

**Michele Costabile**, Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese e di Marketing,  
Università della Calabria, Campus di Arcavacata (Cosenza);  
Docente Senior dell'Area Marketing della SDA Bocconi (Milano)  
[mcostabile@unical.it](mailto:mcostabile@unical.it)

**Francesco Ricotta**, Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese  
Università di Roma “La Sapienza”  
[francesco.ricotta@uniroma1.it](mailto:francesco.ricotta@uniroma1.it)

**Gaetano (Nino) Miceli** Research Assistant e professore a contratto di Marketing di Rete  
Università della Calabria, Campus di Arcavacata (Cosenza)  
[g.miceli@unical.it](mailto:g.miceli@unical.it)

## **La personalizzazione dell'offerta in ambienti digitali: un modello penta-dimensionale per il *dynamic profiling***

### **1. Introduzione**

Le imprese che operano negli ambienti digitali sembrano manifestare alcune difficoltà a sfruttare pienamente i potenziali competitivi dei nuovi modelli di analisi e segmentazione della domanda. Concepiuti per concettualizzare anche forme di micronizzazione estrema quali il “*one-man cluster*” (Cozzi, Di Bernardo e Rullani, 1988; Fiocca, 1990; Pine, 1993), tali modelli sono, in linea di principio, propedeutici alle politiche di differenziazione dell'offerta, che, soprattutto negli ambienti digitali (*marketspace*), si possono concretizzare nella *personalizzazione one-to-one* (Rapp e Collins, 1990; Pepper e Rogers, 1997) e nella *personalizzazione dinamica* (Shankar, 2000; Tasso e Omero, 2001).

Il presente paper si inserisce nel filone di studio che riguarda il *profiling* e la segmentazione della domanda a fini di differenziazione dell'offerta negli ambienti digitali, proponendo lo sviluppo e l'applicazione di un modello idoneo a individuare le dimensioni analitiche fondamentali per il design e l'efficace realizzazione delle iniziative di personalizzazione dinamica dell'offerta in ambienti digitali<sup>1</sup>.

L'obiettivo è proprio quello di proporre un modello per la valorizzazione del potenziale di personalizzazione dinamica e interattiva dell'offerta, abilitata dalle specificità degli ambienti digitali. Sono state, infatti, individuate cinque dimensioni utilizzabili per definire il profilo del cliente-navigatore e, conseguentemente, progettare la personalizzazione dell'offerta.

Considerando le capacità abilitanti delle tecnologie digitali, inoltre, sia la rassegna della letteratura sia lo sviluppo del modello sono stati condotti adottando una prospettiva dinamica. In sostanza, sono stati esplorati i presupposti concettuali e le implicazioni manageriali derivanti dall'opportunità di realizzare processi di segmentazione, e le conseguenti politiche di differenziazione, in una prospettiva evolutiva, e dunque con risultati analitici e politiche d'offerta potenzialmente mutevoli a seguito di ogni singola interazione fra impresa e cliente; un approccio alla differenziazione, questo,

---

<sup>1</sup> Il presente paper propone i risultati di un progetto di ricerca di interesse nazionale, finanziato dal *Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca* (MIUR) e denominato “*Clickworld – Tecniche Innovative di Web Proactive Personalization*” Tale progetto era finalizzato, fra l'altro, allo sviluppo di un modello analitico idoneo a sostenere i processi di *dynamic profiling* dei clienti in ambienti digitali. Il progetto *Clickworld* è stato concepito e coordinato da *K-Solutions S.p.A.* (Gruppo Kataweb-L'Espresso), coinvolgendo numerose università e centri di ricerca fra cui il *CUEIM*.

noto appunto come “personalizzazione dinamica dell’offerta” (Tasso e Omero, 2001; Ansari et al., 2001; Kohrs e Merialdo, 2001; Hanson, 2002).

Il paper muove da un sintetico esame dell’evoluzione riscontrabile nei modelli sulla differenziazione (paragrafo 2) per concentrarsi successivamente sui caratteri distintivi degli ambienti digitali con specifico riferimento alle implicazioni che ne derivano per la segmentazione e la differenziazione dinamica dell’offerta (paragrafo 3). Grazie all’analisi di modelli ed evidenze empiriche rinvenibili nella letteratura internazionale è stato, quindi, sviluppato un modello analitico che riconduce a cinque dimensioni le variabili e gli indicatori di eterogeneità della domanda e del comportamento del consumatore on line. Si tratta di cinque dimensioni che possono guidare la segmentazione e la personalizzazione dinamica dell’offerta, posto che alcuni elementi caratterizzanti i processi cognitivi e comportamentali dei clienti sono suscettibili di variazione in ogni singola interazione in ambienti digitali (paragrafo 4).

La descrizione del modello pentadimensionale viene successivamente approfondita nella prospettiva della traduzione operativa di costrutti e variabili; viene dunque presentato un tentativo di applicazione sperimentale sui clienti di un portale informativo nazionale (paragrafo 5).

Il lavoro si conclude con alcune considerazioni relative alle implicazioni manageriali e con l’esplicitazione dei possibili percorsi per la futura ricerca sul tema.

## **2. L’evoluzione dei modelli sulla differenziazione**

Dal seminale contributo di Chamberlin (1933) fino alle più recenti proposte sulla personalizzazione dell’offerta (Wind e Rangaswamy, 2000; Shankar, 2000), i modelli sulla differenziazione sono stati oggetto di un processo evolutivo che ha investito tanto il profilo teorico quanto quello gestionale. Tale processo è stato determinato, seppure con diversa intensità, da alcuni fenomeni quali:

- l’evoluzione delle conoscenze teoriche sulle dinamiche imprenditoriali e concorrenziali, combinata con la crescente consapevolezza dell’eterogeneità della domanda e delle funzioni di risposta agli stimoli di marketing (Levy, 1959; Baudrillard, 1970; Hirschman e Holbrook, 1982; Pine e Gilmore, 1999; Holt, 1995). In tal senso, è possibile affermare che sotto il profilo epistemologico gli studi e le ricerche hanno reso progressivamente più efficaci tanto i modelli interpretativi sottostanti alla differenziazione, e dunque quelli relativi alla segmentazione – ad esempio la teoria della catena mezzi-fini (Reynolds e Gutman, 2001) – quanto quelli normativi o comunque di più immediato utilizzo manageriale – si pensi al modello di Levitt (1980) sui livelli del prodotto, o a quello sulla gestione delle relazioni *one-to-one* (Peppers e Rogers, 1997);
- la crescente ricchezza materiale, soprattutto nei paesi economicamente sviluppati, la maggiore cultura e diffusione dei saperi, la conseguente ricerca di distinzione (Bourdieu, 1979 e 1986) e di identità (Bauman, 1992; Maffesoli, 1993; Cova, 2002) da cui hanno avuto origine posizionamenti sociali multiformi e comportamenti di consumo caratterizzati da alti gradi di individualismo dei processi di scelta e dalla ricerca di simbolismo (Levy, 1959; Baudrillard, 1976; Busacca, 1990) e contenuti emozionali da parte del consumatore (Barile, Busacca, Costabile, 2001). In sintesi, gli attributi funzionali dell’offerta progettati con riferimento alle convenzionali categorie di beni e servizi hanno gradualmente perso la loro capacità differenziante a beneficio di quelli simbolici ed emozionali-esperienziali rinvenibili sia in singoli prodotti che in nuove combinazioni dell’offerta (Pine e Gilmore, 1999; Busacca e Castaldo, 2000), la cui personalizzazione e unicità rappresentano la quintessenza della differenziazione. A fronte di tale tendenza, le imprese hanno colto le potenzialità delle Information & Communication Technology prima, e degli ambienti digitali poi, per rendere progressivamente più flessibili sia i processi produttivi (Valdani e Dosi, 1995; Pine, 1993; Womack, Jones and Ross, 1990) che quelli comunicativi (Wind e Rangaswamy, 2000), ponendo le basi per la personalizzazione dinamica dell’offerta tanto nel B2B che nel B2C.

In tale ambito, i modelli sulla differenziazione, sempre a cavallo fra economia industriale, economia dell'impresa e marketing, sono stati alimentati sia dalle formalizzazioni degli economisti che dalle classificazioni e dalle evidenze empiriche proposte dagli studiosi di marketing e di strategie d'impresa (Podestà, 1974; Porter, 1982; Levitt, 1983).

Al di là delle classificazioni volte a evidenziare i differenti contenuti della differenziazione, verticale, orizzontale e trasversale – riconducibili rispettivamente al potenziamento di attributi d'offerta pre-esistenti, all'integrazione nel sistema d'offerta di nuove caratteristiche e alla combinazione di offerte pre-esistenti in un pacchetto (bundle) originale per il mercato –, nella letteratura di marketing e di strategia è possibile individuare due fondamentali approcci alla differenziazione: il primo che è possibile definire “adattivo” (o *customer led*); il secondo che è opportuno identificare come “creativo” (o *market driving*) e che taluni autori hanno addirittura definito “distruttivo” (Christensen, 1997).

Si tratta di due approcci evidenziati da diversi autori, seppure con diverse prospettive: alcune riconducibili agli studi di sociobiologia e teoria dell'organizzazione (Maturana e Varela, 1980; Weick, 1979; Vicari, 2001), altre prettamente strategiche (Abell, 1993; Hamel e Prahalad, 1994); altre ancora a cavallo fra Marketing e Strategia (Valdani, 1995); e altre, infine, a cavallo fra strategia e gestione della tecnologia (Christensen, 1997).

L'approccio adattivo alla differenziazione consiste nell'applicazione paradigmatica della marketing orientation (Day, 1970; Narver e Slater, 1990), e si fonda quindi sulla conoscenza del sistema cognitivo del consumatore, rispetto al quale l'adattamento dell'offerta rappresenta la più efficace strategia di differenziazione. La fase analitica, a partire dall'analisi qualitativa del comportamento del consumatore e della *customer value chain* (Costabile, 1996) per giungere alla segmentazione, guida il processo di differenziazione ed eventualmente di innovazione del sistema d'offerta. L'analisi nello specifico riguarda i sub-sistemi motivante, percettivo e valutativo del consumatore (Busacca, 1994; Costabile, 1996) e si concentra su valori, benefici, attributi, caratteristiche tecniche dell'offerta e loro connessioni (Reynolds e Gutman, 2001). La differenziazione viene quindi guidata dalle motivazioni e dai benefici – funzionali e/o psico-sociali – ricercati dai consumatori, conferendo valenza critica sia alle capacità di analisi della catena mezzi-fini sia a quelle di progettazione di processi produttivi efficienti e coerenti con gli obiettivi della differenziazione.

Numerosi autori, e in diversi contesti, tuttavia, hanno evidenziato come l'eccessiva dipendenza da desideri e motivazioni del consumatore possa costituire un serio limite di tale approccio (Hamel e Prahalad, 1994; Valdani, 1995; Christensen, 1997). Il consumatore, infatti, sarebbe poco incline a innovare ovvero a modificare radicalmente la prospettiva detenuta in un dato istante dal mercato, oltre ad essere incapace di identificare bisogni latenti e impliciti, o comunque al di sotto della soglia della sua consapevolezza.

L'approccio concettualmente alternativo, in quanto idoneo a superare tali limiti, è invece quello “creativo” o “distruttivo”. Trattandosi di superare il limite del “già noto” sul mercato, infatti, l'approccio creativo assegna un ruolo centrale alla capacità di innovazione tecnologica e alla creatività del management, affidando loro il compito di individuare le traiettorie evolutive dell'offerta e attribuendo ai processi di ricerca e sviluppo la funzione di laboratorio per le nuove idee. La costante ricerca del *prodotto potenziale* (Levitt, 1980) guida la differenziazione mediante innovazioni, per affermare le quali l'impresa deve svolgere un ruolo di “educazione” del mercato. Gli studi su tale approccio sono stati caratterizzati da consistenti basi di teoria organizzativa sui processi innovativi, e l'attenzione oltre che sugli ambiti di differenziazione possibile – su tutti il celeberrimo modello di Levitt (1980) sui “livelli” di prodotto – si è concentrata sulle condizioni che rendono possibile l'innovazione, incrementale o radicale che sia (Brown e Eisenhardt, 1998; Castaldo e Verona, 1998; Moreau, Markman e Lehmann, 2001).

Da una sintesi dei due approcci appena descritti, infine, ha avuto origine in tempi recenti un approccio che, seppure contingente, rappresenta l'attuale punto di fuga dei principali sforzi creativi e di quelli adattivi, interpretando di fatto la frontiera a cui tendono le sempre crescenti aspettative di valore dei consumatori: la differenziazione esperienziale. Le tendenze contestuali descritte in

precedenza, e dunque la ricerca estremizzata di simboli, identità, emozioni ed esperienze da parte del consumatore, sta infatti determinando la transizione da una definizione paradigmatica delle categorie di prodotto a una di tipo sintagmatico, propedeutica alla definizione di una differenziazione che consideri i rituali e le stringhe di consumo, quali elementi cardine nella generazione dell’offerta (Castaldo e Bertozzi, 2000). Tale trasversalità dei contenuti simbolici associati ai prodotti sfocia nel tentativo di proporre veri e propri “sistemi di consumo”, connotati da forti valenze emozionali ed esperienziali, individuali e sociali (Cova, 2002; Golinelli, 2002) le imprese, in tal modo, possono generare un’offerta unica oltre che personalizzata, il cui valore totale è superiore alla somma dei singoli componenti, proprio in virtù delle valenze contestuali ed emotive<sup>2</sup>.

I tre approcci sin qui sinteticamente descritti, invero, non hanno la stessa natura e non sono necessariamente alternativi. I primi due, infatti, rappresentano gli archetipi dei processi di differenziazione rispettivamente teorizzati negli studi sulla marketing orientation (Day, 1970; Narver e Slater, 1990) e, per differenza, nell’orientamento al prodotto e alla tecnologia (Valdani, 1995). Il terzo, invece, rappresenta la traduzione operativa degli sforzi innovativi volti a intercettare le tendenze contingenti e relativamente più innovative nei comportamenti di consumo.

Le imprese di successo, in genere, coniugano i diversi approcci secondo strategie duali (Abell, 1993; Valdani, 1995), nelle quali l’eterogeneità dei bisogni e delle competenze dei consumatori giustifica una differenziazione di ordine superiore, ossia *la differenziazione degli approcci alla differenziazione* (cioè una differenziazione differenziata). Il processo manageriale a ciò preposto prevede la produzione in via sperimentale di sistemi d’offerta differenziati e innovativi la cui proposizione investe, mediante “ascolto” e interazione, i consumatori maggiormente innovativi e competenti. Tali consumatori, definiti dalla letteratura di marketing “lead user” (Von Hippel, 1986), sperimentano e forniscono valutazioni preliminari e suggerimenti che, in una logica co-evolutiva (Vicari, 2001; Valdani 2000; Micelli e Prandelli 2000), si rivelano fondamentali per sviluppare in via definitiva l’innovazione creativa. Successivamente sarà possibile adottare una strategia market-driving, procedendo con l’educazione del mercato di massa al nuovo sistema d’offerta. La dinamica della “differenziazione differenziata” è, infine, alimentata da nuovi processi creativi e di sperimentazione ispirati alla frontiera delle tendenze contingenti, i cui tratti conducono verso lo sviluppo di nuove combinazioni di attributi e prodotti secondo logiche sintagmatiche e di potenziamento emozionale ed esperienziale del valore offerto.

