

**POLITECNICO DI MILANO**

**Facoltà di Ingegneria dei Sistemi**

**Corso di Laurea In Ingegneria Gestionale**



**IL RUOLO DELLA MULTICANALITA' NELLE STRATEGIE  
DI COINVOLGIMENTO DEL CLIENTE NEI PROCESSI DI  
NEW PRODUCT DEVELOPMENT**

**Relatore: Prof. Giuliano NOCI**

**Correlatore: Ing. Lucio LAMBERTI**

**Tesi di Laurea Specialistica**

**Alessio DI NAPOLI**

**Matr. n. 712276**

**Anno Accademico 2009/2010**

# INDICE

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	5
<b>1 Il coinvolgimento del cliente nei processi di impresa</b> .....	12
1.1 Le cause dell'interesse nell' <i>engagement</i> .....	12
1.2 Le azioni per l' <i>engagement</i> .....	16
1.3 L' <i>Engagement</i> come tema emergente nei nuovi paradigmi di marketing...	24
1.4 La costruzione di un orientamento al mercato attraverso la multicanalità...	44
1.5 La multicanalità nello sviluppo di nuovi prodotti: co-creazione, valore per il cliente e valore economico.....	58
1.6 Il Web come piattaforma per lo sviluppo di nuovi prodotti.....	74
<b>2 Framework di Ricerca</b> .....	84
2.1 Obiettivo della ricerca.....	84
2.2 Il modello di gestione dell' <i>engagement</i> nello sviluppo di nuovi prodotti.....	85
2.3 Gli obiettivi nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti.....	102
2.4 Le interazioni tra gli assi.....	108
2.5 La metodologia di ricerca.....	111
<b>3 Risultati</b> .....	114
3.1 ESSELUNGA S.p.A. ....	115

3.1.1	PROFILO AZIENDALE.....	115
3.1.2	ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO.....	116
3.1.3	GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI.....	118
3.1.4	CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO.....	119
<b>3.2</b>	<b>BPM</b> .....	<b>121</b>
3.2.1	PROFILO AZIENDALE.....	121
3.2.2	ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO.....	122
3.2.3	GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI.....	124
3.2.4	CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO.....	125
<b>3.3</b>	<b>Sogesi</b> .....	<b>126</b>
3.3.1	PROFILO AZIENDALE.....	126
3.3.2	ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO.....	127
3.3.3	GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI.....	129
3.3.4	CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO.....	130
<b>3.4</b>	<b>PANASONIC</b> .....	<b>131</b>
3.4.1	PROFILO AZIENDALE.....	131
3.4.2	ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO.....	132
3.4.3	GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI.....	134
3.4.4	CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO.....	134
<b>3.5</b>	<b>INDESIT S.p.A.</b> .....	<b>136</b>

3.5.1	PROFILO AZIENDALE.....	136
3.5.2	ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO.....	137
3.5.3	GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI.....	138
3.5.4	CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO.....	140
<b>3.6</b>	<b>INTESA SANPAOLO.....</b>	<b>141</b>
3.6.1	PROFILO AZIENDALE.....	141
3.6.2	ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO.....	142
3.6.3	GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI.....	143
3.6.4	CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO.....	145
<b>3.7</b>	<b>CONCLUSIONI SUI CASI .....</b>	<b>145</b>
<b>4</b>	<b>DISCUSSIONE .....</b>	<b>147</b>
4.1	<b>Analisi critica del livello di multicanalità delle imprese analizzate .....</b>	<b>148</b>
4.2	<b>Gli approcci all'<i>engagement</i> nello sviluppo di nuovi prodotti .....</b>	<b>159</b>
4.3	<b>Il ruolo delle variabili contingenti .....</b>	<b>189</b>
4.4	<b>Conclusioni.....</b>	<b>192</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>196</b>

# EXECUTIVE SUMMARY

## CONTESTO

Uno dei trends che negli ultimi anni ha caratterizzato i processi di consumo può senza dubbio essere identificato nella proliferazione dei canali attraverso i quali il consumatore è in grado di interagire con l'impresa. Internet, chioschi virtuali, ATM, call center, reti di vendita diretta o su catalogo, sistemi di televendita così come tradizionali punti vendita delle imprese brick and mortar, sono considerati luoghi alternativi attraverso i quali consumare.

