianchi, amministratore delegato e direttore amministrativo e finanziario - non è solamente la percentuale positiva del 2016, ma il fatto che ormai la crescita è costante da oltre sei anni. Siamo, inoltre, soddisfatti del nostro servizio Su misura, che cresce in modo esponenziale di stagione in stagione e che comincia farci riflettere in termini di volumi. Se dovesse aumentare ulteriormente la richiesta a questi ritmi, dovremo essere pronti ad adeguare la nostra capacità produttiva nel futuro».*  
(GazzettadiMantova.it)

Il *su misura* prosegue nella sua inarrestabile corsa e vola a +41%, grazie anche all'introduzione di nuove possibilità di personalizzazione per il mondo dei cappotti, con l'obiettivo di arricchire e completare l'offerta *su misura* dell'azienda.

È importante tornare ad osservare il caso **Maikii**, già esplicitato nel capitolo due, per mostrare i risvolti economici generati dagli elevati livelli di personalizzazione garantiti dall'azienda:

Maikii ha chiuso l'esercizio 2015 con un fatturato di 17,6 milioni di euro, +65% rispetto al 2014. All'aumento di fatturato è conseguito anche un importante aumento dell'Ebitda, cresciuto di quasi tre volte e mezzo rispetto al precedente esercizio: è infatti passato da 592mila a 2,5 milioni di euro nel 2015.

Il ricavato che deriva dalle vendite delle chiavette realizzate su commissione per aziende italiane e estere (come Microsoft, Audi, Ferrero, Lavazza, Fineco) si aggira intorno ai 6 milioni. (Dati raccolti su *IndustriaItaliana.it*)

## CAPITOLO 4- Analisi dello sviluppo dell'Industria 4.0

### 4.1 Introduzione al concetto di Industria 4.0

Con il termine **Industria 4.0** (o Industry 4.0) si indica il costante processo di automazione industriale caratterizzato dall'introduzione di nuove tecnologie produttive per aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti; questo, indirettamente, porterebbe ad un processo di personalizzazione sempre più dettagliato, incrementando le possibilità della clientela di ricevere prodotti che soddisfino al meglio i loro bisogni, le loro caratteristiche e i loro desideri.

Un aspetto da tenere in considerazione è il fatto che il consumatore possa avere dei *bisogni latenti o inespressi* che potrebbero essere “risvegliati” grazie a macchinari sempre migliori, che consentirebbero di immettere sul mercato prodotti mai offerti prima (e dei quali, quindi, il consumatore non sa ancora di aver bisogno).

Appare quindi chiaro che lo scenario è in rapida crescita ed evoluzione, e che le aziende devono attrezzarsi al meglio per riuscire a cogliere i benefici di questa innovazione industriale e digitale.

Come evidenziato da Magone e Mazali (2016) nel loro scritto *INDUSTRIA 4.0: Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, la quasi totalità di innovazioni tecnologiche, organizzative e culturali che hanno assunto un ruolo da protagonista a partire dall'ultimo quarto del ventesimo secolo arrivando ai giorni nostri, sono state caratterizzate dalla condivisione di un obiettivo comune, ovvero quello di connettere ed avvicinare l'industria alla personalizzazione, alla serialità e all'unicità. La manifattura e l'industria 4.0 hanno come obiettivo quello di rendere possibile la compresenza di due aspetti regolarmente distinti (e distanti), ovvero l'elevata intensità di scala e la personalizzazione richiesta dai consumatori. Come affermato dagli stessi autori, l'aspetto chiave della *smart factory* è il seguente: “la fabbrica intelligente sta alla personalizzazione di massa come la fabbrica taylorista stava alla produzione di massa”. (Magone, Mazali 2016)

La possibilità tecnica di ottenere alti livelli di efficienza nell'utilizzo di impianti flessibili e multifunzionali da una parte, di monitorare i mercati e dialogare con i clienti a costi limitati dall'altra, consentono sulla carta livelli di integrazione tra imprese e consumatori meno distinguibili e in superiore reciproca articolazione rispetto al passato.

## 4.2 Risultati e grafici dell'indagine sull'Industria 4.0

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di mostrare i risultati di uno studio riguardante i processi di adozione delle tecnologie digitali che rientrano sotto l'etichetta "Industria 4.0" e sulle implicazioni legate alle attività di produzione e innovazione. Tale analisi è stata realizzata dal sottoscritto con il supporto di un gruppo di ricerca del *Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"* dell'Università di Padova, coordinato dalla Professoressa Di Maria e dal Professor Bettiol.

La ricerca è stata realizzata all'interno di più settori, ma, considerate le tempistiche ristrette per la consegna dell'elaborato, la mia analisi si soffermerà unicamente sul settore mobili. Questo settore negli ultimi anni è stato caratterizzato da un livello importante di crescita e di sviluppo, in particolare per quanto riguarda la personalizzazione del prodotto.

Le aziende produttrici di mobili cercano di andare incontro alla costante richiesta di prodotti su misura da parte della clientela, che necessita in maniera sempre maggiore di arredamenti ad hoc per soddisfare al meglio le proprie esigenze.

Gli strumenti ed i macchinari che è possibile far rientrare all'interno dell'etichetta "*Industria 4.0*", utili ovviamente a facilitare e perfezionare il processo di personalizzazione, e che abbiamo ritenuto opportuno inserire all'interno della ricerca sono i seguenti:

- *Robotica in produzione*: ovvero tutto ciò che comprende i robot industriali classici, la robotica operativa, sistemi "intelligenti" in grado di adattare le attività a seconda dei processi. È possibile definire in maniera generale la robotica come la disciplina che studia e sviluppa metodi che permettano a un robot di eseguire dei compiti specifici riproducendo, e molto spesso semplificando, il lavoro umano.
- *Manifattura additiva*: come ad esempio stampanti 3D e stereolitografia. La stereolitografia è una tecnica che ha l'obiettivo di creare, partendo direttamente da dati digitali elaborati da un software CAD/CAM, degli oggetti dalla forma tridimensionale.  
A livello generale, è possibile definire la *manifattura additiva* come un processo di unione di più strati di materiale, con l'obiettivo di fabbricare prodotti dalla forma 3D; tale tecnica si oppone a quella che viene definita produzione sottrattiva.
- *Laser cutting*: il laser cutting è una tecnologia che utilizza un laser per tagliare i materiali, ed è tipicamente utilizzata nella produzione industriale. Il taglio laser opera dirigendo l'uscita di un laser ad alta potenza attraverso un'ottica.

L'ottica laser viene utilizzata per dirigere correttamente nel materiale il raggio laser generato; il fascio laser concentrato è diretto verso il materiale che poi si scioglie, ed è spazzato via da un getto di gas. Il taglio laser industriale viene spesso utilizzato per tagliare materiali a foglio piatto, nonché materiali strutturali.

- *Sistemi di raccolta ed elaborazione dati di produzione/processo*: Tra questi i Big Data e il Cloud. Il termine Big data viene usato per descrivere una raccolta di dati molto complessa ed estesa, che avviene in maniera veloce e con grande varietà; a causa di ciò, quindi, è necessario l'utilizzo di tecnologie e metodi analitici specifici per estrarre valori utili alle imprese. Il Cloud rappresenta un sistema informatico con una caratteristica chiave, ovvero la possibilità di elaborare, trasmettere e archiviare dati, rendendoli consultabili quando necessario sfruttando la connessione ad internet.
- Lo *Scanner 3D* è uno strumento a scansione utile per valutare delle informazioni e dei dati su uno specifico oggetto. Alla base di questo strumento è collocato un sensore laser, il quale ha lo scopo di misurare la distanza tra una superficie e lo strumento stesso, cronometrando con grandissima precisione il tempo di andata e ritorno del flusso luminoso emesso.
- Il termine *realtà aumentata* viene utilizzato per indicare strumenti e macchinari che consentono all'uomo di "ampliare" la realtà percepibile attraverso i cinque sensi, aggiungendo informazioni sensoriali virtuali.
- *Internet of Things*: in maniera molto ampia, ogni strumento in grado di connettersi ad internet e che riesce a trasmettere dati e informazioni alla rete, rientra nella definizione di Internet of Things (letteralmente: internet delle cose).

L'analisi realizzata dal sottoscritto, con il supporto del gruppo di ricerca del *Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali "Marco Fanno"*, coinvolge un campione di cinquantasei imprese, tutte appartenenti al settore del mobile. Essendo il campione molto limitato, non è possibile affermare che i risultati ottenuti siano rappresentativi; l'obiettivo principale rimane quello di effettuare un'indagine esplorativa in un settore in evoluzione come quello del mobile.