---

<sup>2</sup> I pacchetti di offerta assoceranno, ad esempio, l’abbigliamento, i libri e gli strumenti legati alla “vacanza in campeggio”, piuttosto che alla squadra di calcio preferita.

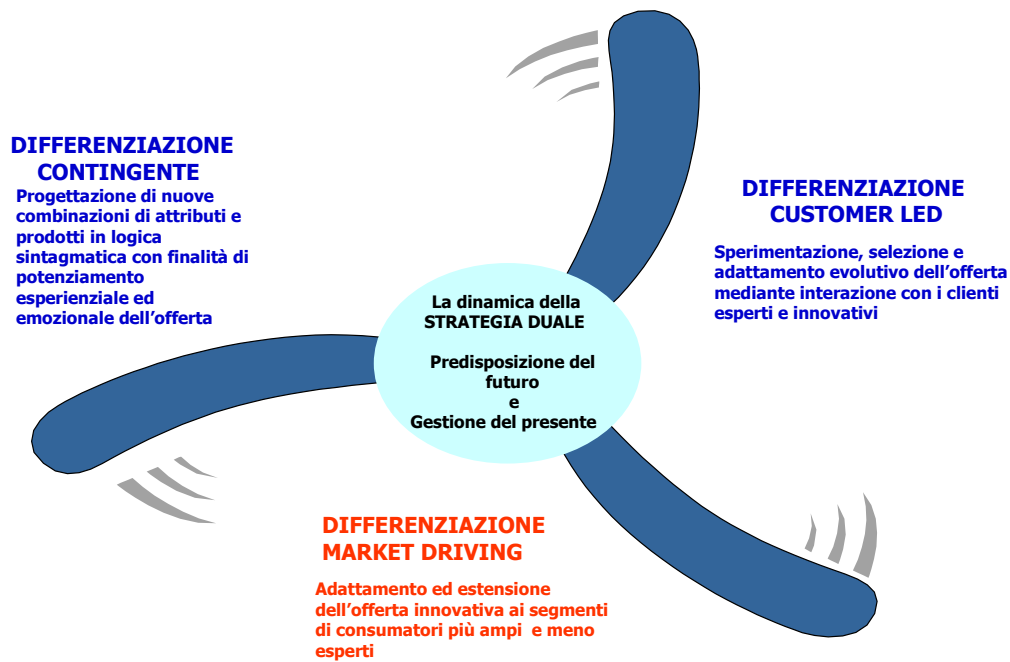


Figura 2.1: Il ciclo della differenziazione dinamica

Una simile ricchezza di approcci e opportunità, è stata abilitata dalla capacità di produrre e gestire una più ampia varietà, traducibile sul piano operativo solo grazie alla presenza di tecnologie informative e comunicative adeguate. E' tutto sommato recente, peraltro, la diffusione di capacità di computing, di reti telematiche e di macchine automatiche, combinando le quali, si è significativamente ridotto il costo unitario della produzione e del trasferimento dell'informazione – sia nella forma fisica che nel significato. Sono le innovazioni nelle cosiddette ICT, infatti, che hanno consentito di attivare la dinamica della differenziazione descritta nella figura 2.1, mediante versatilità e flessibilità dei processi produttivi, di quelli comunicativi e di quelli decisionali (Cozzi, Di Bernardo e Rullani 1988). Ne è risultato un radicale potenziamento della capacità dell'impresa di produrre una crescente varietà dei prodotti, senza incorrere in un'eccessiva penalizzazione dell'efficienza – *flessibilità produttiva* (Gallinaro, Grando e Massaroni, 2001). E' in questo contesto, infatti, che ha preso forma la *mass customization*, quale reazione delle imprese alla crescente instabilità e disomogeneità della domanda, alla frammentazione dei mercati, alla richiesta di prodotti ad elevata qualità, basso costo e superiore personalizzazione per micro-segmenti o singoli utenti (Pine, 1993; Valdani e Dosi, 1995).

Tuttavia, la crescente varietà che si rende disponibile, non sempre genera valore per il consumatore; il mercato potrebbe, infatti, non possedere capacità sufficienti a governare un simile livello di complessità, percependo paradossalmente una diminuzione di utilità. Huffman e Kahn (1998) hanno efficacemente sintetizzato questo paradosso domandandosi “*mass customization or mass confusion?*”, evidenziando che, sebbene le fonti e i supporti informativi a disposizione del consumatore siano aumentati nel tempo, esso si trovi spesso in situazioni di asimmetria valutativa, caratterizzata da modesti livelli di *expertise*, tali da intaccare la dimensione dei benefici offerti, rendendo spesso non percepibile il valore generato dalla differenziazione.

Nel percorso evolutivo che proietta le imprese verso della personalizzazione di massa, inoltre, si ritrova un parallelo, e per certi versi analogo, cambiamento della funzione comunicativa. Mentre nella produzione di massa l'offerta che può proporre l'impresa viene preselezionata e poi successivamente comunicata al consumatore, nel tentativo di trasformare i benefici e i significati elaborati dalle imprese in significati accettati dal consumatore, con l'avvento della *mass customization* la produzione diventa interattiva e trainata dalla domanda. La comunicazione diviene quindi il mezzo attraverso il quale governare l'interazione impresa-consumatore, ora finalizzata alla

definizione del prodotto e non più semplicemente orientata a far accettare una varietà precodificata dalle imprese ad una domanda massificata. La capacità di interazione – *flessibilità comunicativa* – è quindi la chiave che consente di trasporre in effettivo valore le possibili economie di varietà raggiungibili da una fabbrica che ormai detiene un significativo potenziale di flessibilità produttiva, permettendo al tempo stesso a tutti i punti della catena del valore di utilizzare un set di risorse disponibili – la conoscenza in primis – indispensabili per rispondere efficacemente alla varietà dei bisogni.

In assenza, però, di un consumatore evoluto, ovvero in grado di esprimere i propri bisogni usando lo stesso codice di varietà predisposto dalla produzione, il processo non può avere luogo. Il consumatore ed il produttore devono quindi essere posti nelle condizioni di:

- produrre il massimo valore d’uso al minimo costo;
- riconoscere al produttore, in termini di *premium price*, il maggiore valore predisposto con le macchine flessibili e con la codificazione di un’ampia gamma di varianti (Di Bernardo, 1991).

Un consumatore passivo, infatti, non riesce a valutare le prestazioni effettive dei prodotti, non è in grado di percepirne le differenze rispetto ad offerte alternative, non ha la capacità di comprendere il livello di appropriatezza del prodotto alla soddisfazione di un suo bisogno; non è, quindi, un agente utile in un processo di co-determinazione della varietà di produzione.

Da tale affermazione consegue:

- un interesse diretto dell’impresa a che il consumatore partecipi alle decisioni di progettazione del ciclo produttivo;
- un fabbisogno di superiore interazione impresa-consumatore, soddisfabile solo attraverso lo sviluppo da parte delle imprese di una elevata *flessibilità comunicativa*.

Produzione su ordine del cliente, personalizzazione, flessibilità e rapidità di risposta rappresentano sempre di più il baricentro di una nuova direzione della differenziazione, che sfrutta fino in fondo la potenza di macchine flessibili, della scienza e delle potenzialità offerte dai sistemi di comunicazione interattiva. Emerge così il nuovo concetto di personalizzazione interattiva o *customerization* che, combinando la *mass customization* con un approccio fondato sull’interazione comunicativa, definisce un nuovo ulteriore approccio alla differenziazione: in essa il prius è costituito dai bisogni palesati dal consumatore che interagiscono e riconfigurano dinamicamente l’intero processo di definizione dell’offerta. La *customerization* può, quindi, essere considerata come l’estremizzazione di un processo di personalizzazione dinamica guidata dall’ordine del cliente, caratterizzata da bassi *lead time* e da un miglior rapporto tra benefici ricercati dal consumatore e performance tecnico-simboliche del prodotto. Appare chiaro che questa tipologia di sviluppo è abilitata dalla disponibilità di mezzi di comunicazione interattivi, grazie ai quali non è necessario predeterminare la varietà né prevedere le richieste di personalizzazione che il cliente potrebbe avanzare.

Coniugando flessibilità produttiva e comunicativa, e mutuando la logica sottesa a un modello di Wind e Rangaswamy (2000), è quindi possibile individuare differenti forme di differenziazione dell’offerta.

		Grado di flessibilità produttiva (Praetorius, 2000)	
		Basso	Alto
Grado di flessibilità comunicativa	Alto	<i>One-to-one communication</i>	<b>Customerization (personalizzazione dinamica e interattiva)</b>
	Basso	<b>Standardizzazione</b>	<b>Mass Customization</b>

In presenza di bassi livelli sia di flessibilità produttiva che di flessibilità comunicativa, le politiche di personalizzazione dell’offerta non saranno ne’ percorribili, ne’ convenienti, dal momento che maggiori margini saranno assicurati da processi standardizzati volti alla realizzazione di rilevanti economie di scala. Al crescere della flessibilità produttiva sarà possibile proporre la personalizzazione di massa attraverso l’adozione di principi di modularità del processo produttivo. L’altra cella ibrida del modello concerne una situazione di elevata capacità di interazione con la domanda coniugata ad una marcata rigidità dei processi produttivi. L’impossibilità di reagire agilmente e flessibilmente alle esigenze della domanda, sposta quindi l’attenzione sul processo di gestione delle relazioni, quale strategia necessaria per fronteggiare le esigenze di pieno ed oculato sfruttamento della capacità produttiva. Infatti, non potendo i processi produttivi reagire con le tempistiche e l’ampiezza che la domanda richiederebbe, diviene strumentale anticipare le esigenze della stessa adottando politiche di “produzione per il magazzino”. Al tempo stesso la ricerca di condizioni di gestione accettabili porta ad identificare nell’apprendimento l’unica soluzione possibile. Lo sfruttamento di relazioni *one-to-one* interattive consentirà pertanto di supplire, anche se solo parzialmente alla rigidità dei processi produttivi, nel tentativo di anticipare le istanze della domanda, pre-indirizzando la produzione verso le esigenze dei singoli clienti, esplicitate grazie all’interazione comunicativa<sup>3</sup>.

Ognuna delle forme di personalizzazione descritte può, attraverso ulteriori sforzi tecnologici e organizzativi, virare verso la tipologia più spinta di personalizzazione, la *customerization*; in questa dimensione, il cliente viene investito della carica di co-progettista del suo prodotto, grazie ad una interazione intensa e al grado di flessibilità dei sistemi di produzione, adattabili perfettamente alle esigenze della domanda.

Gli approcci alla personalizzazione dell’offerta possono quindi assumere forme e connotati diversi sulla base delle potenzialità del sistema impresa in termini produttivi e comunicativi<sup>4</sup>. E’ evidente che la scelta della configurazione organizzativa e strategica deputata a definire il livello di differenziazione da offrire al mercato dipende anche dalla capacità di reazione della domanda. Non tutti i consumatori, infatti, saranno interessati o in grado di alimentare processi di *customerization*. Esiste quindi un continuum nelle forme di personalizzazione attivabili, i cui estremi sono da una lato la personalizzazione di massa e dall’altro il *reverse marketing* (Plank e Francis, 2001; Ulwick, 2002).

<sup>3</sup> Un esempio in merito è offerto dai tentativi di personalizzazione dei moduli componenti un’automobile.

<sup>4</sup> I casi eccellenti riscontrati negli attuali scenari competitivi convergono verso questa nuova deriva dei modelli di differenziazione: Dell, Amazon e Tesco sono ottimi esempi di imprese che hanno assunto posizioni di leadership nei rispettivi e-business grazie ad un approccio deciso alla personalizzazione e alla interazione con i clienti.



Figura 2.3: La personalizzazione interattiva dell'offerta

La prima, infatti, permette la personalizzazione del prodotto grazie all'assemblaggio di moduli, nella prospettiva di realizzare lo stesso sulla base delle indicazioni del cliente, attingendo però da una serie pre-configurata di alternative. Il ruolo del cliente, seppur sdoganato dalla passività tipica dei mercati di massa, risulta ancora marginale, confinato alla fase conclusiva del processo di assemblaggio del prodotto (Thompke e Von Hippel, 2002). Il *reverse marketing*, invece, richiede la presenza di un'intensa interazione cliente-impresa già nei primi stadi della sequenza, investendo il consumatore del ruolo di "ingegnere di prodotto" e permettendogli la definizione analitica delle specifiche richieste.

Entrambi gli approcci "estremi" detengono potenzialità e punti deboli evidenti, espressi fondamentalmente dal diverso ruolo che assume il cliente nel processo di definizione dell'offerta. Nei processi di *mass customization* potrebbe emergere un carente coinvolgimento del cliente nella fase di progettazione del prodotto e una conseguente mancanza di conformità dell'offerta ad esigenze specifiche, oltre alla percezione di "confusione" derivante dall'eccessiva varietà di alternative pre-codificate. D'altro canto, il *reverse marketing* presuppone una conoscenza tecnica da parte del cliente che raramente è riscontrabile nella "domanda di massa" e che potrebbe comunque scontrarsi con limiti organizzativi e di coordinamento.

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

In tal senso, gli ambienti digitali costituiscono il campo di sperimentazione ideale per la differenziazione dinamica, fondata sullo sviluppo delle cosiddette funzioni di *infomediazione*. Essa è definibile, in estrema sintesi, come la capacità delle imprese di agire da selettori attenti e mirati delle informazioni, al fine di prevenire fenomeni di *overload* informativo tipici degli ambienti digitali, e di sviluppare per tale via relazioni con la domanda di mutuo e reciproco apprendimento, tanto da accrescere il potenziale di customer loyalty (Hagel e Rayport, 1997; Hagel e Singer, 1999).

E' del tutto intuitivo, infatti, che la scelta della forma di personalizzazione da destinare al singolo cliente non possa che fondarsi su basi di conoscenza adeguate, che tengano conto delle capacità e dell'esperienza maturata dallo stesso destinatario dell'offerta tanto rispetto alle caratteristiche e agli attributi che la qualificano quanto rispetto alle modalità di interazione in ambienti digitali (Mittal e Sawhney, 2001)<sup>5</sup>. La *personalizzazione dinamica ed interattiva* dell'offerta in questi contesti, impone quindi estese attività di monitoraggio e profilatura sistematica degli utenti (Shankar, 2000; Wind e Mahajan, 2002), a partire dalla comprensione dei caratteri degli ambienti digitali, abilitanti lo sviluppo delle forme e dei processi più avanzati di differenziazione.

### **3. L'influenza degli ambienti digitali sul comportamento del consumatore e sui processi di segmentazione e differenziazione**

Senza alcun dubbio, le possibilità di differenziazione dell'offerta sono state, nel tempo, significativamente potenziate dall'impatto della tecnologia. La recente emersione degli ambienti digitali ha ampliato ulteriormente lo spettro delle opzioni disponibili all'impresa, in virtù di alcune peculiari caratteristiche tecniche che influenzano in modo rilevante il comportamento di acquisto e di consumo.