Tale evoluzione espone le imprese a nuovi scenari competitivi caratterizzati da non prevedibili andamenti dei livelli di fedeltà alla marca, crescente conflittualità tra canali, difficoltà di gestione della value proposition, nuovi fabbisogni informativi utili per affinare i processi di segmentazione e profiling dei clienti.

Al tempo stesso, però, le dinamiche di mercato segnalano l'esigenza di sperimentare nuove forme di valore da proporre alla domanda, che vadano oltre i benefici funzionali e simbolici (Pine and Gilmore, 1999). Nelle economie moderne è spesso la proposta di benefici esperienziali a generare maggior valore per il cliente, grazie all'offerta di contesti spazio-temporali di fruizione unici, difficilmente imitabili e quindi potenziali fonti di vantaggio competitivo.

L'evoluzione tecnologica offre alle imprese strumenti adatti a gestire queste nuove e spesso inesplorate, leve del valore. In particolare, le tecnologie digitali offrono la possibilità di mettere in contatto offerta e domanda attraverso canali multipli e differenziati, capaci di attivare i flussi di prodotti, moneta, informazioni e conoscenze nel modo più consono al singolo contatto e alla singola relazione di mercato. Si tratta di un approccio alla gestione delle relazioni con i clienti che tende a superare la logica del singolo canale tendenzialmente "fisico" grazie alla progressiva terziarizzazione dell'economia e al diffondersi dell'elettronica e delle reti digitali, che consentono soprattutto per i servizi (si pensi all'e-banking), ma anche per i beni (un esempio è offerto dai soft drinks, reperibili un po' ovunque grazie alle macchine distributrici automatiche), di oltrepassare i limiti logistici imposti dai punti di vendita tradizionali.

Le opportunità di distribuire la propria offerta tramite punti di contatto multipli (Shankar and Rangaswamy, 2001) permette di conseguire vantaggi di natura eterogenea:

- indirizzare la propria offerta a segmenti diversi rispetto alle modalità di fruizione ed alle

- occasioni di consumo;
- utilizzare diversi canali nell'ambito della relazione con lo stesso cliente – o segmento ;
  - progettare e seguire l'evoluzione della relazione con un cliente (o segmento), adeguando i canali di contatto sulla base delle diverse fasi del processo d'acquisto e del conseguente *ciclo di vita della relazione*.

La ricchezza di mezzi e di opportunità fin qui evocata deve essere chiaramente bilanciata da una fase di analisi più sofisticata, atta a prevedere le motivazioni e le reazioni dei consumatori e a anticiparne le esigenze, con particolare riferimento ai contesti di consumo.

In risposta a queste tendenze si va consolidando un filone di studi denominato "multichannel customer management" (Neslin et al., 2006) che si propone di comprendere, progettare, coordinare e valorizzare i differenti canali nella prospettiva di incrementare nel tempo la customer equity attraverso mirate azioni di acquisizione, ritenzione e sviluppo. Il tema appare di sicura rilevanza sotto il profilo sia manageriale sia scientifico. Alcune ricerche (Doubleclick, 2004a; Doubleclick, 2004b) hanno, infatti, messo in evidenza come i consumatori che acquistano da canali multipli spendono di più di quelli che adottano un unico canale, acquistano con maggiore frequenza, comprano un numero maggiore di prodotti per visita. E' del tutto evidente l'interesse che tale nuovo spazio di mercato può destare in imprese che cercano o devono gestire una molteplicità di canali.

I risultati, sebbene incoraggianti, sembrano comunque spesso viziati dall'assenza di modelli concettuali utili ad orientare i processi di ricerca in molteplici direzioni.

## **OBIETTIVI DELLA RICERCA E FRAMEWORK**

In letteratura il tema della multicanalità e dei sistemi di interazione tra clienti e azienda è un argomento molto dibattuto, ma ancora necessita di modelli strutturati che ne spieghino il funzionamento. La presente ricerca mira a colmare tale lacuna attraverso un modello esplorativo, che si pone l'obiettivo di indagare gli strumenti di interazione e il coinvolgimento tra clienti e azienda nei processi di sviluppo di nuovi prodotti.