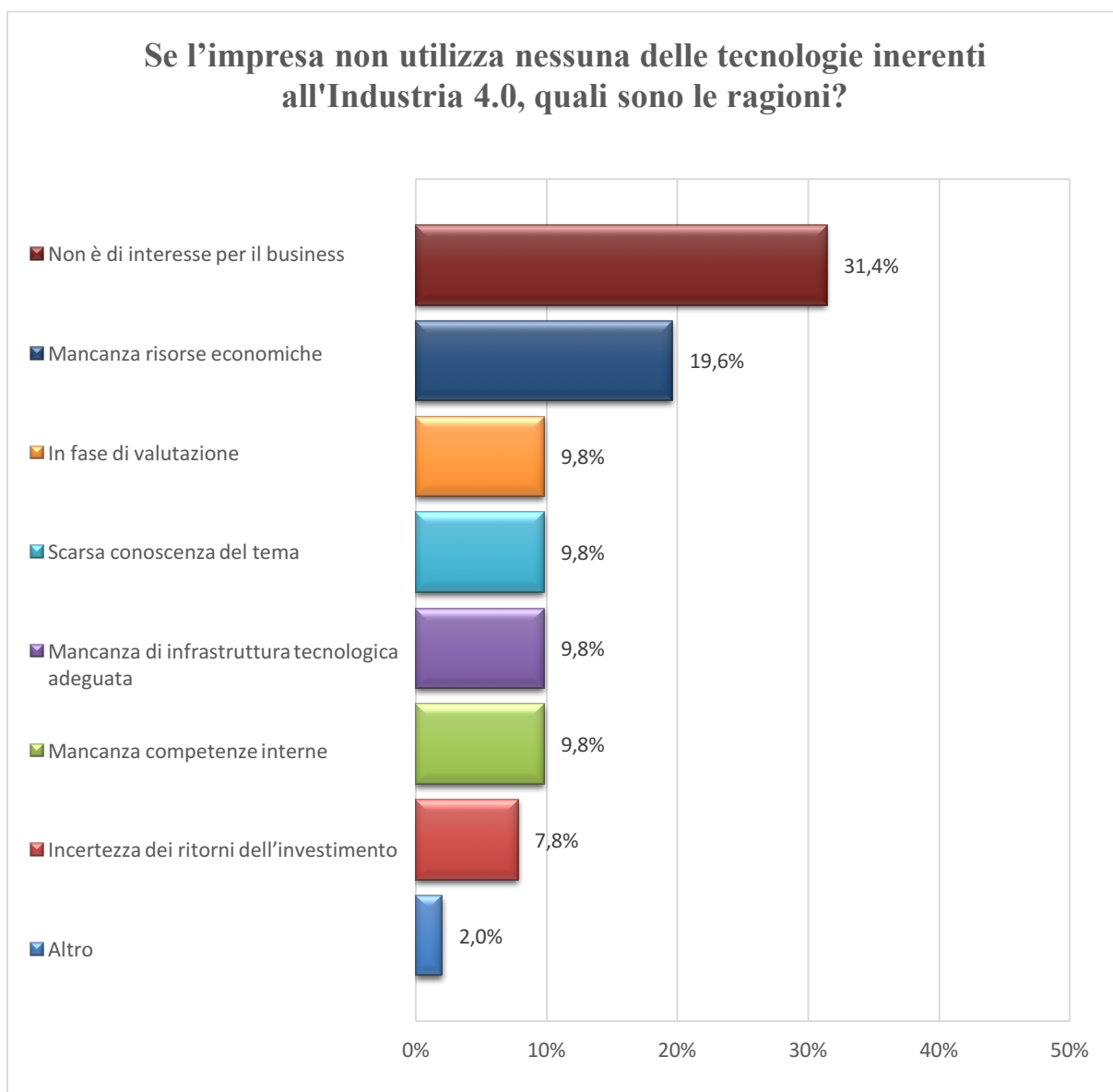
All'interno di tale campione, ventitré (ovvero circa il 41%) sono le imprese che hanno dichiarato di adottare almeno uno degli strumenti precedentemente elencati, appartenenti quindi al mondo dell'*Industria 4.0*. Nonostante il campione analizzato non sia di dimensioni



molto elevate, tale livello di adozione delle tecnologie 4.0 può senza dubbio essere ritenuto incoraggiante per il futuro.

Uno degli obiettivi fondamentali dell'indagine effettuata riguarda le ragioni che spingono le imprese a non avvicinarsi agli strumenti innovativi facenti parte dell'Industria 4.0. Le motivazioni elencate dalle imprese sono visibili nel grafico di seguito riportato.

*Grafico 1.*



*Numero di imprese intervistate: 33*

*Numero di risposte fornite: 51 (massimo due alternative per ogni impresa)*

La motivazione maggiormente dichiarata, come visibile da grafico in alto, riguarda lo scarso interesse che l'azienda rivolge alle tecnologie innovative dell'Industria 4.0, ritenendole di scarsa utilità per la crescita del proprio business.

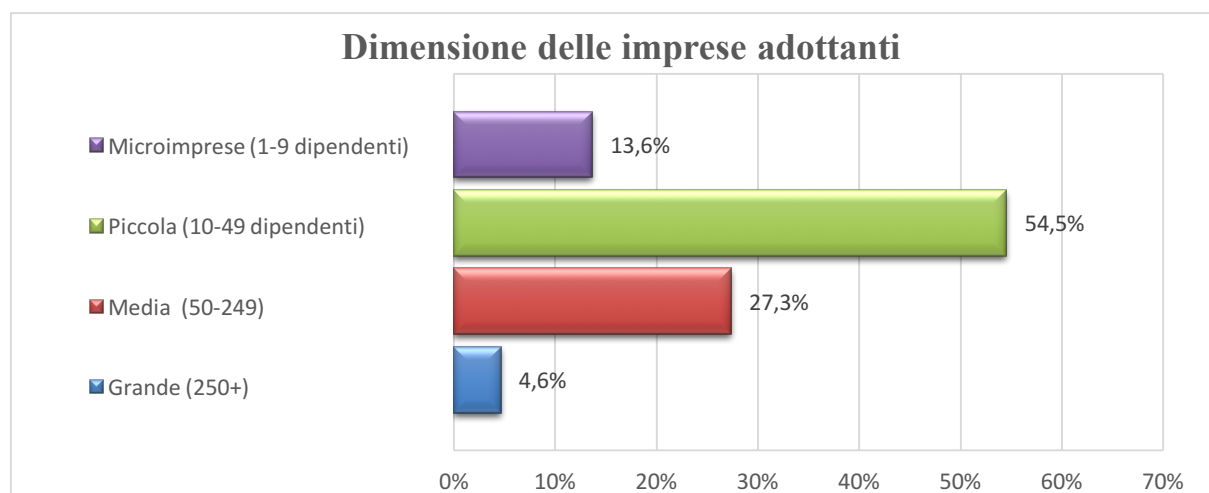
È importante sottolineare invece come l'incertezza dei ritorni dell'investimento non sembra essere un elemento di grande preoccupazione per le aziende intervistate, infatti sono solo quattro le imprese che la inseriscono come motivazione principale per la non adozione delle tecnologie dell'Industria 4.0.

All'interno del capitolo 2 abbiamo affrontato i diversi approcci alla personalizzazione, concentrando particolarmente l'attenzione nel confronto tra piccola e grande impresa; è interessante adesso valutare come le micro (numero di dipendenti compreso tra 1 e 9), piccole (numero di dipendenti compreso tra 10 e 49), medie (numero di dipendenti compreso tra 50 e 249) e grandi (numero di dipendenti maggiore di 250) imprese si confrontino con il mondo dell'Industria 4.0.

Come evidenziato nel grafico seguente, all'interno dell'insieme di aziende adottanti tecnologie dell'Industria 4.0, più della metà (precisamente 12 su 22) sono piccole imprese; questo mostra come, contrariamente a quanto si possa immaginare, anche piccole realtà aziendali sono disposte ad accettare la "sfida" dell'innovazione. A conferma di ciò, bisogna sottolineare l'adozione di tecnologie inerenti all'Industria 4.0 da parte di tre micro imprese.

Solo una grande impresa ha dichiarato di adottare strumenti innovativi, ma tale dato non sembra essere significativo in quanto, nel campione originario, il numero di grandi imprese era molto limitato.