La diffusione delle ICT, e di Internet in particolare, non ha generato, come qualcuno preconizzava, fenomeni di “sostituzione” di abitudini, routine comportamentali e strutture logiche di modellizzazione del comportamento del consumatore. Le nuove tecnologie hanno contribuito, piuttosto, alla definizione di un ambiente ibrido, un sorta di *centauro*, nel quale convivono abitudini pre- e post-*digital revolution* (Wind e Mahajan, 2002). Il periodo attuale segna la maturazione delle strategie e dei modelli manageriali, che, dal porre fin troppa enfasi sulle opportunità connesse al commercio elettronico, stanno progressivamente enfatizzando fenomeni di *convergenza* dei canali digitali e fisici, attese le multiformenti esigenze evidenziate dalla domanda. Le imprese si trovano quindi nella condizione di definire un'offerta da veicolare in modo integrato, ricorrendo cioè a strategie multicanale (Watson et al., 2002).

Una completa comprensione delle potenzialità dischiuse dagli ambienti digitali deve necessariamente passare attraverso la considerazione delle loro caratteristiche strutturali e delle modalità di impatto sulle differenti fasi dei processi di acquisto e di consumo. Più in dettaglio assumono rilevanza (Busacca e Costabile, 2000):

- *la separazione dei flussi fisici da quelli informativi e l'esplosione della connettività*: il venir meno del legame tra le informazioni e i loro supporti fisici (Pilotti, Rosolin e Rullani, 1986; Cozzi, Di Bernardo e Rullani, 1988; Castaldo e Premazzi, 2000) e l'affermazione di standard di comunicazione universali hanno contribuito alla disponibilità diffusa di dati e conoscenze, oltre che, d'altro canto, all'emersione di un fabbisogno di nuovi intermediari informativi capaci di gestire i rischi di *overload* informativo per gli utenti;

<sup>5</sup> Ad esempio, un cliente esperto potrà essere coinvolto nella effettiva progettazione dell'offerta, adottando una forma di interazione – ovvero di *infomediazione* – di natura assistenziale. Un cliente poco esperto necessiterà invece di una *infomediazione* didattica, volta a guidare la definizione del *bundle* ideale limitando la percezione di *information overload*; spicca, in tal senso, l'opportunità di rassicurare il cliente con sistemi completi pre-costruiti, ma al tempo stesso di trasmettere il messaggio di un'offerta “su misura”. In merito, un approccio dinamico presuppone la proposta di una forma differenziata di personalizzazione sulla base dei segnali provenienti dal singolo utente. Tutti i clienti possono esprimere potenziali esigenze di personalizzazione, richiedendone, però, formati e intensità diversi.

- *l’interazione con il mezzo di comunicazione e il controllo sulle fasi dei processi informativi*: nel Computer Mediated Environment (Hoffman e Novak, 1996) emergono per il consumatore le possibilità di sperimentare, attraverso l’interazione, un maggior coinvolgimento emotivo, una migliore continuità comunicativa e una più elevata immediatezza dei feedback, oltre ad un più esteso e completo controllo dei processi decisionali e di navigazione;
- *la molteplicità delle forme di comunicazione*: dal cambiamento e dalla struttura delle interazioni deriva la moltiplicazione delle forme di comunicazione, che vanno da quelle di tipo diretto ed impersonale a quelle di tipo “molti a molti” (newsgroup, comunità virtuali); la loro varietà (sincrone, asincrona, one-to-one, one-to-many, many-to-many), si riflette sulla possibilità di condividere a costi assolutamente limitati informazioni e conoscenze (Micelli, 1997);
- *l’opportunità di attivazione di agenti elettronici*: nella prospettiva del *problem solving*, gli ambienti digitali hanno favorito la generazione e l’attivazione di agenti elettronici in grado di assistere il navigatore, posta la complessità dei processi associativi e informativi e la necessità di organizzare e interpretare un volume di dati di mercato sempre più ampio e articolato.

Ognuna di queste caratteristiche incide potenzialmente sulle fasi del processo di acquisto, contribuendo alla formalizzazione di una serie di comportamenti e di atteggiamenti che esprimono sostanziali specificità legate alle transazioni e alle relazioni negli ambienti digitali. La fase dell’identificazione dei bisogni e delle motivazioni alla navigazione è caratterizzata dalle sollecitazioni derivanti dai benefici ricercati – analogamente a quanto avviene nei canali tradizionali (Hirshmann e Holbrook, 1982; Zeithaml, 1988); tuttavia il maggior dinamismo e gli stimoli multimediali tipici degli ambienti digitali innalzano la rilevanza del più generale *orientamento cognitivo (mind set)* che guida l’utente nella specifica esperienza di navigazione. Dholakia e Bagozzi (1999) hanno identificato due forme di mind set che possono emergere durante un’esperienza di navigazione, distinguendo tra soggetti *orientati all’obiettivo (goal-oriented)* o *all’esperienza (experiential shopping)*. I primi utilizzano la Rete mossi da fini predefiniti, identificabili nel perseguimento di un particolare scopo (ad esempio, l’acquisto del modello XY di macchina digitale fotografica, o la ricerca dell’orario di un volo per Venezia): il conseguimento di economie cognitive sarà il criterio che guiderà la navigazione<sup>6</sup>. I soggetti votati *all’esperienza*, invece, saranno interessati alla fruizione di elementi edonistici, tendenzialmente non programmati, capaci di attivare meccanismi sensoriali ed emozionali<sup>7</sup>. In proposito è interessante notare come il *mind set* possa essere distinto dalle componenti di valore *product-specific* o *category-specific* ricercate dall’utente. E’ possibile immaginare, infatti, che delle specifiche caratteristiche di prodotto (ad esempio, lo stile dell’ultimo modello di scarpe Adidas) possano rappresentare l’oggetto di acquisto sia di utenti votati all’obiettivo che di soggetti “esperienziali”. Riassumendo, i comportamenti dei consumatori sono guidati dagli attributi – tangibili e intangibili – e dai benefici – funzionali e psico-sociali – *product-specific*, e dal più generale orientamento cognitivo tanto in ambienti tradizionali che digitali; anche se le caratteristiche tipiche di questi ultimi sembrano però esaltare maggiormente l’eterogeneità della domanda, in particolare rispetto alla dimensione “orientamento cognitivo”.

Wolfenbarger e Gilly (2001), ad esempio, hanno avvalorato la criticità dell’orientamento cognitivo inferendo dai risultati di un’analisi qualitativa, le caratteristiche distintive dei due macro-segmenti di utenti. In particolare, è emerso che i soggetti orientati all’obiettivo ricercano l’efficienza e la convenienza nella transazione o nella fase di ricerca di informazioni, oltre alla libertà d’azione e al

<sup>6</sup> L’orientamento all’obiettivo prevede due possibili approcci: nel caso di mind set *deliberativo* il consumatore è focalizzato sulla raccolta e sull’elaborazione di dati, mentre in presenza di un orientamento *attuativo* le energie mentali saranno indirizzate sulle azioni necessarie per raggiungere lo scopo prefissato.

<sup>7</sup> L’orientamento esperienziale, a sua volta, è distinguibile in approcci *esplorativi*, caratterizzati dalla sperimentazione di nuove esperienze on line, ed *edonistici*, che esprimono la ricerca di benefici sensoriali da parte dell’utente.

totale controllo dell’esperienza; gli utenti volti alla ricerca di nuove esperienze, invece, sono interessati a scoprire nuovi siti, a contrattare dinamicamente (ad esempio, tramite il sistema delle aste on line), ad “uccidere” il proprio tempo, al divertimento e alla sorpresa. Ancora, la fruizione delle comunità virtuali da parte delle due tipologie di utenti risulta assolutamente discriminante, con i soggetti goal-oriented che preferiscono le comunità informative e di interesse e gli “esperienziali” che prediligono l’interazione sociale nei gruppi relazionali e di fantasia.

Nella letteratura sul tema, è possibile rinvenire numerose verifiche empiriche di natura quantitativa che avvalorano tale tassonomia di comportamenti. Più in dettaglio, Childers et al. (2001) hanno verificato, sebbene in modelli distinti, l’effettiva concorrenza tra dimensioni utilitaristiche ed edonistiche. Mathwick et al. (2001) hanno, invece, focalizzato l’attenzione sul valore esperienziale, verificando la rilevanza di benefici e motivazioni legati all’estetica e alla *playfulness*. Moe e Fader (2001a) hanno identificato comportamenti eterogenei sulla base della pianificazione o meno dell’acquisto e dell’effettivo timing della transazione<sup>8</sup>. Anche la loro tassonomia di comportamenti evidenzia la crucialità della distinzione tra un orientamento edonistico – volto alla sorpresa e alla fruizione di valore esperienziale – e un contrattare maggiormente razionale – caratterizzato dalla ricerca di informazioni che sostengano il perseguimento di un obiettivo preciso.

I comportamenti di navigazione e di acquisto on line appaiono, inoltre, significativamente distinti sulla base dell’esperienza maturata dall’utente negli ambienti digitali. Mittal e Sawhney (2001) hanno sottolineato come sia possibile distinguere gli utenti sulla base dell’*expertise* sui contenuti e sui processi: le conoscenze dei navigatori possono incidere sui comportamenti sia con riferimento alla consapevolezza delle informazioni riguardanti l’oggetto dell’esperienza on line, sia in merito alle specifiche competenze tecniche legate all’interazione con gli strumenti hardware e software (pc, telefoni cellulari di ultima generazione, programmi e siti). Ward e Lee (2000) hanno discriminato gli utenti di diversi siti web sulla base dell’esperienza on line e della *rilevanza della marca*<sup>9</sup> nei loro processi decisionali. I due ricercatori hanno descritto i cosiddetti *brand reliers* come utenti meno esperti – tipologia che, considerando la relativa giovinezza degli ambienti digitali, risulterà dominante anche nei prossimi anni – che si affidano a marche note per attenuare i rischi causati da un limitato senso di auto-efficacia. Gli stessi autori hanno evidenziato le specificità dei comportamenti degli utenti esperti, che mostrano un elevato grado di successo nelle ricerche di informazioni e una conseguente riduzione del tempo necessario a centrare l’obiettivo, oltre a una generale e maggiore familiarità nell’interazione. Novak et al. (1998), in merito, hanno riscontrato significative differenze nei comportamenti di navigazione rispetto all’esperienza maturata su Internet. Al crescere dell’esperienza il controllo e la congruenza tra sfide cognitive e skill dell’utente aumentano significativamente, mentre diminuiscono l’attenzione riposta nelle operazioni e la possibilità di sperimentare alti livelli di flow-state e di eccitazione. L’esperienza maturata e la ricerca di informazioni sono risultate, tra l’altro, le variabili predittive più significative della conversione dei meri visitatori di un sito in *buyer*<sup>10</sup> (Lohse et al., 2000; Morganoski e Cude,

<sup>8</sup> I due autori, tramite un’analisi di dati di *clickstream*, hanno distinto utenti volti:

- all’acquisto pianificato;
- all’acquisto d’impulso (edonisti);
- alla creazione di conoscenza generale sul prodotto;
- alla ricerca di informazioni specifiche sul prodotto.

<sup>9</sup> Non a caso le previsioni concernenti la realizzazione della *frictionless economy* (Brynjolfsson e Smith, 2000) sono state smentite dalla constatazione di significativi segmenti di domanda che assegnano un valore superiore ai marchi affermati e ai prodotti di alta qualità nei canali digitali.

<sup>10</sup> Emblematici, in merito, appaiono i risultati dell’analisi di regressione logistica di Bellman et al. (1999), i quali, definendo il “*wired lifestyle*” quale evidenza comportamentale tipica degli e-buyer, individuano quali principali determinanti degli acquisti nei canali digitali

- la ricerca di informazioni sul prodotto;
- i mesi di esperienza on line;
- il numero giornaliero di e-mail ricevute;
- la quantità di lavoro svolto on line;

2000; Moe e Fader, 2001b). La disponibilità di informazioni e, soprattutto, di agenti elettronici capaci di gestire il possibile overload di dati ha permesso un maggiore *empowerment* del consumatore, le cui competenze devono essere necessariamente considerate dal management nell’ambito delle decisioni sull’offerta e sull’interfaccia – in generale, sull’esperienza – da proporre dinamicamente.

La grande rilevanza assunta dalla gestione delle relazioni con i clienti nelle dinamiche competitive attuali risulta assolutamente amplificata negli ambienti digitali. Se da un lato è stato enfatizzato l’abbattimento dei costi di transizione da un sito ad un altro – sintetizzato nel noto adagio “*brand switching is a click away*” –, l’analisi delle componenti dello scenario e le evidenze riguardanti i comportamenti dei navigatori hanno permesso di chiarire le intatte potenzialità delle risorse relazionali nelle dinamiche digitali (Reichheld e Scheffer, 2000; Prandelli e Verona, 2002). Kotler e Sawhney (2000), in modo ancor più enfatico, considerano lo sviluppo di relazioni solide con la *customer base* l’unico approccio possibile per la sopravvivenza delle imprese operanti on line.

Le caratteristiche degli ambienti digitali incidono sulla gestione delle relazioni in diverse direzioni. Come già evidenziato, il consumatore tende a manifestare *on line* un coinvolgimento emotivo superiore, posto a confronto con stimoli variegati in tempo reale. Riprendendo la classica tassonomia di Assael (1981) e considerando l’enorme potenziale in termini di differenziazione proponibile negli ambienti digitali, è possibile ipotizzare che la tipologia prevalente *on line* sia rappresentata da comportamenti complessi e volti alla ricerca della fedeltà. L’enorme quantità di informazioni e di alternative di acquisto genera, infatti, un significativo overload informativo che spinge il consumatore verso la scelta di pochi siti di fiducia, capaci di trasmettere affidabilità e competenza e di affievolire la percezione di rischio. La conferma sistematica delle aspettative e la generazione di flussi di soddisfazione nell’ambito delle singole transazioni alimentano la fiducia nell’impresa (Costabile, Raimondo e Miceli, 2002) e la fedeltà comportamentale, poste le economie di natura monetaria e cognitiva derivanti dal riutilizzo del medesimo sito. Su queste basi, la fiducia mantiene anche negli ambienti digitali il suo ruolo di costrutto chiave per lo sviluppo di relazioni di lungo termine (Shankar et al., 2002; Yoon, 2002). La lealtà dei clienti sarà poi perseguibile oltre la mera forma comportamentale potenziando l’atteggiamento verso il sito/impresa tramite una proposta di valore superiore alle alternative di mercato (Sirdeshmukh et al., 2002) e l’evidenza della reciprocità dei pay-off derivanti dalla relazione (Ganesan, 1994). Queste due ulteriori positive risoluzioni dei momenti valutativi dei clienti determineranno lo sviluppo del rapporto verso manifestazioni di passaparola positivo e di cooperazione (Costabile, 2001): proprio le possibilità di diffondere in rete le impressioni positive sul sito/impresa da parte della base clienti e le opportunità di interazione bidirezionale per attivare proficui processi di apprendimento rappresentano gli aspetti più probanti della eccezionale propulsione che le relazioni di lungo termine possono generare per il valore dell’impresa. Le rilevanti esternalità positive della domanda esistenti nei mercati digitali, sommate all’estremo dinamismo dell’interazione *peer-to-peer*, estendono il concetto di *word-of-mouth* verso il cosiddetto *word-of-mouse*, concreta manifestazione dei cosiddetti fenomeni di marketing virale. E’ chiaro che le valutazioni di un singolo utente sempre più difficilmente rimangono confinate in ambiti “familiari”, ma vengono più spesso estese – con il loro carico positivo o negativo – alla comunità virtuale di riferimento. D’altra parte, le opportunità di definire insieme al cliente l’offerta e di ricevere feedback pressoché immediati innalzano prepotentemente il potenziale di generazione dell’innovazione. La sperimentazione di nuove derive nella traiettoria evolutiva dell’offerta, in sostanza, può avvenire sul campo nell’ambito di progetti di collaborazione spinti con i clienti, supportata da mezzi di comunicazione flessibile, sia one-to-one che arricchiti dalle dinamiche sociali tipiche delle comunità virtuali.