Il lavoro è sta sviluppato in 4 parti (Fig.1):

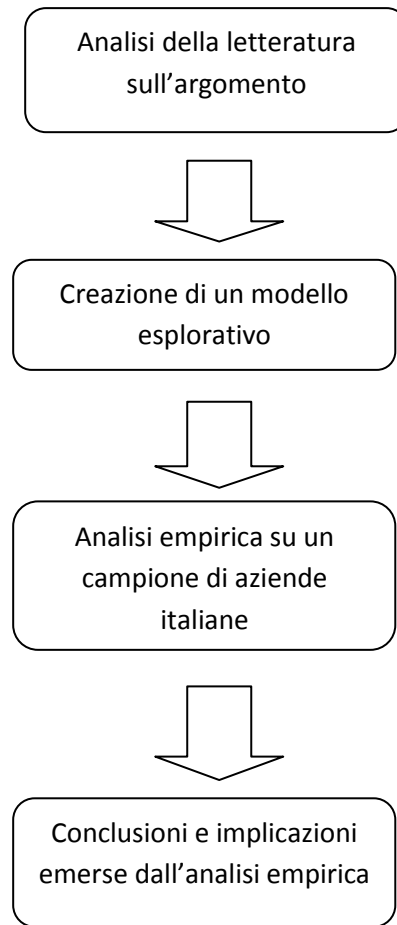


Figura 1 – Struttura del lavoro

Il modello esplorativo utilizzato si presenta come uno spazio concettuale bidimensionale, le cui variabili sono: **Fasi e Strumenti**. La prima variabile è costituita dalle *Fasi di Sviluppo di Nuovi Prodotti*, la seconda dagli *Strumenti di Interazione* che vengono utilizzati per creare il coinvolgimento dei clienti . In questa ricerca sono stati trovati i legami che legano queste due variabili, attraverso l'analisi della letteratura e delle opportune ipotesi. La scelta di queste 2 variabili è determinata necessariamente dagli obiettivi della ricerca. Un' ulteriore variabile che non è stata esplicitata nel modello ma che viene presa in considerazione è il **tipo di strategia** con cui vengono utilizzati gli strumenti di engagement. La strategia può essere di 2 tipi: **pull** o **push** (Sand, 2003). Attraverso una strategia pull sarà possibile interagire con il cliente, *con l'obiettivo di ricevere feed-back da parte di quest'ultimo*, in modo da ottenere un coinvolgimento attivo nelle fasi di sviluppo (Sands, 2003). Nelle strategie di tipo push lo scopo è di *creare un coinvolgimento*

del cliente attraverso un percorso fonte- canale- utente senza un feedback di ritorno (Sands, 2003).

Un' altra variabile di interesse è il **tipo di innovazione**, incrementale o radicale. Il modello è stato definito con un' ipotesi di base: *gli strumenti di interazione che vengono utilizzati nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti sono gli stessi sia per le innovazioni incrementali che per quelle radicali.* E' infatti ragionevole pensare che questi strumenti vengono utilizzati nella stessa maniera e con le stesse strategie, mentre le differenze sono soprattutto nella frequenza di utilizzo a seconda della specifica fase.

Per quanto riguarda le fasi di sviluppo è stato proposto il modello di B. Sandberg(2007), che prevede:

- **Idea generation stage**
- **Pre - Prototype**
- **Post - Prototype**
- **Launch Stage**

Per quanto riguarda gli strumenti, invece, sono stati divisi in tre tipologie: **one-to-one, one-to-many e many-to-many**. Gli strumenti one-to-one rappresentano una forma di interazione personalizzata, gli strumenti one-to-many una forma di interazione non personalizzata, ma rivolta a un pubblico di massa e gli strumenti many-to-many una forma di interazione di tipo sociale.

Questi strumenti, come detto precedentemente, possono venire utilizzati con 2 tipi di strategie: *pull e push*.

Per quanto riguarda le fasi di sviluppo è stato ipotizzato una strategia di tipo *pull* in tutte e 4 le fasi, mentre una strategia di tipo *push* nelle fasi di Post – Prototype e Launch Stage. Per gli strumenti, invece, (partendo dalla definizione di *push* e *pull* proposta da Sands ) è stato ipotizzato come gli strumenti *one-to-one* vengono utilizzati con strategie di tipo *pull* e quindi in tutte e 4 le fasi di sviluppo; gli strumenti *one-to-many* con una strategia di tipo *push* e quindi nelle fasi di Post – Prototype e Launch Stage; gli strumenti *many-to-many* con *entrambe* queste 2 strategie e quindi utilizzati in tutte e 4 le fasi.