*Grafico 2.*

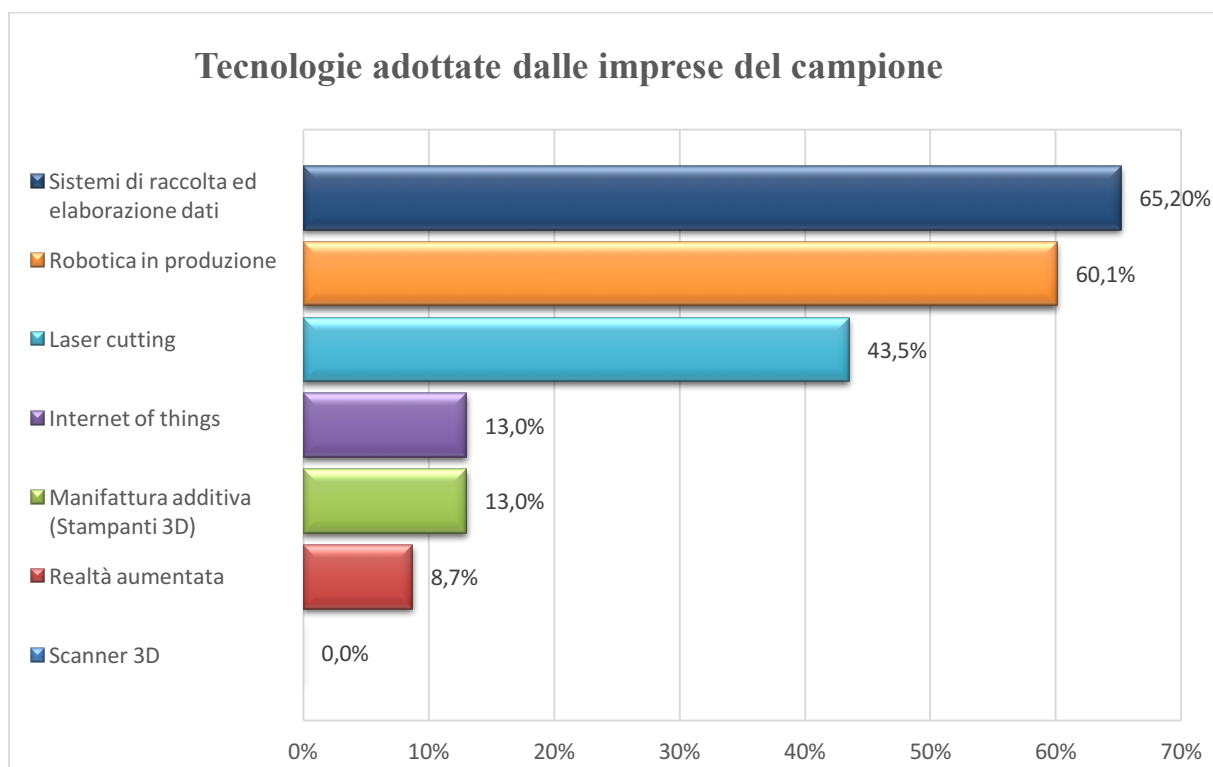


*Dati su campione di 22 imprese tra le adottanti*

Come già affermato in precedenza, sono 23 le imprese adottanti tecnologie, macchinari e strumenti inerenti all'Industria 4.0.

Nel grafico seguente andremo a mostrare la percentuale di adozione degli strumenti elencati da parte delle imprese del campione.

Grafico 3.



Numero di imprese intervistate: 23

Numero di risposta totali: 47

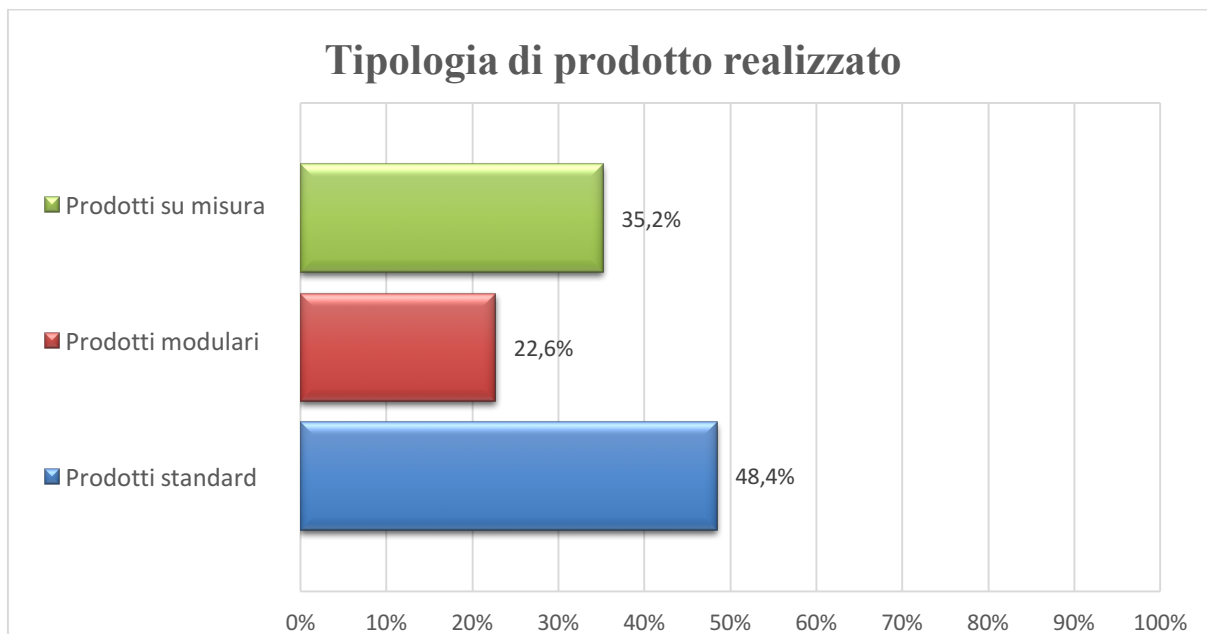
È molto interessante evidenziare che 14 aziende, sul totale delle 23 appartenenti al campione, usufruiscono di sistemi di raccolta ed elaborazione di dati (ovvero Big data e Cloud). Tali strumenti, in particolare i big data, giocano un ruolo chiave nella possibilità delle imprese di analizzare al meglio i bisogni e le necessità della clientela, per offrire loro prodotti su misura in grado di soddisfare le loro necessità.

La stampante 3D, ritenuta in generale uno degli strumenti innovativi per eccellenza, soprattutto grazie alla possibilità di limitare al minimo lo spreco di risorse, è uno degli strumenti con maggior potenzialità nel mondo di personalizzazione del prodotto (come visto nel caso: *Adidas Futurecraft*); nel settore del mobile però, tale strumento non appare essere molto diffuso, infatti sono solo 3 le aziende del campione ad usufruirne.

Osservando il numero di risposte totali fornite, ovvero 47, è possibile affermare che in media ogni azienda del campione adotta circa due tecnologie inerenti all'Industria 4.0; in particolare due aziende arrivano ad adottare tre strumenti.

L'obiettivo del grafico seguente è quello di verificare, all'interno dell'insieme delle imprese adottanti, quante sono quelle che offrono prodotti standard (a catalogo), quante quelle che offrono prodotti che possono essere personalizzati partendo da modelli standard a catalogo e quante che offrono prodotti su misura personalizzati.

Grafico 4.



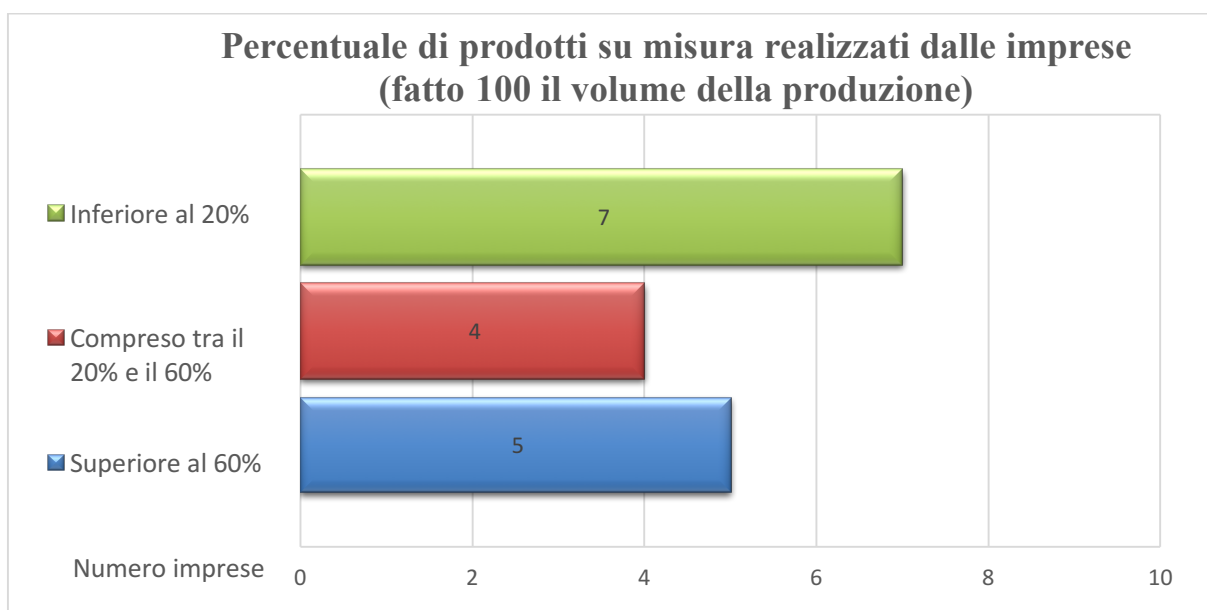
Numero di imprese intervistate: 23

Nell'intervista realizzata alle imprese, la domanda specifica posta alle aziende era la seguente: "Fatto 100 il volume della produzione, specificate come si suddivide la produzione dell'impresa (totale uguale al 100%)".

La percentuale presente nel grafico 4 rappresenta quindi la porzione media di produzione di prodotti su misura, modulari e standard, fatto 100 il volume totale della produzione.

Concentrandoci in particolare sulla produzione di prodotti su misura personalizzati, è interessante analizzare il seguente grafico:

Grafico 5.