La considerazione congiunta delle limitate barriere alla transizione e delle opportunità di sviluppo del valore fornito dai clienti, mettono in risalto la complessa influenza degli ambienti digitali sul revenue model delle imprese. E questo anche in considerazione del considerevole livello che

---

- il numero di news lette sui siti.

possono assumere i costi di acquisizione di un cliente *on line* (Reichheld e Schefter, 2000); ad ogni modo, la prospettiva di lungo termine autorizza a stimare un valore opportunità delle relazioni tendenzialmente molto elevato, poste le positive influenze sul capitale intangibile (conoscenze e reputation) destinate ad alimentare un proficuo circolo virtuoso: al valore attuale, strutturato in una logica di flussi di cassa, è possibile sommare i ritorni probabilistici derivanti dalle possibilità di sviluppo della relazione e gli incrementi del capitale intangibile per determinare la customer equity (Costabile, 2001). Su tale grandezza agiscono, quindi, oltre ai ritorni per gli acquisti correnti, le prospettive legate al futuro cross-buying, al passaparola e alla collaborazione.

E' evidente che lo stato della relazione e la customer equity assumeranno dimensioni eterogenee all'interno della base clienti: non tutti i clienti presenteranno una relazione volta ad evolvere verso la lealtà, ne' tanto meno contribuiranno in egual misura ai profitti<sup>11</sup>. E' stato evidenziato, tra l'altro, che in settori molto competitivi e caratterizzati da estrema dinamicità, la capacità di valorizzare le relazioni con i clienti in termini di apprendimento e di co-sperimentazione divengono particolarmente critiche (Prandelli e von Krogt, 1999). La gestione delle relazioni on line dovrà essere quindi moderata dalla considerazione del “peso” del singolo cliente, attuando azioni di CRM differenziate.

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

Figura 3.1: Una tassonomia delle relazioni e delle azioni di CRM (Costabile, 2001)

La figura 3.1 propone una tassonomia delle relazioni di mercato e delle relative azioni di CRM, incrociando le dimensioni *stato della relazione* e *customer equity* (Costabile, 2001), che ben si presta a descrivere le opportunità manageriali in ambienti digitali. Le relazioni che manifestano bassi livelli su entrambe le variabili risultano non profittevoli ne' foriere di futuri miglioramenti; in tal senso è possibile adottare un comportamento inerziale, qualora la relazione produca comunque margini positivi, ovvero sviluppare un piano volto a disincentivare il riacquisto, in una logica da *beautiful exit*. Negli ambienti digitali, sarà preferibile limitare gli investimenti per questo cluster a proposte d'offerta standardizzate. Per i clienti leali, ma di basso valore è opportuno verificare ogni eventuale opportunità di incremento della customer equity, stimolando l'acquisto incrociato di altri prodotti dal portafoglio aziendale, oppure l'esplorazione di innovazioni tecnologiche, organizzative e/o di marketing in grado di sviluppare la portata della relazione, in termini economici, di apprendimento o di reputazione. Gli sforzi di marketing e i conseguenti investimenti, seppure con differenti finalità, sono evidentemente da indirizzare in via prioritaria sui clienti che vengono posizionati nei rimanenti quadranti. Rispetto ai clienti ad alta equity, ma a tendenza exit, l'investimento deve concentrarsi fondamentalmente sul recupero della relazione, nel tentativo di incrementare la fiducia verso il sito/impresa attraverso un sistema d'offerta potenziato rispetto alle

<sup>11</sup> In merito a quest'ultima conclusione, è stato più volte sottolineato come, in generale, i top-client (circa il 20% della base clienti) contribuiscano alla formazione dei profitti aziendali nella ragione dell'80%.

percezioni di valore monadico (il valore differenziale rispetto alle alternative di mercato) e, in funzione della anzianità di relazione, di equità e di correttezza (non opportunismo) dell'impresa. Rispetto ai clienti leali e ad alta equity è necessario investire per sostenere la *customer loyalty*, ma anche per valorizzarne la portata, sia in termini immediatamente economici, sia in termini di valore che tali clienti possono generare in attività di co-sperimentazione e co-evoluzione. Le azioni di personalizzazione deputate a sviluppare differenziali sostenibili e remunerativi, oltre ad apprendimento congiunto e diffuso, diventano praticabili specialmente rispetto a quest'ultimo aggregato di clienti.

#### **4. La segmentazione e la differenziazione dinamica dell'offerta: un modello analitico pentadimensionale**

La personalizzazione dinamica e interattiva dell'offerta, considerata la forma più estrema di differenziazione, richiede crescenti livelli di infomediazione, ampio sfruttamento delle potenzialità offerte dalla Rete, nonché riconfigurazione dei processi di riconoscimento ed identificazione dei clienti.

Come anticipato, sotto il profilo strutturale gli ambienti digitali non sembrano aver modificato in modo significativo – né si ritiene siano in grado di farlo nel prossimo futuro – i processi di acquisto e di consumo. Essi appaiono, piuttosto, in grado di agire sulle modalità di interazione modificando direzione e intensità delle transazioni tra impresa e utente-cliente. In particolare, il livello di coinvolgimento – e quindi del connesso orientamento cognitivo (Dholakia e Bagozzi, 1999) – e la sensibilità marginale a componenti edonistiche o esperienziali del prodotto (Childers et al., 2001) rappresentano aspetti di cui gli ambienti digitali esaltano la criticità. Su queste basi, i comportamenti d'acquisto *on line*, assumono connotazioni particolari, non paragonabili, per alcuni punti di vista, alle dinamiche in ambienti tradizionali (Hoffman e Novak, 1996; Bellman et al., 1999; Wolfenberger e Gilly, 2001).

Da tali premesse emerge, la necessità strategica di operare un processo di segmentazione a due stadi; il primo sostanzialmente basato su metodologie e strumenti classici, potenziati dalle opportunità offerte dalle forme di interazione in ambienti digitali; il secondo, invece, innovando radicalmente, arriva agli estremi della definizione di micro cluster, attivando tecniche e strumenti sofisticati di profilatura del singolo cliente (Iacobucci et al., 2000). Quest'ultimo processo appare ancor più necessario in ragione della strategicità, particolarmente elevata negli ambienti digitali, che caratterizza la gestione delle relazioni quale risposta alle dinamiche ipercompetitive (Costabile, 2001).

Appare quindi di tutta evidenza come la personalizzazione dinamica e interattiva possa costituire un volano di eccezionale portata per l'alimentazione del valore del business. Tale opzione risulta infatti connessa alla possibilità di ampliare le relazioni con la medesima base clienti attraverso azioni di sviluppo<sup>12</sup>. Proprio per evitare che la maggiore competizione fra le imprese, favorita da un'accresciuta contendibilità dei clienti e dai minori costi di ricerca ed analisi dell'informazione, dispieghi i suoi effetti esclusivamente sul livello del prezzo (Brynjolfsson e Smith, 2000), appare necessario offrire un quid differenziale: la personalizzazione dinamica e interattiva realizzata grazie ai canali digitali.

In tal senso, grande rilevanza strategica assume, accanto alla detenzione delle necessarie competenze manageriali, la sedimentazione di conoscenze:

- sui processi di comunicazione con la domanda;
- sulle motivazioni e i bisogni che guidano i comportamenti;
- sul cliente – in senso stretto –, nella forma di potenziale valore generabile per l'impresa;
- sulle competenze del singolo interlocutore, in termini procedurali e di contenuto;

<sup>12</sup> Si pensi alle positive influenze delle relazioni di lungo termine sui volumi e sulla qualità degli scambi attraverso l'upselling, il trading up e il cross-selling, oltre che alle maggiori opportunità di apprendimento e innovazione.

- relazionali, sia rispetto alla base clienti, che ai partner del sistema reticolare di produzione.

Le forme di conoscenza citate possono, in realtà, essere acquisite in gran parte tramite un efficace investimento sugli strumenti tipici del marketing relazionale, che, nella sua configurazione “digitale”, può contare sulla costruzione di una base di conoscenza multiforme e sostanzialmente inimitabile.

Il *tracking e il profiling* – intesi quali insieme di attività integrate e volte a trarre informazioni dall’interazione con il navigatore-consumatore – quindi, divengono momenti necessari e strategici dai quali dipende in larga parte l’efficacia della differenziazione. La profilatura comprende azioni di esplorazione, descrizione, interpretazione e previsione di percezioni, atteggiamenti, presenze, e comportamenti dei clienti, volte a perseguire due distinte finalità:

- la prima, di natura esplorativo-descrittiva, è volta ad assumere informazioni sui comportamenti e sui sistemi cognitivi dei soggetti che interagiscono con la piattaforma specifica e che potenzialmente possono tramutarsi in acquirenti;
- la seconda è connessa alla ricerca di un ampio spettro di associazioni fra dati che abbiano una significativà logica e statistica, tesa alla individuazione di relazioni causali, tali da consentire l’attivazione di azioni di personalizzazione dell’offerta mirate al potenziamento del valore offerto.

Il profiling dei clienti è pertanto finalizzato all’ottenimento di una classificazione della *customer base* in termini di variabili discriminanti, che consentano poi l’applicazione dei modelli di gestione delle relazioni senza compromettere l’attività di attrazione di nuovi clienti.

Dalla rassegna delle forme di differenziazione e delle specificità del comportamento del consumatore *on line*, emerge con chiarezza che le dimensioni rilevanti per i processi di differenziazione negli ambienti digitali possono essere sintetizzate nelle seguenti cinque:

- VALUE;
- KNOWLEDGE;
- ORIENTATION;
- REL;
- EQUITY.

La dimensione VALUE, descrittiva delle motivazioni, delle percezioni e delle valutazioni del consumatore-navigatore, tende a rilevare le attese e le percezioni di valore in prospettiva *product- o category-specific*; la dimensione KNOWLEDGE è, invece, volta a descrivere l’expertise – sui contenuti e sui processi – del consumatore-navigatore; la dimensione ORIENTATION, poi, è deputata a descrivere il *mind set* – l’orientamento cognitivo – del consumatore-navigatore; la dimensione REL, è volta a descrivere lo stato della relazione tra il consumatore-navigatore e l’impresa, sia in termini statici che dinamici; la dimensione EQUITY, infine, è espressiva del valore – attuale e prospettico – generato dal cliente per l’impresa.

Più in dettaglio, la dimensione VALUE emerge, nella sua criticità, dalla considerazione della prima attività di qualsiasi processo di progettazione dell’offerta: la conoscenza e l’analisi del sistema valoriale, motivante e percettivo del consumatore. Sebbene le opportunità di personalizzazione dinamica e la presenza di flussi comunicativi potenzialmente continui con la domanda spingano il management più innovativo verso l’adozione di strategie prossime al *reverse marketing*, le condotte delle imprese di successo individuano ancora nella strategia duale la scelta più avveduta. Dalla sua adozione derivano copiose esigenze informative finalizzate a sviluppare la conoscenza dei sistemi cognitivi degli interlocutori, da realizzarsi ricorrendo all’analisi della catena mezzi-fini (Gutman, 1982; Reynolds e Gutman, 1984). L’obiettivo risulterà quello di conoscere – quindi rilevare e misurare – in prima istanza gli schemi che guidano i comportamenti, per poi cercare di orientare il cliente circa la soluzione operativa – il prodotto – più idonea per soddisfare tali motivazioni. Il VALUE pertanto, costituisce una dimensione analitica attraverso la quale le imprese possono

mappare queste variabili esplicative, in una prospettiva product-specific o category specific, estrapolando così i driver di valore per il cliente (incrementi di benefici e riduzioni di sacrifici).

L’expertise sulla Rete, e, più in generale, il livello di conoscenza del consumatore – KNOWLEDGE –, intesa come acquisizione da parte dello stesso di una maggiore familiarità e di una superiore consapevolezza delle specifiche del prodotto e del contesto nel quale esso viene erogato, rappresenta una seconda dimensione rilevante. Diversi studi hanno evidenziato la proprietà dell’expertise nel moderare esigenze e percezioni dei consumatori (Alba e Hutchinson, 1987; Mittal e Sawhney, 2001). Tali lavori, hanno permesso di identificare almeno cinque variabili rilevanti dalla cui conoscenza deriva un miglioramento del grado di familiarità del consumatore verso i prodotti, e, per questa via, del livello di expertise. Più in dettaglio si fa riferimento a:

- ✓ *l’intensità degli sforzi di apprendimento*: la reiterazione del consumo di un prodotto migliora le performance estraibili dallo stesso e riduce lo sforzo cognitivo necessario per ottenerle;
- ✓ *la struttura cognitiva*: generalmente intesa come conoscenza posseduta dal consumatore su determinati beni o servizi unitamente alla relativa modalità di organizzazione e sistematizzazione delle informazioni, la struttura cognitiva assolve la funzione di rendere confrontabili differenti prodotti e servizi, facilitando l’utente nell’esecuzione dei processi di scelta; il grado di differenziazione dell’offerta dovrà pertanto essere legato alla tipologia di struttura cognitiva detenuta dal consumatore<sup>13</sup>;
- ✓ *la capacità di analisi*: si vuole indicare con questo termine la capacità del consumatore di selezionare, nell’ambito di tutte le informazioni disponibili, solo ed esclusivamente quelle rilevanti e/o importanti per una determinata finalità di consumo; anche in questo caso il miglioramento della capacità di analisi tende ad incrementare il livello di familiarità;
- ✓ *la capacità di elaborazione*: direttamente connessa alla precedente è poi la capacità di elaborare un dato set di informazioni al fine di estrarre da queste nessi causali tali da generare nuova conoscenza; al crescere del livello di familiarità e conoscenza del prodotto, il consumatore tende ad adottare percorsi di elaborazione dell’informazione più brevi e diretti;
- ✓ *la capacità di memorizzazione*: ovvero l’abilità nel ricordare le informazioni su un determinato prodotto al crescere del livello di familiarità.

Il livello di expertise, quindi, può essere considerato come una funzione dipendente da queste variabili, che ne descrivono fedelmente la complessa dinamica attivata nei sistemi percettivi e valutativi dei consumatori.