## **ANALISI EMPIRICA E RISULTATI DELLA RICERCA**

L'analisi empirica si è svolta su un campione di 6 aziende italiane:

Esselunga, Panasonic Italia, BPM, Indesit, Sogesi, IntesaSanPaolo;



Le ragioni che hanno portato la scelta di queste aziende sono state le seguenti:

- *La loro importanza nel settore in cui operano:* si è preferito scegliere aziende conosciute nei loro specifici settori, in modo da dare più valore al campione selezionato e alla ricerca in generale.
- *La loro ricerca di interazione con il cliente durante le fasi di sviluppo di nuovi prodotti:* è stato fondamentale per la ricerca studiare aziende che interagissero con i clienti durante le fasi di sviluppo di nuovi prodotti, in modo da valutare le loro caratteristiche in termini di strategie di multicanalità.
- *L'interessamento per la ricerca in esame:* per la scelta del campione si è valutato anche l'interessamento alla ricerca in esame, in quanto aziende interessate all'argomento in esame sarebbero state sicuramente più propense a concedere più tempo per una o più interviste.
- *Le informazioni effettivamente raccolte:* alcune aziende dello stesso settore non sono state considerate, in quanto ritenute non in grado di fornire informazioni aggiuntive rispetto alle aziende già intervistate.

Attraverso lo studio dei casi con il modello precedentemente descritto è stato possibile suddividere le aziende in 2 cluster, in funzione del loro grado di multicanalità:

**ALTA MULTICANALITA': INDESIT, SOGESI, INTESA SANPAOLO;**

**BASSA MULTICANALITA': ESSELUNGA, PANASONIC ITALIA, BPM;**

L'analisi dei casi è andata avanti delineando i tratti caratteristici delle 2 tipologie di aziende.

Per le aziende con alta multicanalità sono state riscontrate le seguenti peculiarità:

**Fase di idea generation:**

- **Alta attenzione alla pro attività in riferimento ai bisogni dei clienti;**
- Il processo di idea generation comincia dall'analisi dei bisogni dei clienti esistenti e potenziali;

- Alta attenzione ai trend e alle novità del mercato in cui operano;
- **Alta attenzione alle esigenze dei clienti attraverso più punti di contatto, ma un utilizzo meno forte della multicanalità rispetto alle altre fasi di sviluppo;**
- Utilizzo di canali meno tradizionali;

**Fase di product development:**

- **Alta partecipazione attiva del cliente (alta co-creatività);**
- Coinvolgimento del cliente in tutta la fase di sviluppo;

**Fase di launch product:**

- **Ampio numero di canali utilizzati con un' alta integrazione, con un utilizzo maggiore della multicanalità rispetto alle altre fasi di sviluppo;**

Per le aziende con bassa multicanalità, sono state invece sono state riscontrate le seguenti caratteristiche:

**Fase di idea generation:**

- Il processo di idea generation comincia in genere da ipotesi interne o da dati di mercato sulla concorrenza e sui prodotti, con una minore attenzione specifica alle esigenze dei clienti;
- **Si perseguono obiettivi di reattività, con una minore attenzione alla pro attività;**
- **Si utilizza uno spettro meno ampio di canali per la raccolta delle idee relativamente alle altre fasi di sviluppo ;**

**Fase di product development:**

- Bassa partecipazione attiva del cliente (bassa co-creatività);
- Coinvolgimento del cliente principalmente nella fase di testing;

**Fase di launch product:**

- **Ampio numero di canali utilizzati con un' alta integrazione, con un utilizzo maggiore della multicanalità rispetto alle altre fasi di sviluppo;**