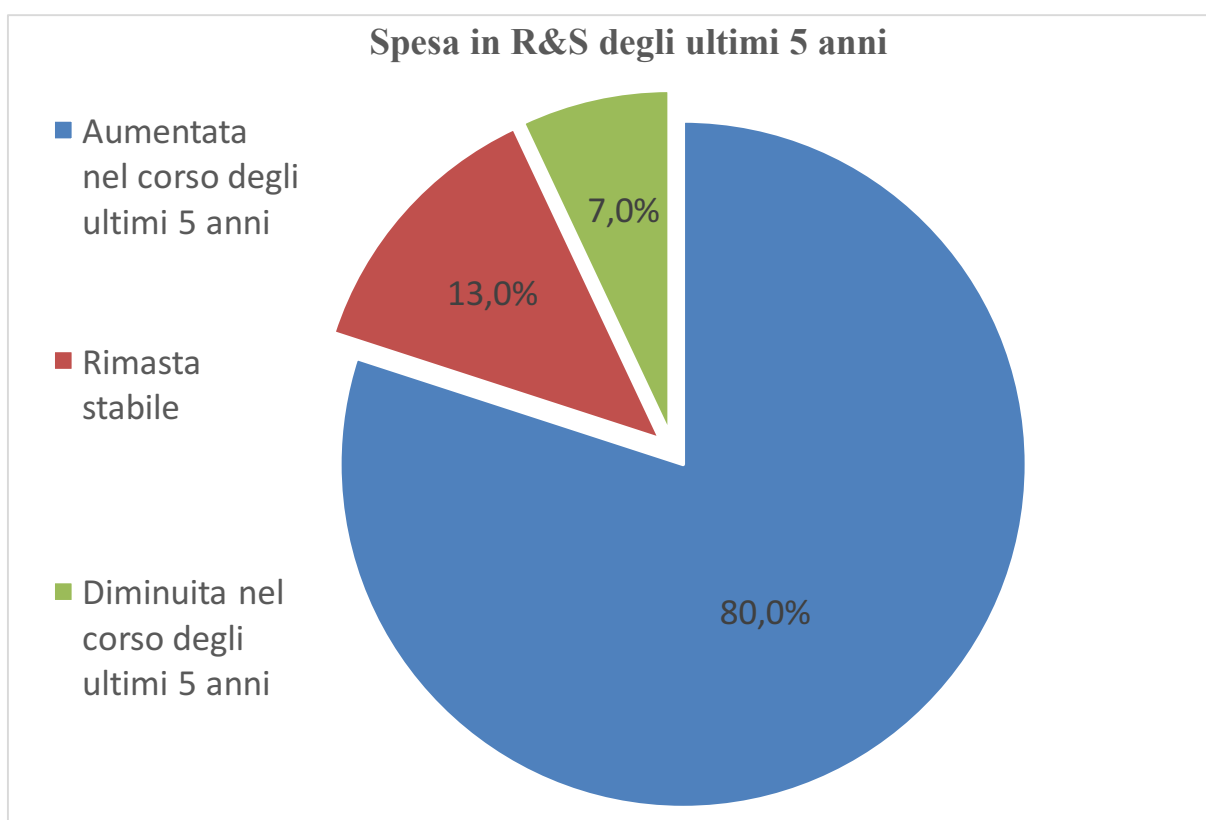
Numero di imprese intervistate: 16

Importante sottolineare la presenza di cinque imprese (pari a circa un terzo del totale) caratterizzate da una percentuale di produzione di prodotti *su misura* superiori al 60% della produzione totale; questo dimostra come, anche nel settore del mobile, l'importanza attribuita alla specifica richiesta del cliente sia in costante crescita.

Il consumatore moderno ha la necessita di richiedere dei mobili che si possano “inserire” ed “incastrare” perfettamente all'interno dell'arredamento della propria abitazione; per tale ragione, essere in grado di soddisfare le specifiche richieste della clientela può essere certamente un elemento in grado di generare un vantaggio competitivo, grazie alla possibilità di offrire un servizio in più rispetto alla concorrenza.

Le capacità e le competenze delle aziende in grado di offrire al cliente un prodotto ad-hoc, derivano in parte dal grande lavoro di ricerca e sviluppo da queste realizzato specialmente negli ultimi anni. Degno di nota è infatti il *grafico 6*, il quale mostra che per l'80% circa delle imprese del campione la spesa in ricerca e sviluppo (R&S) è notevolmente incrementata.

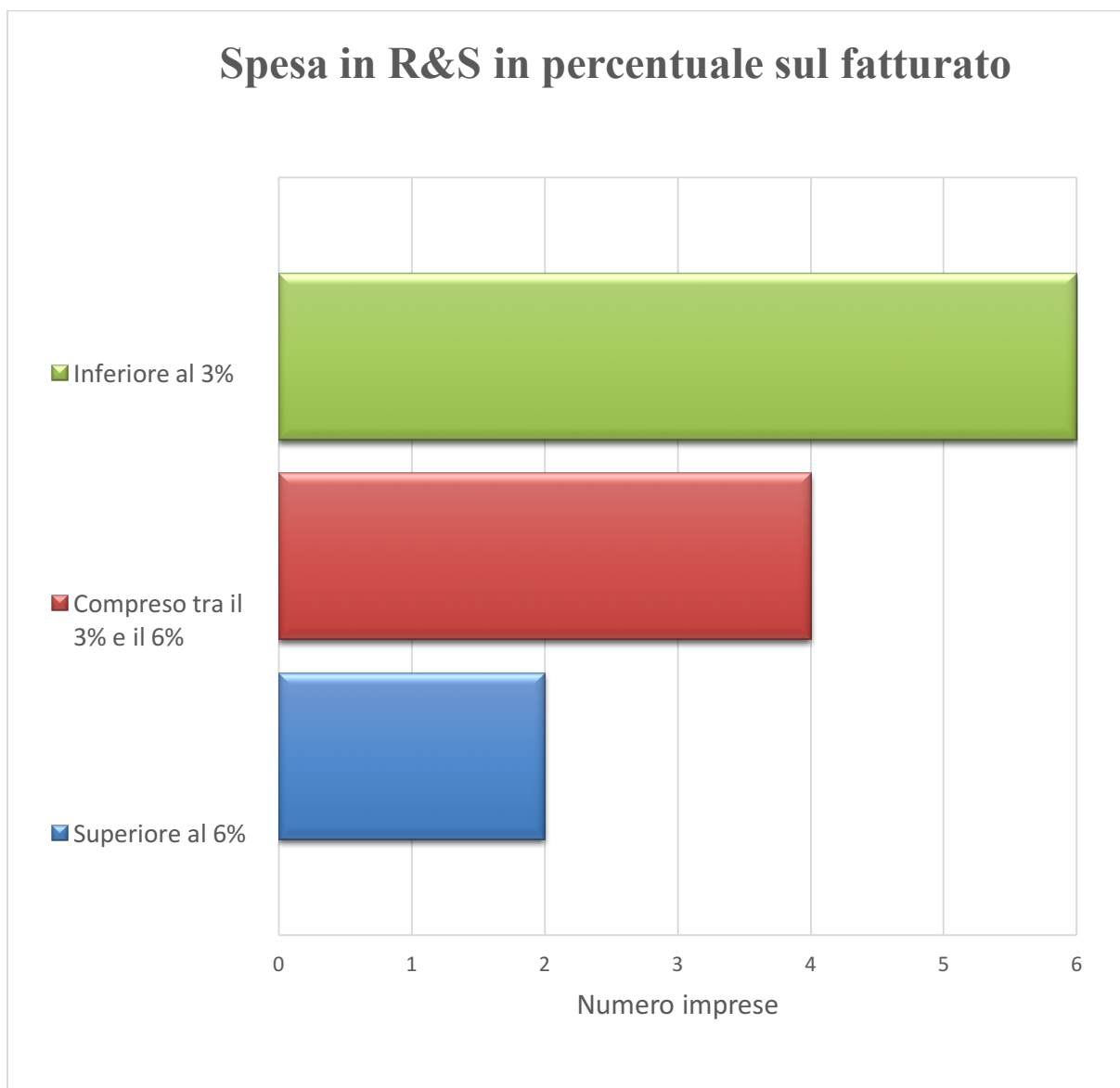
*Grafico 6.*



*Dati su campione di 15 imprese tra le adottanti.*

In particolare, sei aziende su dodici dichiarano di investire in ricerca e sviluppo meno del 3% del fatturato totale, quattro investono tra il 3% e il 6% (in rapporto al fatturato totale) e due investono più del 6% (in rapporto al fatturato totale).

Grafico 7.