Dagli studi sul comportamento del consumatore in ambienti digitali è emerso con chiarezza l’interesse dei ricercatori per la ORIENTATION del navigatore (Dholakia e Bagozzi, 1999; Wolfenbarger e Gilly, 2001). L’orientamento cognitivo (*mind set*) che caratterizza le azioni del potenziale *e-customer* è stato identificato come variabile strettamente discriminante della formazione di atteggiamenti e comportamenti. Nel presente lavoro l’ORIENTATION intende inferire il comportamento cognitivo del consumatore nella prospettiva di differenziarlo in ragione della maggiore o minore propensione al raggiungimento di un obiettivo (*goal oriented*) o, viceversa, della ricerca di percorsi esperienziali (*experiential user*). La sua validità risiede nella capacità di catturare la propensione del navigatore all’attività di ricerca di informazioni e di aggiornamento dinamico della sua conoscenza, dei suoi bisogni e delle soluzioni ideali ai medesimi. L’ORIENTATION si focalizza su alcuni aspetti critici delle funzioni del valore individuali che non appaiono spiegabili direttamente né dalla expertise del consumatore, né dalla funzione del valore in senso stretto. Il suo “campo di azione” non è direttamente connesso a prodotti, a imprese o specifici mercati, ma, al contrario, tende ad indagare la presenza e la dimensione delle forme motivazionali, da alcuni espresse come dimensioni utilitaristiche ed edonistiche (Childers et al., 2001).

<sup>13</sup> Infatti, al crescere del numero di sottocategorie e quindi del livello di conoscenza e familiarità con il prodotto, diviene più semplice ed efficace per l’impresa realizzare forme di differenziazione dell’offerta più estese. Una maggiore consapevolezza degli attributi del prodotto, una superiore familiarità di utilizzo consentiranno, infatti, al consumatore di percepire anche piccole modificazioni della forma di offerta rendendo pertanto più esplicita l’incremento di valore percepito.

L'orientamento cognitivo assunto dai consumatori può essere considerato, a giusta ragione, come parte fondante delle aspettative di valore: sulla base degli obiettivi perseguiti e della coscienza delle potenzialità dello strumento – la rete – la formazione del valore atteso tende ad assumere configurazioni sempre più sofisticate e complesse, in cui le diverse forme di benefici – funzionali, psico-sociali ed esperenziali – interagiscono dinamicamente, esprimendo, ad ogni modo, una preponderanza per gli aspetti più razionali ovvero per quelli più marcatamente emozionali. Posta l'assoluta rilevanza del monitoraggio delle aspettative dei clienti e la necessità di proporre dinamicamente contenuti coerenti con gli schemi mentali del consumatore, la dimensione espressiva dell'orientamento cognitivo diventa un elemento ineludibile nell'ambito delle operazioni di *profiling* dinamico dell'utenza.

Lo stato della relazione – REL – è invece la dimensione che viene indagata per comprendere, il livello di profondità e conoscenza reciproca, con particolare attenzione, per i rapporti di lunga data, a eventuali driver di insoddisfazione o di insofferenza determinata dalla percezione di non equità dello rapporto. Il modello di riferimento, in questo caso, può essere quello proposto nella figura 3.1, che si fonda sulla letteratura sul comportamento del consumatore e sul *relationship marketing*. Ogni relazione attraversa degli stadi evolutivi che devono essere monitorati, in quanto le strategie di personalizzazione – che richiedono comunque investimenti consistenti e complessi meccanismi di attuazione – possono essere proposte, in particolare, a quei clienti che manifestino una “tendenza *loyalty*”. L'orientamento della relazione – al breve o al lungo termine – rappresenta un carattere fondamentale nella configurazione della tipologia di offerta.

Le considerazioni mosse in merito allo stato della relazione reclamano la presenza di una ulteriore variabile critica: considerando gli ingenti investimenti necessari alla gestione delle dinamiche di differenziazione dell'offerta, il livello di *customer equity* (EQUITY) rappresenta la dimensione idonea a supportare concretamente la scelta della forma di erogazione della personalizzazione unitamente alle decisioni sulla traiettoria evolutiva da imprimere alla relazione. La presunta lealtà del cliente non può essere posta come unico parametro decisionale, dovendo essere necessariamente affiancata dalla quantificazione del valore che il cliente genera e potrà generare per l'impresa. Considerando le dimensioni probabilistiche che incidono sulla misurazione dell'*equity*, la profilatura del cliente sotto questo aspetto dovrà essere addirittura meticolosa, posta la necessità di approntare una stima coerente di un valore in gran parte aleatorio e prospettico.

Dalla coniugazione di queste cinque dimensioni nell'ambito delle analisi di *profiling* è possibile definire una serie di cluster di navigatori rispetto ai quali configurare differenti azioni di personalizzazione dinamica dell'offerta. Scontata la necessità di generare apprendimento dal *feedback* sistematico tra le diverse aree interessate, è possibile identificare una priorità temporale nell'applicazione delle cinque dimensioni come elementi critici di profilatura. Si può quindi ipotizzare, in prima istanza, che l'interlocutore con il quale un'impresa viene in contatto, ad esempio tramite il proprio sito web, debba essere “conosciuto” sulla base delle dimensioni KNOWLEDGE, ORIENTATION e VALUE.

A tale fine, appare centrale la registrazione, sin dai primi momenti dell'interazione, delle motivazioni che guidano il navigatore nei suoi comportamenti. Tutte le informazioni raccolte al riguardo – in forma esplicita e/o implicita –, nei primi momenti della auspicabile relazione, forniscono la chiave rispetto ai contenuti da proporre dinamicamente per trasformare il navigatore da mero *browser* o da *ricercatore di informazioni* in potenziale acquirente. Risulta altresì evidente che nei primi episodi di interazione è molto difficile, se non impossibile, prevedere quali livelli di valore l'interlocutore potrà generare per l'impresa – valore assunto della variabile EQUITY –, e quale tendenza esprima in merito all'opportunità d'instaurare una relazione di lungo termine – valore assunto dalla variabile REL. Tali due dimensioni, comunque ineludibili nella definizione della modalità di personalizzazione, saranno raffinate nelle interazioni successive<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Nelle prime interazioni è infatti plausibile attendersi che siano disponibili solo dati socio-demografici – raccolti esplicitamente tramite un questionario di registrazione –, quali *proxy* per la misurazione delle variabili REL ed EQUITY. Tali dati sono ovviamente caratterizzati da una imperfetta capacità predittiva dei comportamenti.

Il primo contatto ( $t_0$ ), quindi, deve fornire elementi il più possibile accurati rispetto alle dimensioni KNOWLEDGE, ORIENTATION e VALUE. Tramite la misurazione degli indicatori che descrivono queste dimensioni è possibile indirizzare il potenziale cliente verso le modalità di interazione più consone al suo sistema cognitivo, eludendo al tempo stesso i rischi insiti sia nell’offerta della massima varietà (*mass customization*), sia nell’attribuzione della totale autonomia progettuale (*reverse marketing*), attuando una personalizzazione “*infomediata*”.

Il processo di *profiling* può ottenere ulteriori informazioni in successive interazioni, nel momento in cui le dimensioni REL ed EQUITY potranno essere misurate con crescente precisione, offrendo ulteriori basi decisionali per confermare la modalità di personalizzazione, ovvero suggerendo piani alternativi di gestione delle relazioni che andranno dai tentativi di esplorazione delle opportunità di cross-selling, fino ai piani di *beautiful exit* per i clienti non profittevoli .

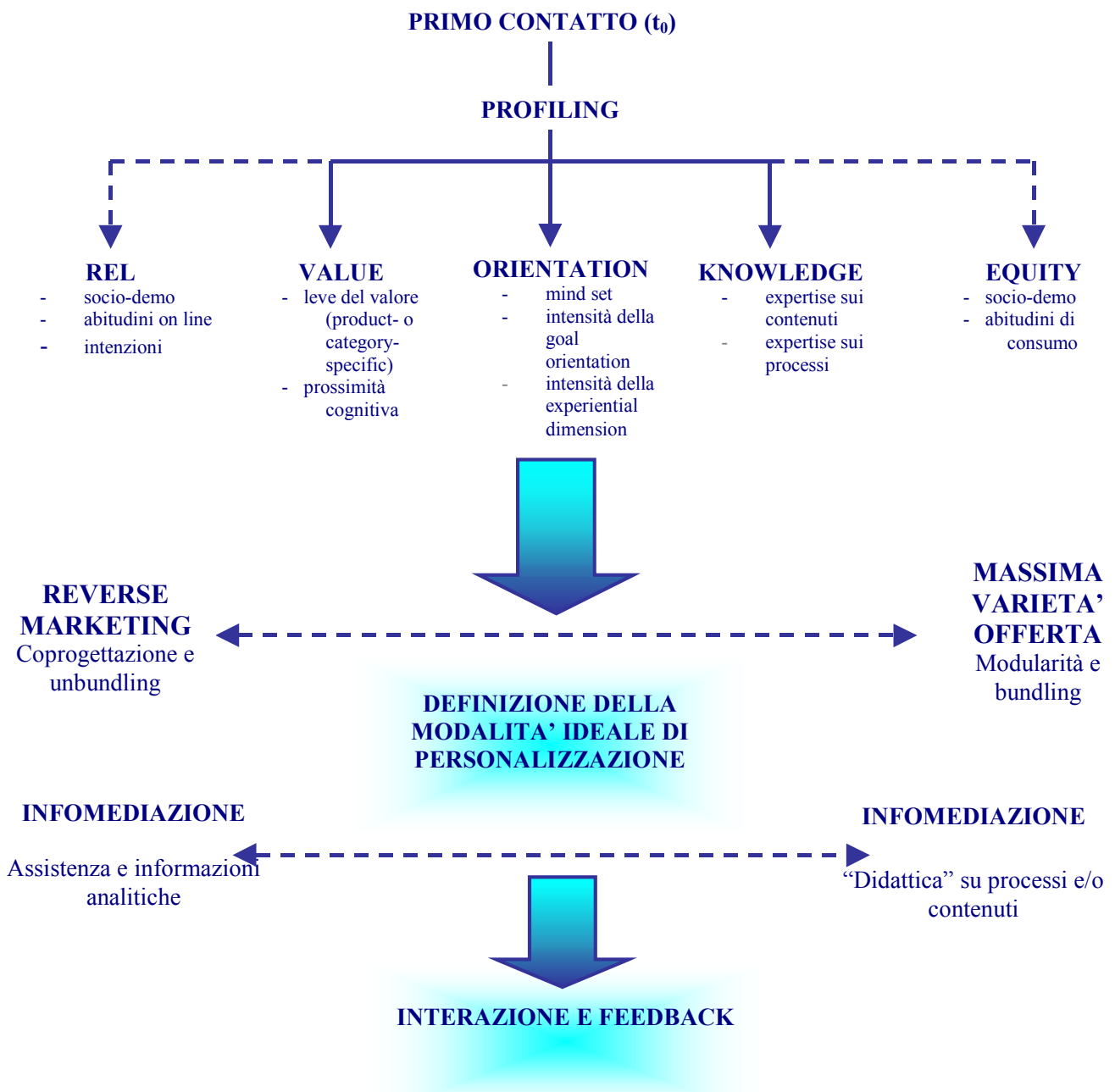


Figura 4.1: La personalizzazione dinamica e interattiva al tempo  $t_0$  (nostra elaborazione)

La figura 4.1 rappresenta il modello di personalizzazione dinamica e interattiva da applicare al tempo  $t_0$ , quando, cioè, la conoscenza del consumatore derivante dal profiling è ancora al primo stadio, potendo contare su elementi derivanti da raccolta esplicita e da item impliciti con ricaduta immediata<sup>15</sup>.

In proposito, si deve osservare che per alimentare il set di dati al tempo  $t_0$  è spesso possibile attingere ai dati di registrazione degli utenti, consci del loro limitato apporto informativo, soprattutto se la loro acquisizione è avvenuta in occasione di particolari tipi di promozioni o di eventi che hanno attratto traffico straordinario sul sito – con rispondenti, in molti casi, volti a compilazioni fittizie. A tal proposito appare opportuno procedere ad una integrazione dei medesimi dati somministrando questionari ad hoc, nel tentativo di colmare i gap informativi. I dati ottenuti esplicitamente possono, comunque, essere affiancati dalle informazioni provenienti dal *clickstream*, adeguatamente riorganizzati in database da cui è possibile estrarre relazioni significative sulla portata e le caratteristiche dei cluster di utenti. Questa fonte acquisirà maggiore valenza con l'aumentare delle visite al sito, grazie a segnali non più relativi alla generale navigazione, ma esplicativi della interazione con l'interfaccia proposta. Il processo di sedimentazione delle conoscenze può essere attivato e gestito lungo l'intera relazione, senza logica di continuità. La generazione di un'esperienza soddisfacente e delle conseguenti risorse fiduciarie – che, tendenzialmente, negli ambienti digitali si attivano più velocemente (Reichheld e Scheffer, 2000) – diventano i volani per la retention e per i successivi episodi transazionali.

---

<sup>15</sup> Ad esempio, lo skip su una presentazione a forte contenuto edonistico fornisce un elemento diretto a sostegno dell'identificazione dell'interlocutore quale soggetto *goal-oriented*.