Dal **punto di vista manageriale** è emerso da questa ricerca con evidenza *l'importanza di strategie multicanali per perseguire obiettivi di pro attività e per l' utilizzo di strategie cocreative; come strategie centrate maggiormente sull'individuare i bisogni esistenti e di reattività al mercato, vedono l'utilizzo soprattutto di strumenti tradizionali di interazione con il cliente; e come sia le aziende con alta e bassa multicanalità hanno un intensità diversa di utilizzo delle strategie multicanali all'interno delle fasi di sviluppo di nuovi prodotti.* Da questa ricerca è stato inoltre evidenziato l'importanza di un approccio *proattivo* al mercato per perseguire il successo nello sviluppo di nuovi prodotti. E' stato messo in evidenza *come alcune aziende non ritengono opportuna un' intensa interazione con il cliente nella fase di idea generation, all'interno delle innovazioni radicali, non ritenendo quest'ultimo in grado di poter fornire suggerimenti e idee valide per lo sviluppo di nuovi prodotti.* E' inoltre emerso come *la pro attività implica strategie multicanali per raccogliere informazioni utili all'interno della fase di idea generation, di come l' esigenza di co- creare porti all'utilizzo di strategie multicanali di interazione con il cliente e di come negli ultimi anni sta prendendo sempre più piede anche la tendenza opposta.*

## CAPITOLO 1

# 1 Il coinvolgimento del cliente nei processi di impresa

## 1.1 Le cause dell'interesse nell'*engagement*

### L'origine della collaborazione e dell'interattività tra clienti ed azienda

E' ormai diffusa, in tutte le emergenti teorie e strategie di marketing, la consapevolezza che è il cliente a determinare la configurazione di un business, quali saranno le caratteristiche del suo prodotto e quale sarà il suo futuro (Drucker, 1954). Crescita e creazione di valore per il cliente sono diventati i temi dominanti per i managers (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Diventa fondamentale ormai, per qualsiasi azienda, capire i bisogni dei clienti in modo da consegnare un prodotto o un servizio che soddisfi appieno le esigenze dei consumatori. L'obiettivo dell'azione di marketing si sta spostando sempre di più da vendere il prodotto a soddisfare le esigenze del cliente (Levitt, 1960).

Negli ultimi 50 anni c'è stata una completa trasformazione nelle strategie e negli obiettivi della funzione marketing: dopo la seconda guerra mondiale, negli Stati Uniti si affermò il Mass marketing, dove per tutti i clienti viene utilizzato lo stesso prodotto, o lo stesso tipo di promozione/distribuzione; in pratica non si effettua segmentazione, dal momento che le preferenze sono considerate omogenee. Le aziende hanno accesso alle tecnologie per la produzione di massa, un migliore sistema di trasporti e di comunicazioni, un più elevato livello di risorse finanziarie, e un più sofisticato processo di gestione delle risorse umane (Carson, 1967; Mallen, 1975). I clienti avevano molti sconosciuti bisogni che erano soddisfatti con prodotti standardizzati a prezzi ragionevoli. In questo periodo accanto alla produzione di massa, vengono associate la distribuzione e la comunicazione di massa, che creano una società "mass consumption". Un esempio di questo tipo di produzione è stata la prima "macchina di Ford": il primo modello di macchina prodotto dall'industria automobilistica Ford, il Model T, era un unico modello, di un solo colore, destinato al mercato di massa. In questo contesto il focus delle azioni di marketing era sulle strategie di promozione, prezzo, e distribuzione dei prodotti per il mercato di massa. L'enfasi era sul prodotto e le aziende adottavano forme di organizzazione "product-centric"(Sloan, 1963; Levitt, 1960). Come più aziende entravano nel mercato, ne risultò un incremento nelle varietà dei prodotti e una differenziazione nelle richieste dei clienti che rendevano le tecniche di mass-marketing meno efficaci. Gradualmente, le aziende incominciarono

a dare più attenzione al mercato piuttosto che al prodotto (McKitterick and Borch, 1957; Keith, 1960). Con un incremento nell'enfasi sul mercato, la segmentazione fu la strategia più logica (Smith, 1956). E' da qui che comincia il passaggio da una "product orientation" a una "market orientation". Negli anni successivi gli studiosi e gli esperti in marketing svilupparono il concetto di "customer- centric organization" (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). Questi suggerivano che le organizzazioni dovrebbero focalizzarsi sul mercato che loro servono. In pratica le aziende si organizzano attorno ai mercati dividendoli in segmenti, creando in questo modo organizzazioni "segment- based". Ad esempio AT&T organizzò il suo dipartimento marketing in 2 gruppi, uno dedicato al mercato domestico e l'altro rivolto al mercato di business, con una conseguente sottosuddivisione all'interno di ciascun mercato, mentre IBM trasformò la sua organizzazione in una "vertical industry- based groups". Con un incremento della competizione, la funzione marketing incominciò a definire sempre più piccoli segmenti, includendo segmenti di nicchia. La manifestazione di questo fenomeno fu una proliferazione di brands e canali.