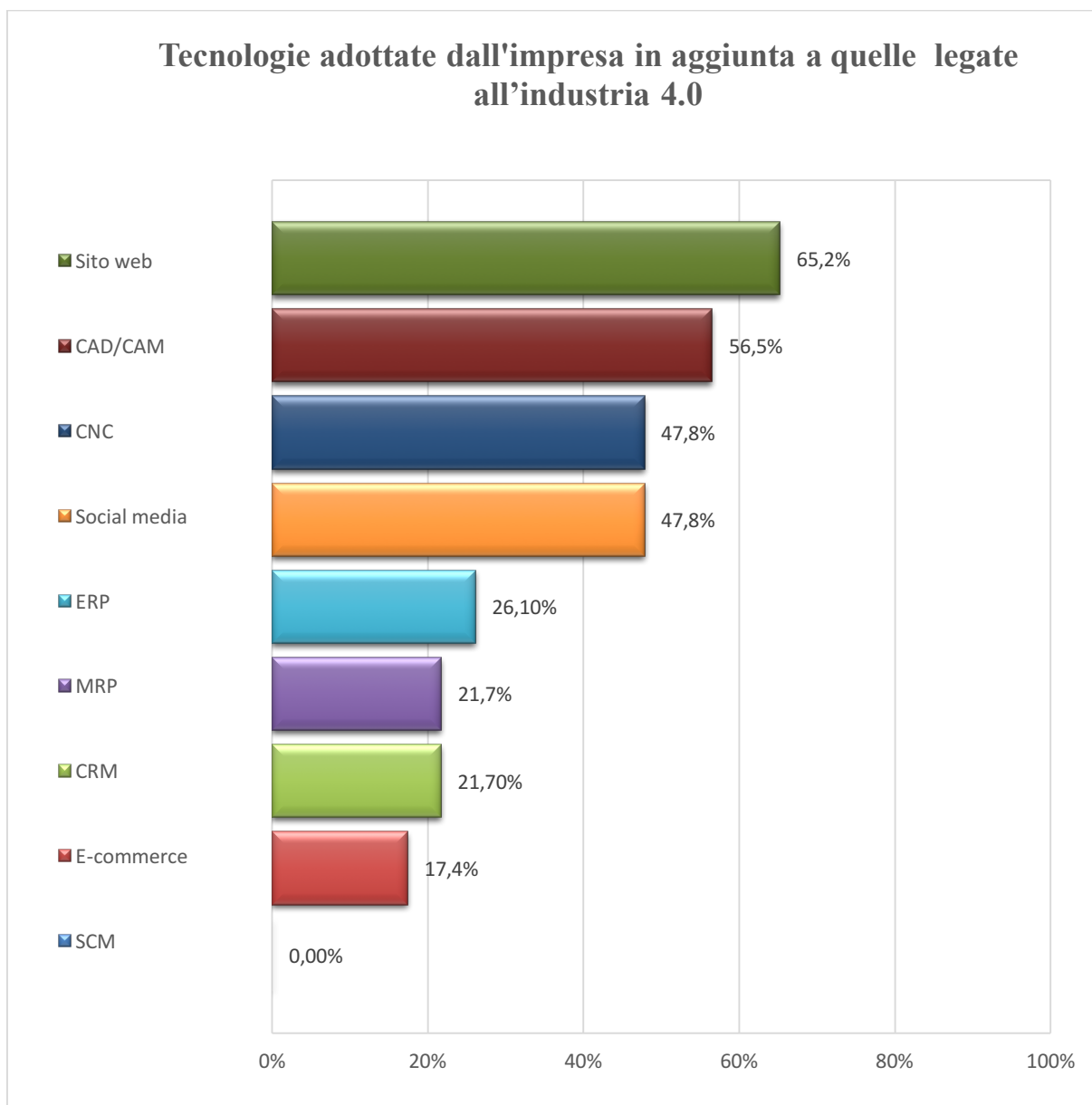


*Dati su campione di 12 imprese tra le adottanti.*

L'insieme di strumenti e macchinari inerenti all'Industria 4.0 non operano in maniera isolata, ma spesso vengono supportati e affiancati da altre tecnologie che possono essere utili all'impresa per semplificare la fase di progettazione, di produzione, di contatto con il cliente e di vendita al cliente finale.

Nella nostra analisi, abbiamo sottoposto le imprese alla seguente domanda: "In aggiunta alle tecnologie legate all'industria 4.0, quali altre tecnologie ha adottato l'impresa?". All'interno del *grafico 8* è possibile prendere visione delle risposte fornite dal campione di 23 imprese.

Grafico 8.



*Dati su campione di 70 risposte rilasciate dalle 23 imprese adottanti.*

Il sito web, nonostante all'interno dell'elenco presentato risulta essere il più diffuso e utilizzato, ragionando in termini assoluti non sembra trovare una così larga estensione tra le imprese del settore del mobile.

Il fatto che solo il 65% delle imprese intervistate confermi di possedere un proprio sito web genera necessariamente un problema: l'elevata difficoltà per il consumatore di trovare l'azienda e comunicare a questa i propri bisogni; ciò riduce inevitabilmente le possibilità della clientela di ottenere un mobile su misura.

Una delle possibili motivazioni dello scarso utilizzo del sito web potrebbe derivare dal fatto che parte delle imprese del campione opera principalmente nel B-to-B (business to business),

e di conseguenza non necessita di un mezzo in grado di “connettere” l’azienda al consumatore finale.

Molto interessante il dato riguardante l’e-commerce, adottato da circa il 17% delle imprese del campione: questo valore conferma ancora una volta il forte processo di digitalizzazione che sta caratterizzando questa fase di sviluppo e crescita del settore del mobile.

Il fatto che 4 aziende su 23 sfruttino l’e-commerce come mezzo di vendita, a primo impatto, può apparire come risultato scoraggiante; si necessita però di una contestualizzazione del dato nel settore del mobile, che ha da sempre puntato sulla *vendita in store* come fonte di successo. È importante quindi sottolineare che un risultato del genere, trasferito ad esempio nel settore dell’abbigliamento (che negli ultimi anni ha fatto della vendita online il proprio punto di forza), sarebbe stato fallimentare.

Una domanda degna di nota, posta alle imprese adottanti all’interno dell’indagine, riguarda le motivazioni che hanno spinto le aziende ad investire nelle tecnologie 4.0.

Il 91% (ovvero 10 aziende su 11) delle imprese adottanti che hanno risposto alla domanda, ha affermato che la possibilità di offrire un maggior livello di servizi e di più alta qualità ha influito *moltissimo* nella decisione di investire in strumenti inerenti all’Industria 4.0.

Questo risultato è molto significativo poiché mostra come l’azienda è disposta a dedicare una importante fetta del proprio fatturato per andare incontro alle esigenze della clientela e per offrire loro prodotti su misura.

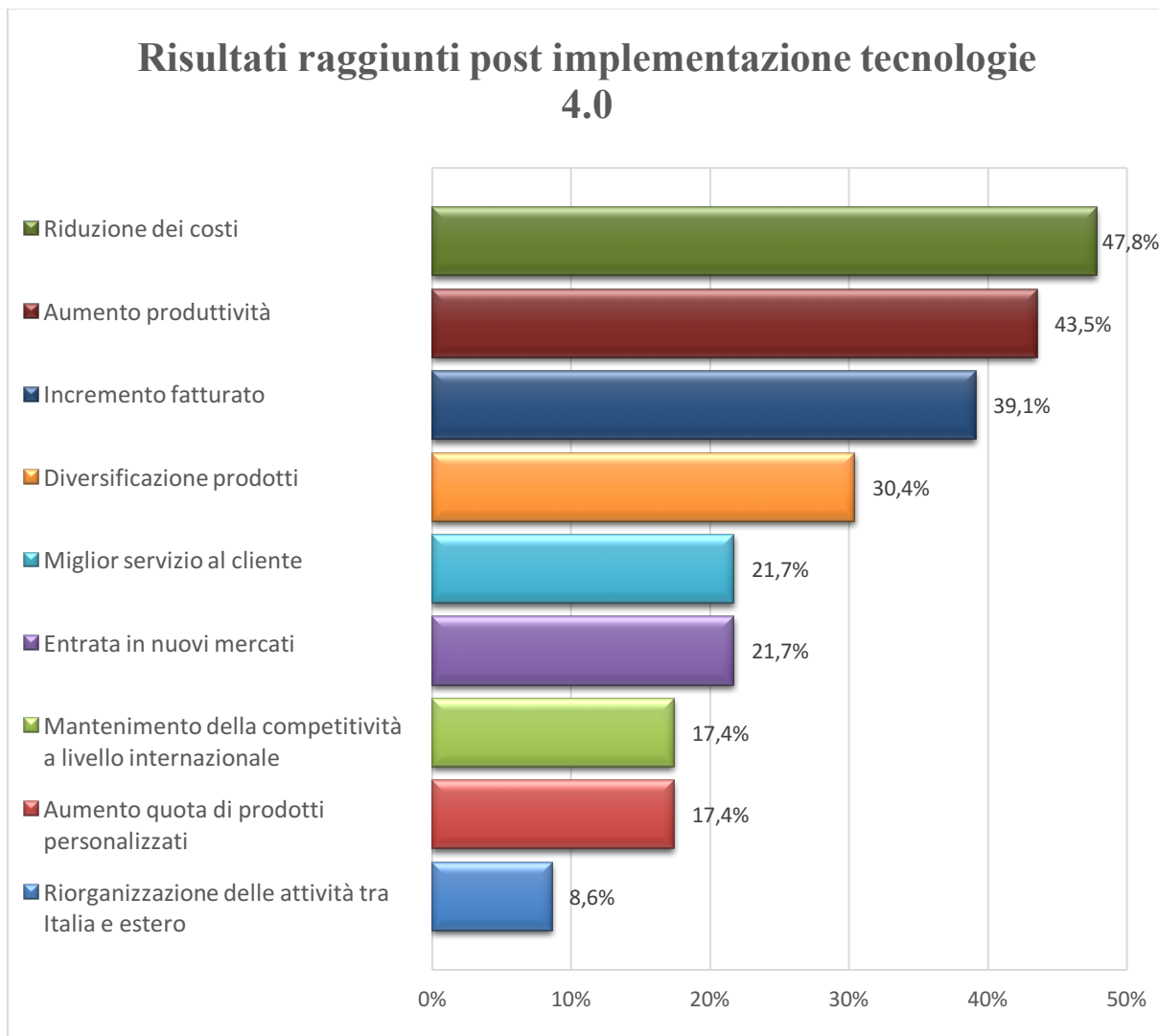
Nel *grafico 9*, che si riferisce alla domanda riguardante i risultati raggiunti a seguito dell’implementazione delle tecnologie inerenti all’Industria 4.0, è possibile osservare che per circa il 22% delle imprese adottanti, usufruire delle tecnologie 4.0 ha effettivamente generato un miglioramento della qualità del servizio al cliente, mostrando quindi che questa percentuale di imprese è riuscita ad ottenere quello che si aspettava dall’investimento.