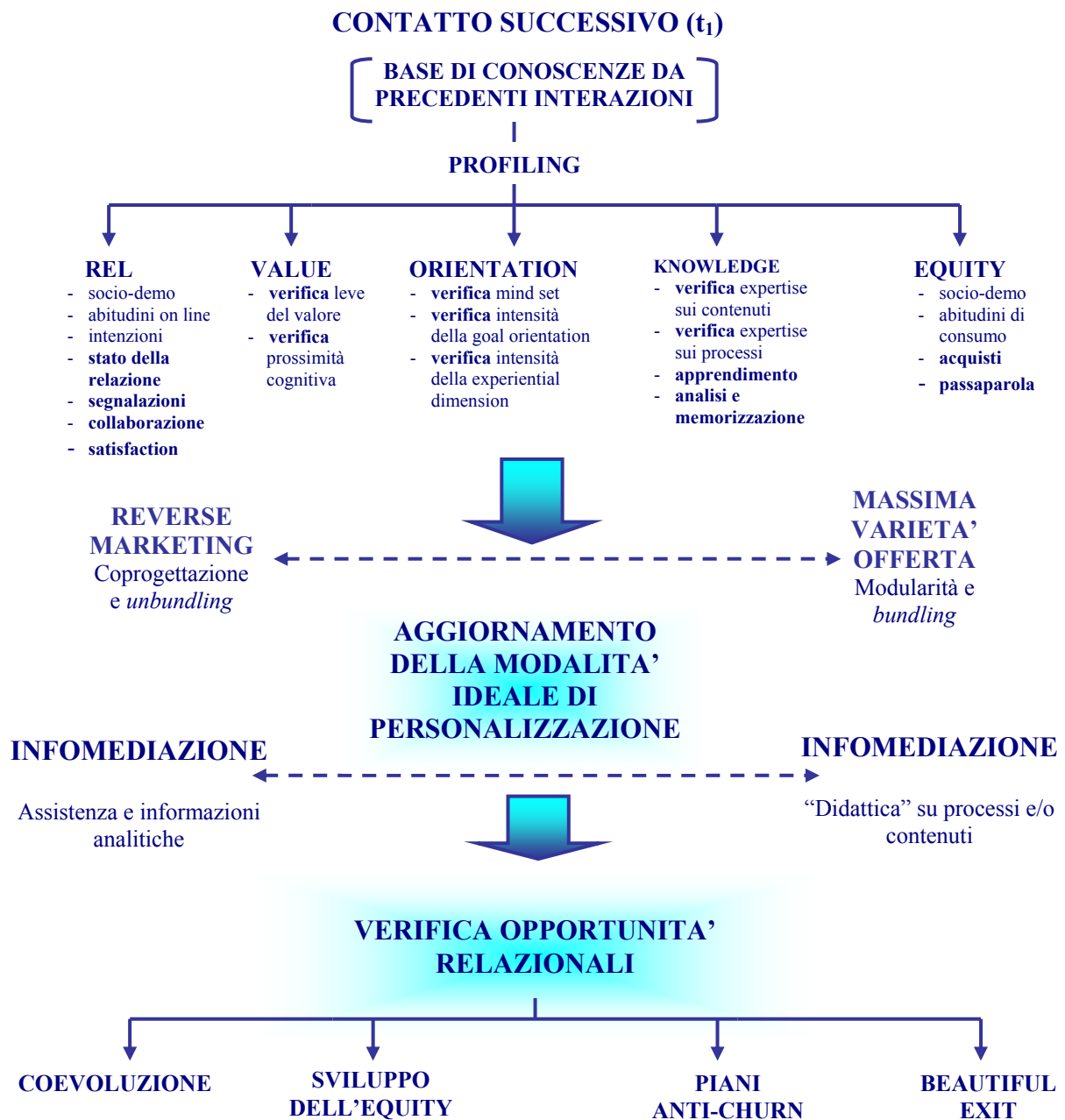


Figura 4.2: La personalizzazione dinamica e interattiva al tempo t<sub>1</sub> (nostra elaborazione)

Al tempo t<sub>1</sub>, il parco delle informazioni sullo specifico interlocutore – debitamente registrato e profilato – diventa qualitativamente e quantitativamente rilevante su tutte le dimensioni, permettendo di erogare le differenti modalità della personalizzazione in modo più sofisticato e coerente con il valore-potenzialità del cliente. Parallelamente, la verifica delle configurazioni assunte dalle dimensioni critiche, a valle delle informazioni raccolte dopo il primo contatto, può offrire nuove basi di conoscenza, tanto in forma assoluta, quanto attraverso l’aggiornamento dei dati già raccolti nell’istante t<sub>0</sub>. La modellizzazione proposta relativamente all’istante t<sub>1</sub> può poi essere estesa ai momenti successivi di interazione (t<sub>n</sub>). Tale percorso potrà segnalare opportunità di modifica delle forme di personalizzazione, interazione e comunicazione con il cliente in ragione dell’evoluzione del suo grado di expertise, dello stato della relazione e del livello di customer equity. Ad esempio sarà possibile raffinare gli strumenti di comunicazione con il cliente – ormai riconoscibile – ricorrendo a tecniche di *collaborative filtering* e di raccomandazione, che abbiano

caratteristiche coerenti con i valori assunti dalle dimensioni KNOWLEDGE, ORIENTATION e VALUE.

In merito ai risultati attesi, scontati gli effetti positivi sul *revenue model*, sembra plausibile attendersi dei significativi miglioramenti dello stato delle relazioni e della *customer equity*, in parte connessi agli effetti del *digital word of mouth*. Parallelamente, le opportunità di coevoluzione aumentano, grazie ad un più efficace sfruttamento delle relazioni con interlocutori esperti, capaci di guidare l’innovazione e di legarsi all’impresa in modo sempre più netto e profittevole.

Combinando questi risultati con una gestione della base clienti in una logica di portafoglio sarà possibile indirizzare adeguatamente anche i rapporti non ottimali, identificando le politiche più consone per:

- pianificare azioni anti-churn (ovvero di prevenzione dell’abbandono) rivolte ai clienti espressivi di alta equity, ma tendenzialmente infedeli;
- effettuare, se possibile, tentativi di sviluppo dell’equity (cross-selling, ma anche stimoli al passaparola positivo) per i clienti leali, ma poco remunerativi;
- gestire processi di *beautiful exit* per i clienti non attraenti, sia in termini di equity che di loyalty.

Il motore del processo diventa la capacità dell’impresa di ottenere i dati necessari ad alimentare la conoscenza del cliente, conferendo valenza critica all’utilizzo di strumenti e tecniche deputate a osservare gli eventi e a raccogliere dati espliciti (item).

Questi obiettivi reclamano un processo di operazionalizzazione delle cinque dimensioni in batterie di indicatori suddivisibili in item espliciti– acquisisti ad esempio attraverso la somministrazione di questionari agli utenti – e in eventi di navigazione – derivati dall’osservazione dei dati di clickstream – che una volta misurati, dovranno essere sottoposti ad analisi quantitative volte a verificare la capacità esplicativa delle cinque aree critiche. Solo successivamente sarà possibile realizzare azioni di segmentazione tese a definire cluster di utenti ai quali associare specifiche azioni di personalizzazione e di customer relationship management.

## **5. L’operazionalizzazione del modello: un’applicazione sperimentale**

Una volta conclusa l’architettura teorica e procedurale, è stato effettuato un esperimento di applicazione del modello pentadimensionale ad un portale informativo nazionale.

A tal fine è stata anzitutto condotta una ricerca esplorativa tesa ad analizzare in profondità il comportamento di navigazione dell’utente, con l’obiettivo di individuare batterie di indicatori idonei a descrivere adeguatamente il dominio. Tale ricerca è risultata propedeutica alle successive fasi di misurazione degli indicatori stessi, costruzione dei cluster di navigatori e configurazione delle connesse azioni di differenziazione.

A tal fine è stato scelto un portale informativo di interesse nazionale, e, attraverso l’osservazione del sito e l’applicazione metodologie qualitative, è stata estratta una batteria di indicatori per ognuna delle cinque dimensioni del modello. Al fine di raggiungere questo obiettivo sono state condotte quattro interviste individuali mediante la tecnica della *protocol analysis*<sup>16</sup>, oltre a due focus group nell’ambito dei quali è stata applicata la tecnica del *laddering* (Reynolds e Gutman, 1984).

Nel dettaglio, le interviste individuali hanno permesso di rilevare le azioni compiute durante la navigazione, la loro sequenza e le difficoltà incontrate nei percorsi seguiti. Sfruttando la logica sottesa al modello, è infatti possibile affermare che le modalità di navigazione sono in prevalenza determinate dal livello di expertise dell’utente e dal suo orientamento cognitivo: l’analisi delle

---

<sup>16</sup> La *protocol analysis* è una tecnica di indagine qualitativa utilizzata per analizzare i processi cognitivi attivati dal consumatore/navigatore quando deve compiere una scelta oppure svolgere un compito (task). Tale tecnica di indagine consiste nell’osservare i clienti/utenti e nel rilevare i processi cognitivi associati a tutte le fasi dell’uso del bene/servizio o della navigazione, chiedendo ai soggetti intervistati di utilizzare il prodotto e di “farlo pensando ad alta voce” (thinking aloud). Per maggiori specificazioni della tecnica si vedano Douglas e al. (1981), Simon e Kaplan (1989) e Ruiz e Jain (1991).

operazioni compiute per svolgere un determinato task, pertanto, è stata rilevante al fine di individuare possibili indicatori delle dimensioni “knowledge” e “orientation”.

I soggetti coinvolti nella *protocol analysis* sono stati selezionati sulla base di due criteri: il livello di *expertise* e il loro status di utenti attuali del portale prescelto oppure di nuovi utenti. Utilizzando il livello di *expertise* quale primo criterio di selezione dei soggetti da intervistare, è stato possibile rilevare le differenze nelle sequenze di azioni e nei tempi necessari per raggiungere un obiettivo tra gli utenti più esperti e quelli caratterizzati da minore competenza. Sotto questo profilo, la scelta degli intervistati è avvenuta mediante uno screening telefonico effettuato utilizzando la lista di utenti registrati al sito, oltre ad alcune domande (item) già preliminarmente identificate come possibili indicatori della dimensione “knowledge”. L’essere o meno utenti abituali del sito è risultato poi un ulteriore criterio che si è rivelato utile ad indirizzare la fase di selezione delle persone da intervistare. Incrociando questi due criteri di selezione, sono state individuate quattro categorie di intervistati (utenti effettivi esperti e utenti effettivi non esperti, nuovi utenti esperti e nuovi utenti non esperti), all’interno delle quali è stata scelta una persona da intervistare<sup>17</sup>.

I dati sono stati raccolti assegnando agli intervistati dei compiti ipotetici, ossia chiedendo loro di navigare sul portale immaginando di dover soddisfare determinati fabbisogni informativi. Nella scelta dei compiti da assegnare, sono state integrate due modalità:

- assegnazione di un compito generico
- assegnazione di alcuni compiti più specifici.

Con riferimento ai focus group, invece, sono stati selezionati gruppi di persone eterogenei rispetto a parametri socio-demografici (età e sesso) e attitudinali (orientamento all’obiettivo o esperienziale), ed omogenei rispetto *all’expertise*, distinti tra utenti abituali del portale e nuovi utenti<sup>18</sup>.

I risultati delle analisi hanno consentito di estrarre, per ognuna delle dimensioni del modello pentadimensionale, liste di indicatori contestualizzate rispetto al sito osservato, distinte in tre tipologie<sup>19</sup>:

- eventi “singoli”, espressi da un singolo click da cui è possibile inferire in termini logici delle informazioni sull’utente in merito alle dimensioni;
- sequenze di eventi, ovvero una serie di click la cui profondità e/o coerenza logica spiegano le caratteristiche dell’utente;
- item, cioè domande esplicite da proporre all’interno di questionari strutturati (da compilare in sede di registrazione o in occasione di analisi ad hoc condotte *una tantum*).

Le prime due tipologie di indicatori derivano dall’analisi e dalla decodifica dei dati di *clickstream*. In merito, l’obiettivo è quello di segnalare – in ordine di priorità – le variabili da estrarre e utilizzare dalla massa di dati e input che compongono le stringhe relative al comportamento di navigazione degli utenti. Coerentemente alla logica del modello, gli indicatori sono distinti sulla base del momento di raccolta, specificando due istanti generici,  $t_0$  e  $t_n$ . E’ necessario chiarire che, essendo le cinque dimensioni concettualmente non totalmente ortogonali tra loro, alcuni indicatori saranno utilizzati per misurare più di una dimensione. Più in dettaglio è possibile dire che la dimensione KNOWLEDGE, espressione della competenza sui processi e sui contenuti dell’utente, unitamente all’ORIENTATION, descrive il *come* avviene la navigazione, posto che il contenuto ricercato è in

<sup>17</sup> I dettagli dell’applicazione delle tecniche qualitative non sono richiamati posti i vincoli di spazio; gli autori possono fornirli dietro richiesta a chiunque sia interessato.

<sup>18</sup> La scelta dei partecipanti è avvenuta utilizzando alcune domande filtro già preliminarmente identificate come indicatori delle dimensioni “orientation” e “knowledge”: il reclutamento dei non utenti è stato effettuato utilizzando un campione di convenienza; il reclutamento degli utenti è avvenuto mediante uno screening telefonico effettuato utilizzando la lista di utenti del portale.

<sup>19</sup> E’ fondamentale sottolineare che l’integrazione tra diversi fonti di informazioni che caratterizza il modello permette di attenuare i limiti delle rilevazioni esplicite ed implicite. Mentre la raccolta di dati tramite item espliciti soffre di possibili bias di rappresentatività degli atteggiamenti e di compilazione coerente, il clickstream è sottoposto al vincolo di collezione di enormi masse di eventi per poter esprimere relazioni significative, poste le numerose celle vuote riscontrabili nelle matrici di dati “utente per variabile” che è possibile costruire. L’utilizzo integrato e simultaneo di item ed eventi detiene le potenzialità per limitare tali rischi.

gran parte definito dalla dimensione VALUE. L’expertise dell’utente, di conseguenza, sarà prioritariamente descritta dalla sequenza di azioni (e quindi di pagine visitate) volte alla realizzazione di un task (predefinito o “esperienziale”). La capacità di eseguire le operazioni in tempi brevi e senza “ritorni indietro” possono essere espresse dai tempi di esecuzione, dalla profondità della ricerca, dalla differenza tra il *clickthrough* effettivo e un ipotetico *clickthrough* “ideale” nell’ambito dello svolgimento dei task. Inoltre, sono individuabili alcuni eventi singoli idonei a misurare il grado di *expertise* dell’utente, quali il check dell’e-mail, la partecipazione ai forum, l’utilizzo dei motori di ricerca più noti (ad esempio Google). Gli item preposti a misurare l’expertise spaziano dalle competenze sui processi a quelle sui contenuti e possono essere riassunti dalla tabella 5.1.

<b>KNOWLEDGE (t<sub>0</sub>)</b>		
<b>Eventi Singoli</b>	<b>Sequenze: criteri</b>	<b>Item</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Check e-mail</li> <li>- Tempi di esecuzione dei task</li> <li>- Utilizzo di Google dal portale</li> <li>- Invio SMS</li> <li>- Partecipazione ai forum</li> <li>- Ritorni al portale nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clickthrough: differenza del numero di click necessario a completare un’operazione rispetto ad un percorso “ideale”</li> <li>- Profondità e coerenza del percorso sul singolo canale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si ritiene un navigatore:</li> <li>- Con quale frequenza si connette ad Internet?</li> <li>- Quali altri portali utilizza oltre a quello analizzato?</li> <li>- Quali servizi utilizza in prevalenza sul web?</li> <li>- Quante ore al giorno trascorre mediamente su Internet?</li> </ul>
<b>KNOWLEDGE (t<sub>n</sub>) ITEM</b>		
Reiterare la raccolta degli eventi singoli e delle sequenze, ottenendo dati storici sulla navigazione all’interno del portale		

Tabella 5.1: Gli indicatori della dimensione “Knowledge”

La dimensione ORIENTATION, invece, è progettata per cogliere il *mind set* dell’utente, che, indipendentemente dai benefici *product-specific* ricercati, può assumere *on line* le configurazioni “goal oriented” o “experiential”. In particolare, gli indicatori selezionati intendono verificare l’orientamento all’efficiente perseguimento di uno specifico obiettivo, piuttosto che la tendenza ad esplorare e a godere di nuove esperienze. In questa ottica, l’analisi delle sequenze sarà ancora prioritaria, posto che in questa sede rileva capire “come” un utente approcci alla navigazione. La rilevazione di una sequenza logica di pagine visitate coerenti con path di ricerca ideale segnala un orientamento all’obiettivo. Viceversa, la ricerca qualitativa ha evidenziato come sequenze sconnesse, caratterizzate da repentini cambiamenti negli argomenti ricercati, descrivano un orientamento esperienziale. Non di meno, sono rinvenibili alcuni eventi singoli, quali la partecipazione a sondaggi, la consultazione di “n” ricette, la partecipazione a forum relazionali, che possono essere applicati alla descrizione della dimensione in esame. Alcuni item “diretti” sono infine richiesti per integrare il data set da costruire. Il set completo di indicatori è riportato nella tabella 5.2.