Come entriamo nel nuovo millennio, l'emergere e la confluenza di fattori demografici e tecnologici, insieme all'insoddisfazione con l'esistente produttività dell'azione di marketing, guideranno a una sempre più diffusa adozione di strategie "customer- centric" rispetto a strategie focalizzate sul prodotto, e il segment-centric marketing come il modo più efficiente ed efficace per servire ed andare incontro alle esigenze dei clienti e consumatori nel 21° secolo (Sheth et al., 2000).

Le funzioni marketing dovranno individuare i fattori che guidano la crescita del customer- centric marketing, insieme alle conseguenze delle strategie customer- centric, da quando l'essenza del marketing è diventata " **anticipare il comportamento dei clienti e dei competitors**" (Ashley and Morrison, 1997). In questo modo "anticipatory management" diventa per le organizzazioni un importante differenziale competitivo. Le compagnie che adottano customer-centric organization in anticipo e in maniera più aggressiva rispetto ai loro competitors, potranno godere più facilmente di un vantaggio sostenibile (Sheth et al., 2000).

A partire dal quadro che è appena stato presentato entrano in gioco, per la prima volta, i concetti di "**Cocreation marketing**" e marketing come "**Supply Management**", in quanto *per anticipare il comportamento dei clienti, e offrire loro un prodotto o un servizio in grado di soddisfare appieno le loro esigenze, è necessaria una collaborazione e una partecipazione attiva* dei consumatori nella definizione dell'offerta e delle sue caratteristiche, attraverso un'azione di *engagement* da parte delle aziende, creando in questo modo differenziali competitivi rispetto alla concorrenza (Kotler,

2009). Da questo punto di vista l'obiettivo di qualsiasi azienda è *servire e soddisfare i propri clienti*. Con un incremento del focus sul "customer-centric", i clienti avranno un ruolo molto importante nel processo di ideazione e realizzazione del prodotto (Valdani et al., 2000).

Il Co-creation marketing (concetto che verrà ampiamente discusso nei successivi paragrafi del capitolo) coinvolge sia i marketers sia i clienti, che interagiscono in aspetti di design, produzione e consumption di prodotti o servizi. Questo processo è evidente nei servizi, ma vedrà un graduale incremento anche per i prodotti fisici. Ad esempio, General Motors pianifica, come obiettivo dei futuri anni, di consentire ai clienti di personalizzare un'automobile che sarà prodotta in base alle loro specifiche (Prahalad and Ramaswamy, 2004). L'aspetto chiave del co-creation marketing è l'interazione cliente-azienda (Prahalad and Ramaswamy, 2004), e Internet ne è un elemento chiave (Prandelli et al., 2005). L'estensione di questo tipo di strategia dipende dalla capacità di una azienda di accumulare e usare la conoscenza riguardo i clienti. Il Marketing co-creation consente e rende i clienti maggiormente in grado di aiutare nella creazione del prodotto, nella determinazione del prezzo, nella scelta del sistema di distribuzione e comunicazione. In questo modo è possibile aumentare la fedeltà del cliente e ridurre il costo nel fare business. Negli Stati Uniti, ad esempio, nel campo del customer service, i clienti rifiutano di essere ostaggi del tempo e dello spazio: questo ha portato a una varietà di meccanismi per consentire a quest'ultimi di servirsi loro stessi, a loro propria convenienza, attraverso l'uso di intelligence automated support system o come automated teller machines (Prahalad et al., 2004). Con il marketing co-creation, i concetti di collaborazione, cooperazione e comunicazione diventano fondamentali (Kotler, 2009).