Di fondamentale importanza diviene a questo punto il risultato che si riferisce *all’aumento della quota di prodotto personalizzato* a seguito dell’adozione di strumenti e macchinari con tecnologia 4.0, indicato in forte crescita dal 17,4% delle imprese adottanti; questo dato ci permette di affermare che l’adozione di tecnologie 4.0 consente di garantire alla clientela dei prodotti su misura con maggior facilità e semplicità rispetto al passato.

Il risultato di maggior impatto, come mostrato sempre all’interno del *grafico 9*, è quello riferito alla riduzione dei costi (selezionato da quasi in 50% delle imprese adottanti); investire nell’Industria 4.0, quindi, comporta un ritorno dell’investimento nel breve periodo, grazie soprattutto al risparmio dei costi e all’incremento della produttività.



Grafico 9.



*Dati su campione di 74 risposte rilasciate dalle 23 imprese adottanti.*

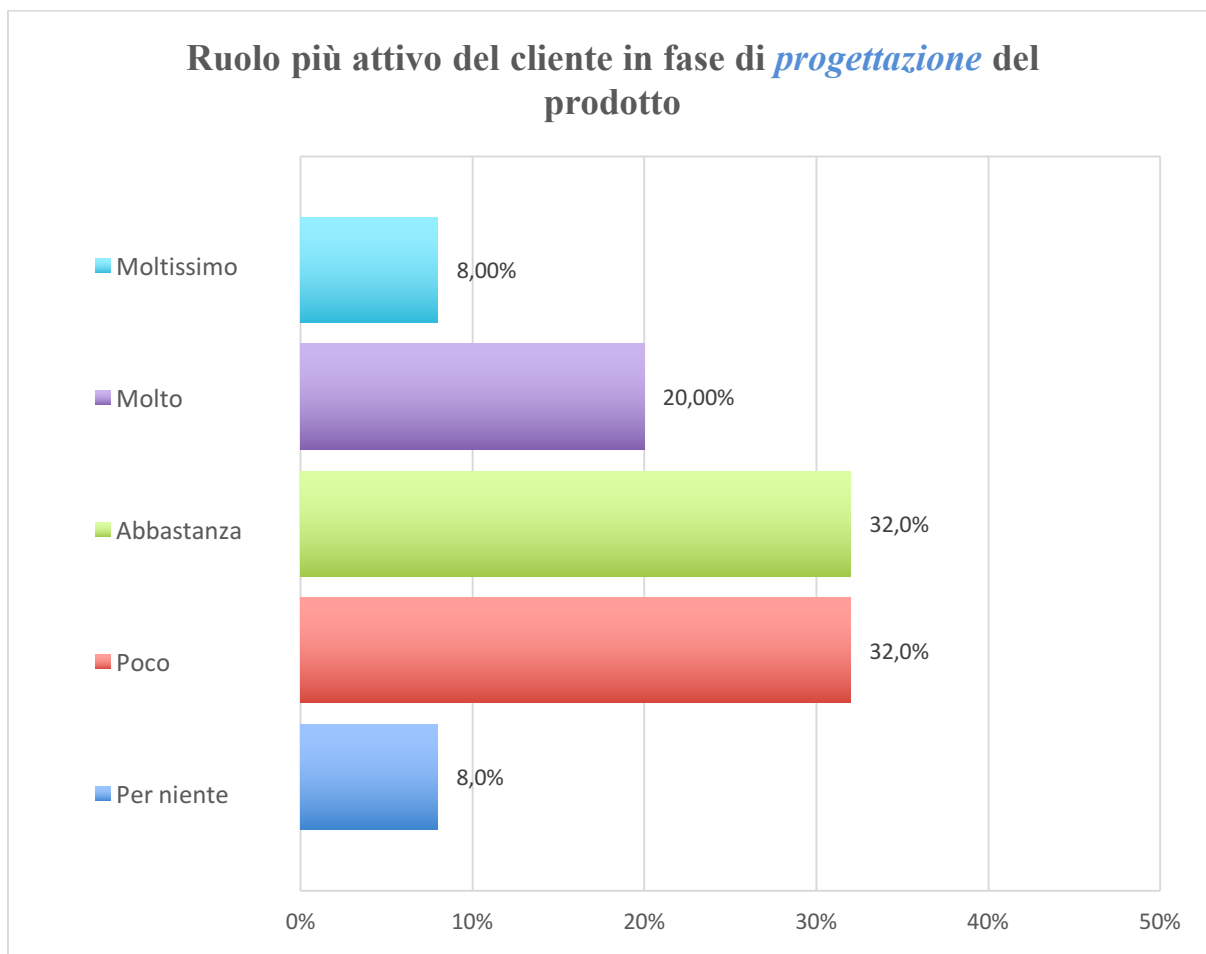
L'adozione di tecnologie 4.0 genera naturalmente una importante influenza sui macchinari già presenti all'interno dell'azienda, questo comporta quindi la necessità di dover personalizzare le soluzioni tecnologiche adottate per circa l'82% delle imprese adottanti. Ogni azienda ha delle proprie esigenze, e questo processo di personalizzazione delle tecnologie lo dimostra.

L'analisi realizzata ha anche l'obiettivo di andare a valutare l'impatto delle tecnologie 4.0 dal punto di vista del prodotto offerto, concentrandosi particolarmente su due aspetti chiave:

- Come varia il ruolo del cliente in fase di *progettazione* del prodotto.
- Come varia il ruolo del cliente in fase di *produzione* del prodotto.

I grafici 10 e 11 hanno l'obiettivo di riassumere quanto dichiarato dalle imprese adottanti.

Grafico 10.



Dati su campione di 12 imprese tra le adottanti.

All'interno del grafico appena mostrato, è possibile evidenziare dei risultati molto interessanti: sommando le percentuali riferite alle imprese che dichiarano che le tecnologie 4.0 hanno incrementato l'importanza del ruolo del cliente in fase di progettazione del prodotto, con livelli che vanno da *abbondante* a *moltissimo*, si ottiene una percentuale pari al 60% del totale; superiore quindi al 40% delle aziende che invece ritengono che il ruolo del cliente sia al massimo incrementato di poco. Quindi, in generale, 7 imprese su 12 dichiarano che il ruolo del cliente è sempre più attivo in fase di progettazione del prodotto.