<b>ORIENTATION (t<sub>0</sub>)</b>		
Eventi Singoli	Sequenze: criteri	Item
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Click su “Novità” nel canale Cinema (+ exp)</li> <li>• Click su ricerca per titolo nel canale Cinema (+ goal)</li> <li>• Partecipazione a sondaggi (+ exp)</li> <li>• Click su “Tutti gli altri sondaggi” (+ exp)</li> <li>• Click su link colorati/con immagini (+ exp)</li> <li>• Partecipazione a forum informativi (+ goal)</li> <li>• Partecipazione a forum relazionali (+ exp)</li> <li>• Tempo medio di connessione (+ exp) (più accurato in t<sub>n</sub>)</li> <li>• Numero di film di cui si legge la trama (+ exp)</li> <li>• Numero di pagine consultate nell’ambito della sessione di ricerca (alberghi, ristoranti...) (+ goal)</li> <li>• Consultazione di “n” ricette (+ exp)</li> <li>• Skip su una presentazione multimediale (da inserire) (+ goal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clickthrough: logica e coerenza della sequenza in una sessione di ricerca (+ goal)</li> <li>• Clickthrough: sequenza sconnessa e bruschi cambiamenti di argomenti in una sessione di ricerca (+ exp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potrebbe esprimere il suo grado di accordo/disaccordo alla seguenti affermazioni (scala di Likert: assolutamente in disaccordo, parzialmente in disaccordo, ne’ d’accordo ne’ in disaccordo, abbastanza d’accordo, decisamente d’accordo) ?</li> <li>1. Mi connetto spesso per ottenere delle informazioni precise su un argomento</li> <li>2. Mi connetto per trascorrere un po’ di tempo scoprendo nuovi siti</li> <li>3. Generalmente visito un numero ristretto di siti che conosco bene</li> <li>• E’ iscritto a web-community: d’interesse (ad esempio, informative su un particolare argomento) – di fantasia – relazionali – legati a processi d’acquisto – non sono iscritto ad alcuna community</li> </ul>
<b>ORIENTATION (t<sub>n</sub>)</b>		
<p>Reiterare la raccolta degli eventi singoli e delle sequenze, ottenendo dati storici sulla navigazione all’interno del portale. In particolare, aggiornare i tempi medi di connessione.</p>		

Tabella 5.2: Gli indicatori della dimensione “Orientation”

Il VALUE è una dimensione idonea a descrivere gli attributi e i benefici ricercati dall’utente; nella fattispecie del portale analizzato, questi sono identificabili nei contenuti, nei canali tematici e nella area geografica cui l’utente è interessato. Il modello pentadimensionale deve essere quindi in grado di raccogliere dati prima generali (ad esempio i canali d’interesse), poi più specifici (il genere musicale preferito, il tipo di film, le notizie cui si è interessati). In tal senso, rileverà soprattutto la “storia” dei click, più che le sequenze: sarà pregnante sapere *quali* contenuti l’utente preferisce e nei confronti dei quali manifesta quindi una maggiore sensibilità. La lista di indicatori, per queste ragioni, comprende prevalentemente eventi singoli e item integrativi, volti a descrivere tali dimensioni informative. In particolare, sarà necessario predisporre un’ampia mappatura delle singole aree tematiche del sito, al fine di “coprire” efficacemente il valore ricercato dall’utente. Al tempo stesso, le associazioni derivanti da particolari sequenze potranno fornire interessanti informazioni sul valore scaturente da eventuali benefici “sintagmatici” ricercati, ovvero combinando diversi contenuti funzionalmente alla fruizione di aspetti esperienziali<sup>20</sup>. Di questa dimensione fanno parte, inoltre, le informazioni sulla sensibilità al prezzo (o alle promozioni) e la profondità delle informazioni ricercate, posto che gli attributi dell’offerta – contenuti – possono essere differenziati in termini qualitativi, ma anche quantitativi. La tabella 5.3 fornisce un quadro sinottico di tutti gli indicatori che si ritiene aiutino ad interpretare la dimensione.

<sup>20</sup> Ad esempio, la combinazione della ricerca di un albergo e degli eventi a Napoli da parte di un utente di Roma testimonierà la ricerca di valore esperienziale da una gita all’ombra del Vesuvio.

<b>VALUE (t<sub>0</sub>)</b>		
Eventi Singoli	Sequenze: associazioni	Item
<ul style="list-style-type: none"> <li>Click sulla città X<sub>i</sub></li> <li>Click sul canale Y<sub>j</sub></li> <li>Click su banner pubblicitari</li> <li>Profondità della ricerca su un argomento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clickthrough: associazione di diversi contenuti e definizione del bundle ideale (valore esperienziale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potrebbe esprimere il suo grado di interesse verso le seguenti rubriche (non mi interessa per niente – mi interessa poco – medio interesse – è abbastanza interessante per me – mi interessa molto) ?                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Cronaca locale</li> <li>Cinema</li> <li>Musica</li> <li>Mangiare</li> <li>Meteo</li> <li>Finanza</li> <li>....</li> </ol> </li> <li>Potrebbe esprimere il grado d'importanza che hanno per lei i seguenti aspetti del portale (decisamente non importante – non importante – nella media – importante – decisamente importante) ?                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Gradevolezza dei colori</li> <li>Navigabilità</li> <li>Facilità nell'ottenere le informazioni ricercate</li> <li>Sintonia con la forma del sito</li> <li>Aggiornamento delle rubriche</li> <li>...</li> </ol> </li> </ul>
<b>VALUE (t<sub>n</sub>)</b>		
Reiterare la raccolta degli eventi singoli, delle sequenze e degli item, con l'obiettivo di raccogliere informazioni più specifiche per i canali d'interesse (ad esempio: il genere musicale preferito, il tipo di film preferito, le azioni di cui si vuole conoscere l'andamento, etc.)		

Tabella 5.3: Gli indicatori della dimensione “Value”

Anche lo stato della relazione – REL – così come il livello di customer equity – EQUITY –, potranno essere adeguatamente utilizzati a fini di *profiling*, soprattutto in istanti dell'interazione successivi al primo contatto. Queste due dimensioni, infatti, per richiedendo la presenza di dati storici per poter essere adeguatamente descritte tramite indicatori, possono essere inferite con un sufficiente grado di precisione nell'istante t<sub>0</sub> solo attraverso dati socio-demografici, estratti dalle informazioni di registrazione e potenziati da alcuni eventi. L'obiettivo, in questo caso, è riuscire a definire l'orientamento dell'utente rispetto all'opportunità di instaurare una relazione di lungo termine con la controparte, ovvero il portale oggetto di analisi. Nell'istante t<sub>n</sub>, la dimensione REL potrà essere descritta, in modo maggiormente preciso, da evidenze comportamentali e dalla misurazione di valutazioni del sito e atteggiamenti degli utenti (soddisfazione, fiducia, lealtà). La tabella 5.4 sintetizza gli indicatori identificati per la dimensione REL.

<b>REL (t<sub>0</sub>)</b>	
Eventi Singoli	Item
Dati socio-demo: <ol style="list-style-type: none"> <li>età (in classi)</li> <li>professione</li> <li>Stato civile</li> <li>Componenti nucleo familiare</li> <li>Reddito (in classi)</li> <li>...</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registrazione come utente</li> <li>Registrazione per utilizzo e-mail</li> <li>Registrazione per uso SMS</li> <li>Partecipazione a Forum</li> <li>Utilizzo del portale come home page personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potrebbe esprimere il suo grado di accordo/disaccordo alla seguenti affermazioni (scala di Likert: assolutamente in disaccordo, parzialmente in disaccordo, ne' d'accordo ne' in disaccordo, abbastanza d'accordo, decisamente d'accordo) ?                             <ol style="list-style-type: none"> <li>Sono molto interessato ad un portale di informazione locale</li> <li>Sono portato ad utilizzare pochi siti di cui mi fido</li> <li>Come prima impressione, questo sito mi sembra un buon portale</li> </ol> </li> </ul>

<b>REL (t<sub>n</sub>)</b>	
Eventi Singoli	Item
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizzo periodico dell'e-mail</li> <li>- Utilizzo del servizio SMS</li> <li>- Numero di visite al giorno/settimana/mese</li> <li>- Numero medio di pagine visitate</li> <li>- Partecipazione a forum</li> <li>- Segnalazioni</li> <li>- Compilazione questionario</li> <li>- Lettura (non chiusura immediata) delle pop-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potrebbe esprimere il suo grado di soddisfazione rispetto al nostro sito? (assolutamente insoddisfatto – abbastanza insoddisfatto – ne' soddisfatto ne' insoddisfatto – abbastanza soddisfatto – decisamente soddisfatto)</li> <li>- Potrebbe esprimere il suo grado di soddisfazione rispetto al canale/area tematica Y<sub>j</sub> del sito? (assolutamente insoddisfatto – abbastanza insoddisfatto – ne' soddisfatto ne' insoddisfatto – abbastanza soddisfatto – decisamente soddisfatto)</li> <li>- Ha intenzione di utilizzare ancora in futuro il nostro portale?? (certamente no – probabilmente no – non so – probabilmente si – certamente si)</li> <li>- In che termini ha parlato ad amici e/o parenti del nostro portale? (ne ho parlato decisamente male – ne ho parlato male – non ne ho parlato con nessuno – ne ho parlato bene – ne ho parlato decisamente bene)</li> <li>- Sulla base della sua esperienza di navigazione, potrebbe esprimere il suo grado di fiducia rispetto al nostro sito? (non mi fido per niente – non mi fido molto – mi fido parzialmente – sono abbastanza fiducioso – mi fido assolutamente)</li> </ul>

Tabella 5.4: Gli indicatori della dimensione “Rel”

L'obiettivo degli indicatori della EQUITY è quello di descrivere la capacità dell'utente di generare flussi economici e valore intangibile per l'impresa. Nella fattispecie, ci si riferisce all'utilizzo dei servizi offerti dalle imprese “ospitate” e veicolate dal portale, che, di riflesso, agisce positivamente sul valore del sito. Anche in questo caso, quindi, saranno pregnanti gli indicatori raccolti negli istanti successivi al primo, sebbene alcune potenzialità informative siano rinvenibili anche in t<sub>0</sub>. L'utilizzo di molti dei servizi presenti nel portale prevedono la conoscenza della disponibilità e delle peculiarità degli stessi; inoltre, la reiterazione dell'utilizzo assume un potere descrittivo molto superiore alla semplice transazione, che potrebbe rimanere isolata. La tabella 5.5 riporta tutti gli indicatori per la dimensione Equity.

<b>EQUITY (t<sub>0</sub>)</b>	
Eventi Singoli	Item
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dati socio-demo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) età (in classi)</li> <li>b) professione</li> <li>c) stato civile</li> <li>d) componenti nucleo familiare</li> <li>e) reddito (in classi)</li> <li>f) ...</li> </ul> </li> <li>• Click sulla sezione shopping</li> <li>• Selezione fascia prezzo nella ricerca di ristoranti e alberghi (+)</li> <li>• Click su banner pubblicitari</li> <li>• Ricarica Cellulare</li> <li>• Prenotazione alberghi, ristoranti, cinema...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha mai effettuato acquisti on line ?</li> <li>• Ha mai effettuato acquisti a distanza (cataloghi, per corrispondenza)?</li> <li>• Ha intenzione di acquistare in futuro da un sito di e-commerce ? (certamente no – probabilmente no – non so – probabilmente si – certamente si)</li> <li>• Ha mai effettuato una prenotazione (cinema, teatro, ristorante...) on line ?</li> <li>• Utilizza i servizi di Internet Banking ?</li> </ul>
<b>EQUITY (t<sub>n</sub>)</b>	
Eventi Singoli	Item
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricarica periodica del Cellulare</li> <li>• Prenotazione periodica di alberghi, ristoranti, cinema...</li> <li>• Utilizzo della sezione shopping</li> <li>• Click su offerte promozionali</li> <li>• Acquisti tramite l'intermediazione del sito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha intenzione di utilizzare ancora in futuro il nostro portale? (certamente no – probabilmente no – non so – probabilmente si – certamente si)</li> <li>• In che termini ha parlato ad amici e/o parenti del nostro sito? (ne ho parlato decisamente male – ne ho parlato male – non ne ho parlato con nessuno – ne ho parlato bene – ne ho parlato decisamente bene)</li> <li>• Sarebbe disposto a collaborare con noi per migliorare il servizio? (certamente no – probabilmente no – non so – probabilmente si – certamente si)</li> </ul>

Tabella 5.5: Gli indicatori della dimensione “equity”

La raccolta dei dati riportati nelle precedenti tabelle, fondati quindi sull’analisi qualitativa e sull’osservazione del portale, permetterebbe una verifica della struttura ipotizzata a livello concettuale, oltre a fornire le indicazioni necessarie alla purificazione delle batterie, con l’eliminazione di indicatori ridondanti e la considerazione di adeguati “pesi” per le misure delle dimensioni giudicate affidabili. Il risultato di tale processo sarebbe una serie di scale di misurazione integrate (indicatori espliciti ed impliciti) capaci di guidare le attività di profiling e le successive azioni di differenziazione.

## **6. Considerazioni conclusive e direzioni per le ricerche future**

Il modello pentadimensionale di *dynamic profiling* appare uno strumento idoneo a descrivere in modo accurato i comportamenti dei consumatori, con il quale si vuole introdurre un metodo strutturato per la definizione di micro-cluster di utenti cui proporre forme peculiari di personalizzazione dell’offerta.

L’identificazione di cinque macro-dimensioni capaci di guidare le attività di profiling rappresenta un traguardo importante, che preclude ad una serie di applicazioni di carattere generale volte a verificare la tenuta concettuale e metodologica delle ipotesi sottostanti. Lo strumento proposto risulta funzionale alla gestione dei processi di interazione e di definizione dell’offerta in ambienti ipercompetitivi e caratterizzati da elevati livelli di complessità. E gli ambienti digitali, in virtù di una serie di caratteristiche strutturali, appaiono il terreno più idoneo per facilitare la generazione di leve differenzianti l’offerta, con particolare riferimento agli aspetti esperienziali e a quelli legati alle economie cognitive. In tal senso, il modello pentadimensionale fornisce una base concettuale idonea all’identificazione delle aree di percezione critiche che devono essere monitorate con l’obiettivo di creare un sistema d’offerta integrato. L’utilizzo di indicatori di natura sia implicita – i dati di clickstream, sia nella forma di eventi singoli, che di sequenza di eventi – che esplicita – item proposti nell’ambito di questionari – costituisce uno stimolo importante verso l’applicazione di database integrati che mitigano i rispettivi punti deboli delle due forme di misurazione.

La gestione delle relazioni, che fin dalle prime applicazioni ha previsto grandi investimenti sulle informazioni derivanti dalla sistematica azione di raccolta, analisi ed interpretazione di dati relativi alla customer base, potrà quindi trovare nel modello uno strumento idoneo per comprendere più accuratamente l’eterogeneità dei sistemi cognitivi e dei comportamenti della domanda.