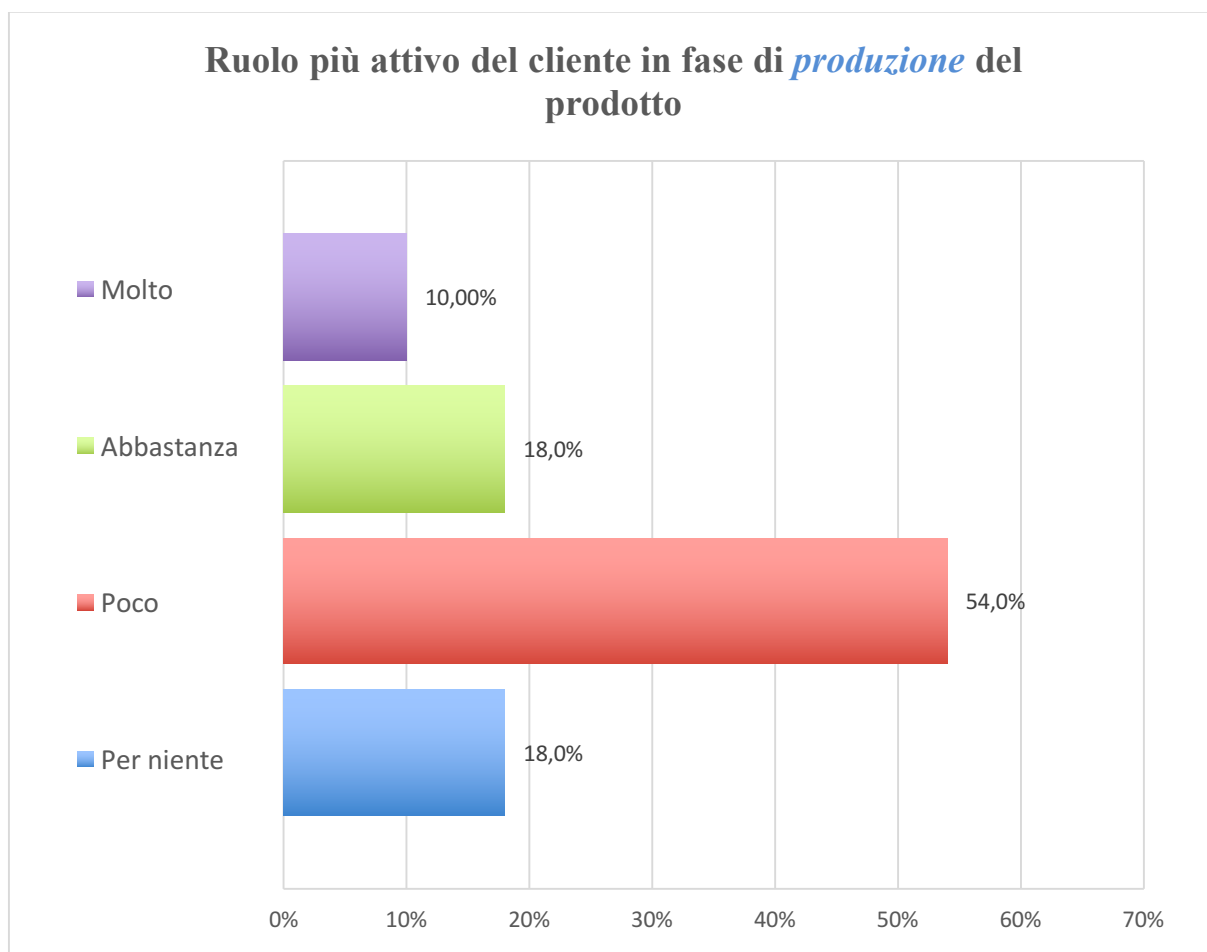
Questo risultato va a confermare quanto dichiarato in precedenza, ovvero che le tecnologie dell'Industria 4.0 consentono di andare incontro alle esigenze del consumatore con maggior facilità.

Il *grafico 11*, riguardante il ruolo di partecipazione del cliente in fase di *produzione* del prodotto, mostra dei risultati leggermente differenti.

In questo caso è il 28% delle imprese adottanti a dichiarare che il cliente è *abbondantemente* o *molto* più attivo in fase di *produzione* del prodotto; molto inferiore alla percentuale di imprese (74%) che invece ritiene il contrario.

Questo risultato ci consente di affermare che l'adozione di tecnologie 4.0 incrementa di poco il ruolo del cliente in fase di produzione del prodotto.

Grafico 11.



*Dati su campione di 12 imprese tra le adottanti.*

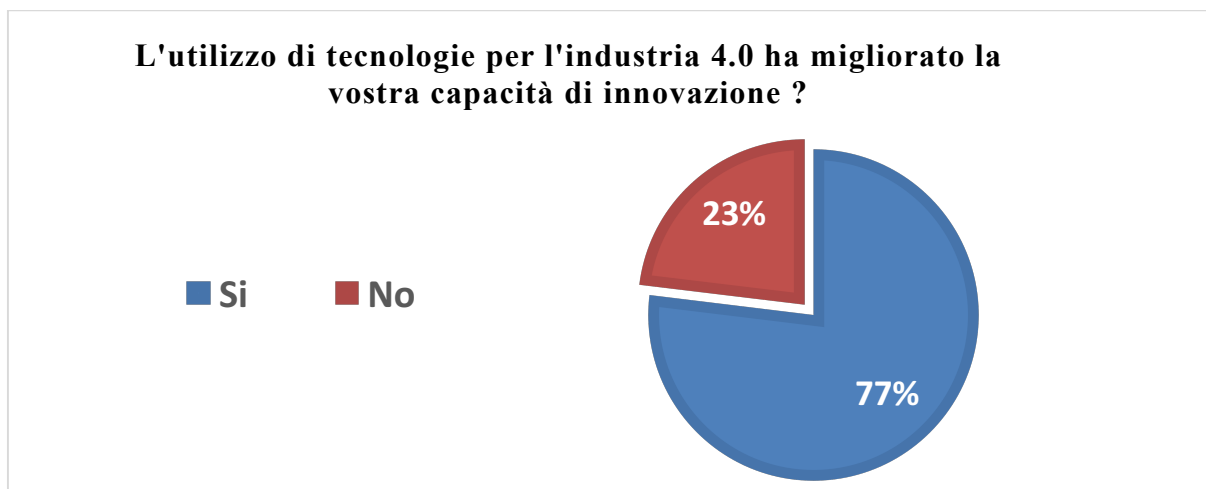
### 4.3 Conclusioni della ricerca sull'Industria 4.0

Uno degli aspetti fondamentali di questa analisi realizzata all'interno di un campione di 56 aziende nel settore del mobile, è il seguente: l'adozione di tecnologie inerenti all'Industria 4.0 sembra generare nella maggior parte dei casi i risultati sperati. Ovviamente le difficoltà non mancano, in particolare per ciò che riguarda le scarse competenze interne, la difficoltà di reperire figure professionali adeguate nel mercato e le limitate risorse finanziarie per far fronte all'investimento.

Superate le difficoltà iniziali, le aziende appaiono più che soddisfatte dei risultati raggiunti, infatti, come è possibile osservare all'interno del grafico 12, dieci aziende su tredici dichiarano di aver migliorato la loro capacità di innovazione grazie alla possibilità di usufruire di nuove tecnologie inerenti al mondo dell'Industria 4.0.

L'incremento della capacità di innovare da parte delle imprese genera di frequente un impatto positivo nei confronti della clientela, la quale si confronterà con delle aziende in grado di andare maggiormente incontro alle loro esigenze e di creare dei prodotti ad-hoc per ogni tipo di cliente.

Grafico 12.

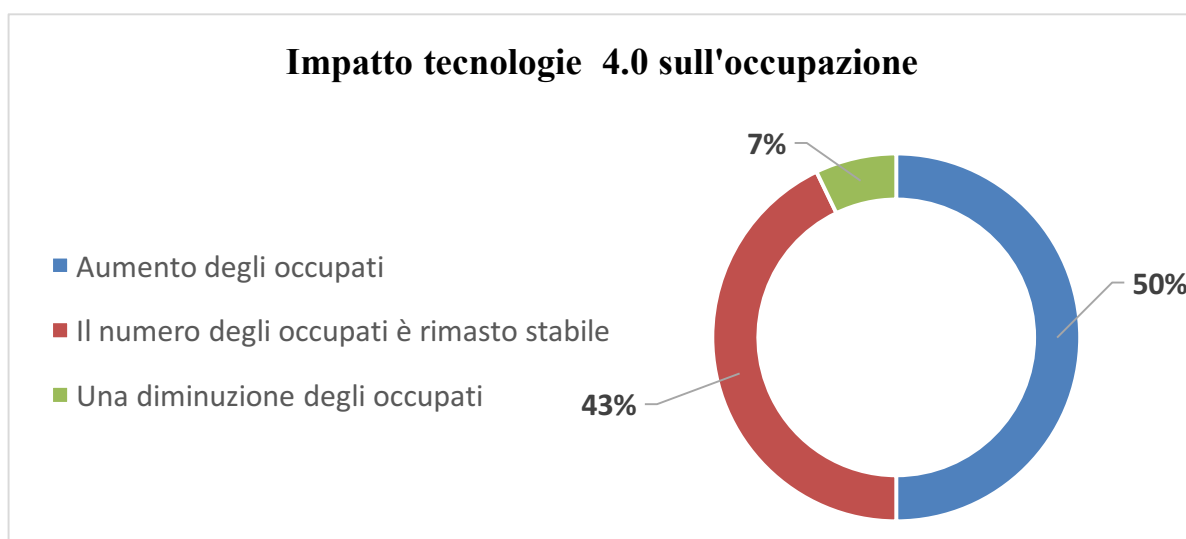


*Dati su campione di 13 imprese tra le adottanti.*

Questa analisi ha portato ad un risultato interessante, in grado di sfatare in parte il mito secondo il quale un incremento di macchinari in azienda comporta inevitabilmente una riduzione del personale.

Le aziende, tra le adottanti, a rispondere a tale quesito, sono state quindici; tra queste, sei hanno affermato che il personale è rimasto invariato, sette hanno affermato che il personale è incrementato e solo un'azienda ha affermato che il personale ha subito una riduzione in seguito all'implementazione di tecnologie 4.0.

Grafico 13.



*Dati su campione di 14 imprese tra le adottanti.*

## CONCLUSIONI

Molte sono le imprese in procinto di imboccare la via della personalizzazione: tra queste, vi è addirittura una grande multinazionale che ha da sempre fatto della standardizzazione il proprio punto di forza, ovvero McDonald's.

Ad affermarlo, in un'intervista di settembre 2016 realizzata da Cancellato su *Linkiesta.it*, è stato Roberto Masi, amministratore delegato di McDonald's Italia, il quale sostiene con sicurezza che il futuro per la catena di fast food sia proprio la personalizzazione.