Il lavoro di ricerca però non può dirsi ancora concluso. Infatti, dopo la definizione delle prime proposte delle scale di misurazione delle cinque dimensioni – attraverso l’applicazione di tecniche di indagine qualitativa e la contestualizzazione ad un portale informativo – si procederà alla verifica della struttura dei domini, facendo ricorso ad analisi quantitative. La definizione offerta delle cinque dimensioni ammette, come anticipato, la loro non completa ortogonalità, posto che alcuni indicatori risultano deputati a descrivere più di un dominio. Attraverso l’applicazione di tecniche di tipo fattoriale capaci di gestire dati tanto categoriali che continui – si pensi alla *Categorical Principal Components Analysis* – sarà possibile verificare la solidità concettuale del modello, identificare eventuali sotto-dimensioni – condizione prevedibile soprattutto per la dimensione VALUE – e purificare le scale di misurazione attraverso l’eliminazione di indicatori non affidabili o ridondanti.

I successivi stadi analitici verteranno sull’applicazione di un’analisi di segmentazione volta ad individuare una serie di cluster significativi, cui proporre azioni di differenziazione e di CRM diversificate, con l’obiettivo di incrementare le preferenze e le quantità acquistate.

Nel licenziare questo lavoro, appare opportuno rilevare che i primi dati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario e l’analisi dei dati di clickstream, sembrano confermare la portata informativa delle cinque dimensioni fornendo al tempo stesso utili spunti per la definizione di più puntuali azioni di differenziazione.

La specificità del contesto nel quale il modello è stato testato appare essere comunque limitante rispetto alle potenzialità da esso detenute. Infatti, sebbene la sua architettura sia stata concepita per operare negli ambienti digitali, è plausibile pensare che la sua applicabilità sia estendibile anche ad

ambienti *off line*, in ragione della generale applicabilità delle sue fondamenta epistemologiche, concettuali e metodologiche.

### **Bibliografia**

- Abell, D.F., 1993, “Managing dual strategy”, New York, Free Press.
- Alba J.W., Hutchinson J.W., 1987, “Dimension of Consumer Expertise”, *Journal of Consumer Research*, vol. 13, March, 411-454.
- Ansari A., Shander E., Kohli R., (2000), “Internet Recommendation Systems”, *Journal of Marketing Research*, Vol.37, 363-375
- Assael H., 1981, *Consumer Behavior and Marketing Action*, Boston, Kent.
- Barile S., Busacca B., Costabile M., 2001, “L’Innovazione negli Studi sui Processi di Consumo: Vettori Evolutivi e Percorsi di Ricerca”, *Sinergie*, n.55.
- Baudrillard J., 1970, *La société de consommation. Ses mythes, ses structures*, Denoel, Paris. Trad. It., 1976, *La società dei consumi*, Bologna, Il Mulino.
- Baudrillard J., 1976, *L’échange symbolique et la mort*, Trad.It.: 1979, *Lo scambio simbolico e la morte*, Bologna, Feltrinelli.
- Bauman Z., 1992, “A sociological theory of postmodernity”, in Beilharz P., Robison G. e Tundell J., (Eds), *Between Totalitarianism and Postmodernity*, Cambridge, MIT Press.
- Bellman S., Lohse G.L., Johnson E.J., 1999, “Predictors of Online Buying Behavior: Findings from Wharton Virtual Test Market”, *Communications of the ACM*, n.42, December, 32-38.
- Bourdieu P., 1979, “Symbolic power”, *Critique of Anthropology*, vol. 4, 77- 85.
- Bourdieu P., 1986, *The forms of Capital*, in A. Richardson (edit by) "Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education", New York, Greenwood, pp. 241-258.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M, 1998, *Competing on the edge*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Brynjolfsson E., Smith M.D., 2000, “Frictionless commerce? A comparison of internet and conventional retailers”, *Management Science*, n.46, 563-585.
- Busacca B., 1990, *L’analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Milano, Egea
- Busacca B., 1994, *Le risorse di fiducia dell’impresa*, Torino, Utet.
- Busacca B., Castaldo S., 2000, “L’analisi del consumatore per il category management”, in Castaldo S., Bertozzi P. (a cura di) “Category management: creare valore per il consumatore”, Milano, Mc Graw-Hill, 33-80.
- Busacca B., Costabile M., 2000, “I processi di consumo nell’economia delle reti digitali. La prospettiva delle imprese sull’evoluzione del comportamento del consumatore”, *Collana Working Paper I-lab*, n.6 Università Bocconi, Milano.
- Castaldo S., Bertozzi P., 2000, *Category Management, Creare Valore per i Clienti*, Milano, MacGraw-Hill.
- Castaldo S., Premazzi K., 2000, “La creazione di valore dell’intermediazione virtuale: i servizi generati dal commercio elettronico”, *Working Paper Osservatorio di Marketing*, n.55, SDA Bocconi, Milano.
- Castaldo S., Verona G., 1998, *Lo sviluppo di nuovi prodotti. Teoria ed analisi empiriche in una prospettiva cognitivista*, Milano, Egea.
- Chamberlin E. H., 1933, *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Harvard Business Press.
- Childers T.L., Corr L.C., Peck J., 2001, “Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior”, *Journal of Retailing*, vol. 77, 1-21
- Christensen C.M., 1997, *The innovator’s dilemma*, Cambridge, Harvard Business School Press.
- Costabile M., 1996, *Misurare il valore per il cliente*, Torino, Utet
- Costabile M., 2001, *Il capitale relazionale*, Milano, McGraw Hill.

- Costabile M., Raimondo M.A., Miceli G., 2002, "A Dynamic Model Of Customer Loyalty. Some Empirical Evidences Supporting a Customer Buying Behavior Model", competitive paper presentato in occasione della Summer Marketing Educators' Conference, American Marketing Association, 3-6 agosto, San Diego, U.S.A.
- Cova B., 2002 "Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing", *European Journal of Marketing*, 595-612.
- Cozzi G., Di Bernardo B., Rullani E., 1988, "Marketing e tecnologie dell'informazione: dall'economia di massa all'economia della varietà", in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Milano, Bocconi Comunicazione.
- Day G.S., 1970, *Buyer Attitudes and Brand Choice Behavior*, New York, The Free Press
- Dholakia U.M., Bagozzi R., 1999, "Consumer Behavior in Digital Environments", Working Paper, University of Michigan, Ann Arbor.
- Di Bernardo B., Rullani E., 1990, *Il Management e le macchine*, Bologna, Il Mulino.
- Douglas S.P., Craig C.S., Faivre J.P., 1981, "Protocols in Consumer Research: Problems, Methods and Uses", *Research in Marketing*, vol.5, pp.29-58.
- Fiocca R., 1990, *Evoluzione dei consumi e politiche di marketing*, Milano, EGEA.
- Gallinaro S., Grandò A., Massaroni E., 2001, "La produzione manifatturiera. Prassi emergenti e potenziali filoni di ricerca", *Sinergie*, n.55.
- Ganesan S., 1994, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, April, pp.1-19
- Golinelli, G., 2002, "L'approccio sistemico al governo dell'impresa – Vol. III: Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo", Padova, CEDAM.
- Gutman J., 1982, "A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes", *Journal of Marketing*, Spring, pp.60-72.
- Hagel, J., Rayport, J.F., 1997, "The coming battle for customer information", *Harvard Business Review*, January/February, 53-65.
- Hagel, J., Singer M., 1999, *Net worth. Shaping markets when customers make the rules*, Cambridge, Harvard Business School press.
- Hamel G., Prahalad. C.K., 1994, *Competing for the future*, Cambridge Harvard Business School Press.
- Hanson, W.A., 2000, *Principles of internet marketing*, South Western College Publishing.
- Hertzberg F., 1966, "Work and the Nature of Man", Cleveland, World Publishing.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B., 1982, "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46, Summer, 92-101.
- Hoffman D., Novak T.P., 1996, "Marketing in the hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundation", *Journal of Marketing*, Vol.14, n.3, 50-68.
- Holt, B.B., 1995, "How consumers consume: a typology of consumption practices", *Journal of Consumer Research*, vol. 22., 1-16.
- Huffman C., Kahn E.B., 1998, "Variety for sale: mass customization or mass confusion?", *Journal of Retailing*, Winter, 1-16.
- Iacobucci D., Arabie P., Bodapati A., 2000, "Recommandation agents on the Internet", *Journal of Interactive Marketing*, vol.14, n.5, Summer, 2-11.
- Kohrs A., Merialdo B., (2001), "Creating user adapted websites by the use of collaborative filtering", *Interacting with Computers*, 13, 695-716
- Kotler P., Sawnhey M., 2000, "Marketing in the Age of Information Democracy," in Dawn Iacobucci (edited by) "Kellogg on Marketing", New York, Wiley.
- Levitt T., 1980, "Marketing Success through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio, 83-91.
- Levitt T., 1983, *The marketing imagination*, New York, The Free press.
- Levy S., 1959, "Symbols for Sale", *Harvard Business Review*, July-August, 117-224

- Lohse G. L., Bellman S., Johnson E.J., 2000, "Consumer buying behavior on the Internet: findings from the panel data", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, n.1, Winter, 15-29.
- Maffesoli, M., 1993, *La contemplation du monde*, Grasset et Fasquelle.
- Maslow A.H., 1968, *Toward a Psychology of Being*, Princeton, Van Nostrand.
- Mathwick C., Malhotra N., Rigdon E., 2001, "Experimental value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment", *Journal of Retailing*, n.77, 39-56.
- Maturana H., Varela F., 1980, "Autopoiesis and cognition. The realization of the living", Boston, D. Reidel, Trad. it.: 1985, *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Venezia, Marsilio.
- Micelli S., 1997, "Comunità virtuali di consumatori", *Economia & Management*, n.2, 97-106.
- Micelli, S., Prandelli E., 2000, "Net marketing: ripensare il consumatore nell'era della rete", *Economia e Management*, n.4.
- Mittal V., Sawhney M. S., 2001, "Learning and using electronic information products and services: a field study", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.15, n.1, Winter, 2-12.
- Moe W.W., Fader P.S., 2001a, "Uncovering Patterns in Cybershopping", *California Management Review*, vol.43, n. 4, 106-117.
- Moe W.W., Fader P.S., 2001b, "Capturing evolving visit behavior in clickstream data", Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Moreau, C.P, Markman A.B., Lehmann D. R., 2001, "What is it? Categorization flexibility and consumers response to really new product", *Journal of Consumer Research*, 489-498.
- Morganosky M.A., Cude B.J., 2000, "Consumer Response to online grocery shopping", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, n.1, 17-26.
- Narver J.C., Slater, S.F., 1990, "The effect of a Market orientation on Business profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, 20-35.
- Novak T.P., Hoffman D.L., Yung Y., 1998, "Measuring the flow experience among web users", Working paper, Vanderbilt University.
- Peppers, D., Rogers, M., 1997, *Enterprise one to one*, New York, Currency.
- Pilotti L., Rosolin M., e Rullani E., 1986, "La rivoluzione tecnologica nel commercio", Padova, CEDAM.
- Pine, B.J., 1993, *Mass Customization*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pine II B.J., Gilmore J. H., 1999, *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Cambridge, Harvard Business School Press. Trad. It., 2000, *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas.
- Plank E. R., Francis D., 2001, "Does Reverse Marketing Reduce Conflict in Seller-Relations?", *American Business Review*, Gennaio, 76-83.
- Podesta, S., 1974, "Prodotto, consumatore e politica di mercato", Milano, ETAS.
- Porter M., 1982, *La strategia competitiva*, Bologna, Editrice Compositori.
- Prandelli E. e von Krogh, 1999, *The Tacit Market of Tacit Customer Knowledge*, working paper, University of St.Gallen.
- Prandelli E., Verona G., 2002, *Marketing di rete*, Milano, McGraw-Hill.
- Rapp S., Collins, T., 1990, *The great marketing turnaround: the age of individual and how to profit from it*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Reichheld F.F., Schefter P, 2000, "E-loyalty. Your secret weapon on the web", *Harvard Business Review*, n.78., 105-113.
- Reynolds T.J., Gutman J., 1984, "Laddering: Extending the Repertory Grid Methodology to Construct Attribute-Consequences-Value Hierarchies", in Pitt R.E., Woodside A. G. (a cura di), *Personal Value and Consumer Psychology*, Lexington, Lexington Books, 155-67.
- Reynolds T.J. e Gutman J., 2001, "Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation", in Reynolds T.J. e Olson J.C. (a cura di), 2001, *Understanding Consumer decision Making. The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, pp. 25-62, Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum Associates.

- Ruiz D., Jain D., 1991, “Designing and Developing New Products: The Subproblem Decomposition Approach”, working paper, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, IL.
- Shankar V., 2000, “Personalization in the New digital Environment”, working paper, University of Maryland, College Park.
- Shankar V., Sultan F., Urban G. L., 2002, “Online Trust and e-Business Strategy: Concepts, Implications, and Future Directions”, Working Paper, University of Maryland, College Park.
- Simon H.A., Kaplan C.A., 1989, Foundations of Cognitive Science, in Posner M.I. (edited by), Foundations of Cognitive Science, A Bradford Book, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.
- Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B. 2001, “Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchange”, working paper n. 01-116, Marketing Science Institute.
- Tasso C., Omero P., 2001, La personalizzazione dei contenuti web, Milano, Franco Angeli.
- Ulwick A.W., 2002, “Turn Customer Input into Innovation – Best Practice”, *Harvard Business Review*, January, 91-97.
- Valdani E. (1995), Marketing Strategico, Milano, Etas.
- Valdani E., 2000, L’impresa proattiva, Milano, MacGraw-Hill.
- Valdani, E., Dosi, F., 1995, “La personalizzazione di massa nelle imprese italiane - Un’indagine esplorativa”, *Economia e management*, n.3.
- Vicari, S., 2001 “Il management nell’era della connessione, Dalla catena fisica alla rete virtuale del valore”, Milano, Egea.
- von Hippel, E., 1986, “Lead users: a source of novel product concept”, *Management Science*, vol. 32, n. 7, 791-805.
- Waick, K.E., 1979, The social psychology of organizing, Reading, Addison-Wesley.
- Ward M.R., Lee J.M., 2000, “Internet shopping, consumer, search and product branding”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.9, n.1, 6-20.
- Watson R.T., Pitt L.F., Berthon P. e Zinkhan G.M., 2002, “U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, N° 4, 333-347.
- K. E. Weick, 1979, The social psychology of organizing, 2nd ed., Reading, Addison-Wesley.
- Wind J., Rangaswamy A., 2000, “Customerization. The second revolution in mass customisation”, working paper n. 00-108, Marketing Science Institute.
- Wind Y., Mahajan V., 2002, “Convergence Marketing”, *Journal of Interactive Marketing*, vol.16, n.2, Spring, 64-79.
- Wolfenbarger M., Gilly M.C., 2001, “Shopping On Line for Freedom, Control and Fun”, *California Management Review*, vol.43, n. 2, 34-55.
- Womack J.P., Jones D.T., Ross D., 1990, The machine that changed the world, MacMillan.
- Yoon S. J., 2002, “The antecedents and consequences of trust in online purchase decisions”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.16, n.2, Spring, 47-63.
- Zeithaml V.A., 1988, “Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, July, 2-22.