Il processo di cambiamento che sta coinvolgendo McDonald's può essere riassunto con la frase di Roberto Masi: “*«Prima eravamo fordisti: puoi avere tutti i panini che vuoi purché sia Big Mac. Perché ormai la gente vuole scegliere tutto. La personalizzazione è la chiave d'accesso per il futuro»*” (Cancellato, 2016)

Proprio perché la personalizzazione si muovi di pari passo con la digitalizzazione, non ci sarebbe da stupirsi se tra qualche anno venisse data la possibilità ai clienti, all'interno di un ristorante, di effettuare le prenotazioni direttamente attraverso lo smartphone; i menu cartacei andrebbero in questo modo a scomparire e il consumatore potrebbe personalizzare al massimo la propria portata.

I riscontri numerici sul fatturato mostrati all'interno del terzo capitolo ci consentono di affermare in maniera sempre più chiara ed evidente che realizzare prodotti ad-hoc per il cliente, sia che siano personalizzabili partendo da prodotti standard a catalogo, sia che siano direttamente realizzati su misura, consente il più delle volte alle imprese di ottenere una crescita economica non indifferente; ciò permette all'azienda di compensare quelli che possono essere definiti come gli “aspetti positivi” della standardizzazione, come ad esempio il poter beneficiare al meglio di economie di scala e di esperienza.

Inoltre, è possibile definire il *su misura* come “chiave del successo” anche per il forte impatto che questo genera sulla fidelizzazione della clientela. Il cliente vuole che l'azienda capisca le sue necessità e i suoi bisogni, ed il modo migliore per rispondere alle sue necessità è proprio offrire prodotti personalizzati.

Uno degli obiettivi fondamentali della personalizzazione è quello di creare un prodotto diversificato per il consumatore, che appaia agli occhi di questo come unico nonostante la produzione sia rivolta ad una clientela molto ampia.

In un'epoca nella quale il consumatore vuole vivere una vera e propria “esperienza di marca”, offrire un prodotto su misura è un *plus* dal quale l'azienda alla ricerca del successo non può più prescindere.



## BIBLIOGRAFIA

- BAIN E COMPANY, 2013. *In: PASCUCCI E TEMPERINI, 2017. Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI.* Torino: Giappichelli Editore.
- BARLAAM, 2017. Adidas batte Nike a casa sua: storico sorpasso negli Stati Uniti. *Il Sole 24 Ore.*
- BLASIGH, 2016. Ermenegildo Zegna e il nuovo “su misura”. *Corriere della Sera.*
- BOARETTO, NOCI E PINI, 2011. *Marketing Reloaded.* II Edizione. Milano: Gruppo24Ore.
- CANCELLATO, 2016. Parola di McDonald’s: «Macché globalizzazione, il futuro è la personalizzazione». *Linkiesta*
- CANESI, 2015. *Egemonismo del capitale e autodeterminazione dei popoli.* I Edizione. Milano: FrancoAngeli S.r.l.
- CAPPELLARI, 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle.* II Edizione. Roma: Carocci Editore S.p.a.
- CARUSO, 2004. *Il circolo virtuoso impresa – mercato: Come orientare l’azienda al marketing.* Milano: Tecniche Nuove.
- CRIVELLI, 2016. Per Zegna ricavi in crescita del 4% a 1,26 miliardi. *Il Sole 24 Ore.*
- DESANDO, 2016. Un milione di fatturato e nuovi atelier: così cresce una sartoria online. *EconomyUp*
- FARINET E PLONCHER, 2002. *Customer Relationship Management.* Milano: ETAS.
- FOGLIATTO, DA SILVEIRA, 2011. *Mass Customization: Engineering and Managing Global Operations.* Londra: Springer.
- GALLUCCI, 2014. *Marketing emozionale e neuroscienze.* II Edizione. Milano EGEA S.p.a.

- HUFFMAN E KAHN, 1998. *In: RAIMONDO, 2012. Personalizzazione, Marca E Identità Del Consumatore.* I Edizione. Milano: EGEA S.p.a.
- KOTLER ET AL, 2012. *Marketing Management.* XIV Edizione. Milano: Pearson Italia.
- KOTLER ET AL, 2015. *Principi Di Marketing.* XV Edizione. Milano: Pearson Italia.
- MAGONE E MAZALI, 2016. *INDUSTRIA 4.0: Uomini e macchine nella fabbrica digitale.* I Edizione. Milano: Guerini e associati.
- MICELLI, 2011. *Futuro Artigianato: L'innovazione nelle mani degli italiani.* I Edizione. Venezia: Marsilio Editori.
- MOLTENI, BERTOLINI E PEDRINI, 2009. *CSR: Quali competenze? Quale futuro?.* Milano: EDUCatt.
- ORNATI E BERNARDINI, 2011. *Oltre il CRM: La customer experience nell'era digitale.* Milano: FrancoAngeli S.r.l.
- PASCUCCI E TEMPERINI, 2017. *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI.* Torino: Giappichelli Editore.
- RAIMONDO, 2012. *Personalizzazione, Marca E Identità' Del Consumatore.* I Edizione. Milano: EGEA S.p.a.
- REDDINGTON, 2006. *In: ORNATI E BERNARDINI, 2011. Oltre il CRM: La customer experience nell'era digitale.* Milano: FrancoAngeli S.r.l.
- ROSA, 2017. Due studenti di 19 anni inventano l'app che misura il numero di scarpe. *Corriere della Sera.*
- SANTELLI, 2015. Neronote, pochi click per la camicia su misura. *La Repubblica.*
- TUNISINI ET AL, 2014. *Economia E Management Delle Imprese.* Milano: Hoepli.
- VALENZUELA ET AL, 2009. *In: RAIMONDO, 2012. Personalizzazione, Marca E Identità Del Consumatore.* I Edizione. Milano: EGEA S.p.a.



- WIND E RANGASWAMY, 2001. *Customerization: The next revolution in mass customization*. In: RAIMONDO, 2012. *Personalizzazione, Marca E Identità Del Consumatore*. I Edizione. Milano: EGEA S.p.a.

## SITOGRAFIA

- <http://4marketing.biz/2005/12/cose-il-marketing-one-to-one/>
- <http://blog.startupitalia.eu/81115-20151217-star-wars-risveglio-forza-chiavette-usb-maikii>
- <http://gazzettadimantova.gelocal.it/mantova/cronaca/2017/01/11/news/lubiam-in-crescita-fatturato-a-50-milioni-e-ora-a-pitti-uomo-1.14699869>
- <http://it.ccm.net/faq/10556-come-funziona-una-stampante-3d>
- <http://stevieawards.com/iba/lands-end>
- [http://store.nike.com/it/it\\_it/product/air-zoom-pegasus-34-id/?piid=43858&pbid=207888806](http://store.nike.com/it/it_it/product/air-zoom-pegasus-34-id/?piid=43858&pbid=207888806)
- [http://www.corriere.it/digital-edition/ECONOMIAFC\\_NAZIONALE\\_WEB/2017/03/06/24/startup-lultima-moda-e-il-vestito-3d\\_U43290490753249LNB.shtml](http://www.corriere.it/digital-edition/ECONOMIAFC_NAZIONALE_WEB/2017/03/06/24/startup-lultima-moda-e-il-vestito-3d_U43290490753249LNB.shtml)
- <http://www.datamanager.it/2016/10/la-personalizzazione-chiave-del-successo-nellera-del-digitale/>
- <http://www.datamanager.it/2017/04/adidas-svela-futurecraft-4d-scarpa-consumer-stampata-3d/>
- <http://www.industriaitaliana.it/maikii-successo-delle-buone-idee-industriali/>
- <http://www.ipresslive.it/comunicates/14343/lanieri-accelera-200-di-fatturato-nel-2016>
- <http://www.italiachecambia.org/2016/03/lavoro-futuro-artigianato-prodotti-fatti-a-mano/>
- <http://www.mercatoglobale.com/marketingecomunicazione/come-fidelizzare-la-clientela>
- <http://www.mffashion.com/it/archivio/2017/02/10/tommy-hilfiger-il-consumatore-contemporaneo-e-click-and-buy>
- <http://www.mysolutionpost.it/archivio/impresa/2015/03/fidelizzazione-cliente.aspx>
- <http://www.ninjamarketing.it/2015/08/20/data-driven-marketing-infografica/>
- <http://www.ninjamarketing.it/2017/04/19/adidas-futurecraft-4d-nuova-era-scarpe-corsa-3d/>
- <http://www.sfilate.it/246648/levis-lancia-la-customizzazione-dei-jeans-in-store>
- <http://www.themarketingfreaks.com/2014/01/il-mercato-della-mass-customization/>

- <http://www.tuscanysumisura.com/sartoria/>
- <http://www.webcentrica.it/e-commerce-le-occasioni-perse-del-made-italy/>
- <http://www.wmtools.com/news/posizionamento-motori/il-paradosso-della-personalizzazione>
- <http://www.zeroventiquattro.it/ricerca/il-marketing-individuale-e-il-futuro/#>
- <https://www.etsy.com/it/about>
- <https://www.maikii.com>
- <https://www.neronote.com/nn/it/home.3sp>
- <https://www.zakeke.com/it-IT/#features>

*Ultima visualizzazione dei siti sopraelencati: 13 giugno 2017*