La gestione della funzione marketing è sempre stata vista, tradizionalmente, come "gestione della domanda" (Kotler, 1973). Il focus era sul prodotto, e il ruolo della funzione marketing era stabilizzare la domanda attraverso vendite promozionali, couponing, e aggiustamenti del prezzo, per raggiungere gli obiettivi di vendite dell'organizzazione. Le strategie customer-centric in maniera graduale, faranno la funzione marketing responsabile per la gestione dell'offerta. Il *cliente sarà il punto di partenza* per le attività di marketing per molteplici ragioni. L'incremento della diversità nei bisogni, desideri e nelle risorse delle aziende e delle famiglie, faranno il comportamento del cliente intrinsecamente meno prevedibile e le previsioni meno accurate. In un ambiente come questo, le compagnie che hanno successo saranno quelle che possono rapidamente allineare la loro offerta per incontrare la domanda, cioè che praticano demand-driven supply management. Ad esempio, le compagnie aeree usano tecniche di yield management per ottimizzare l'allocazione disponibile della capacità, classi di tariffe e gestione della domanda

per eguagliare la capacità disponibile. Molte linee aeree sono adesso in grado di gestire dinamicamente la capacità, cancellando o aggiungendo voli a breve avviso. I clienti saranno la guida dei cambiamenti di processo. Di conseguenza, piuttosto che provare a influenzare le persone in termini di che cosa comprare, quando comprare e a che prezzo, la funzione marketing sarà più interessata a come rispondere meglio alla domanda dei clienti (Staudacher, 2003). Ad esempio Cisco System web site permette ai clienti di ordinare soluzioni hardware e software personalizzate per le loro esistenti e progettate infrastrutture (Shet et al., 2000).

A partire dal quadro appena presentato, i 2 concetti sopra descritti (co-creation marketing e supply management) entrano in una tematica più ampia che prende il nome di **engagement**. Esistono numerose definizioni per definire il termine engagement. La definizione che viene riportata di seguito è quella proposta da Boaretto (2008), dove per engagement si intende **un'attenzione attiva e partecipativa, che coinvolge il cliente** nel momento che è esposto per la prima volta al messaggio dell'impresa e/o in momenti successivi **attraverso diversi punti di contatto e canali**, basati anche su **tecnologie di accesso differenti** e con **diverso livello di interazione**. L'obiettivo dell'azione di engagement è quindi il coinvolgimento del cliente nei processi aziendali, nel tentativo di creare un prodotto o un servizio a cui venga riconosciuto un maggiore *valore per il cliente* (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Il marketing co-creation e la supply management sono solo 2 dei numerosi esempi in cui viene applicata questo tipo di strategia: il primo dal punto di vista della creazione di nuovi prodotti e il secondo per quanto riguarda la gestione dell'offerta. In letteratura è ormai riconosciuta e consolidata l'importanza di questo tipo di concetto per numerose ragioni, alcune spiegate nelle righe precedenti, altre che verranno alla luce dai prossimi esempi e argomenti.

## 1.2 Le azioni per l'*engagement*

### Engagement e marketing communication

Le organizzazioni si relazionano con una ampia varietà di clienti, con lo scopo di perseguire i loro obiettivi di marketing e di business. L'*engagement* si riferisce alla natura della comunicazione che può intercorrere tra persone e tra macchine e persone. Nella definizione proposta da Fill (2009), l'azione di *engagement* si riferisce all'uso di strumenti di comunicazione, media e messaggi, con l'obiettivo di catturare un audience, spesso raggiunta attraverso una miscela di stimoli e interazioni intellettuali o emotivi. In realtà, non esiste ancora una definizione universalmente riconosciuta del termine *engagement*, ma non c'è dubbio che le organizzazioni cercano il coinvolgimento del proprio audience, per il raggiungimento dei loro obiettivi di comunicazione e di marketing. L'*engagement* potrebbe durare secondi, come l'impatto di una pubblicità sbalorditiva, la vista di una bellissima persona o l'emozione che può trasmettere un pezzo di musica. Oppure potrebbe durare ore, giorni, settimane, mesi o anni, in riferimento al contesto e al livello di coinvolgimento o fedeltà, rispetto all'evento, all'oggetto o alla persona. Organizzazioni come Apple, Tesco, Santander, Haier, Nokia, Ryanair, BBC, Gillette, Microsoft, Chanel, Boeing, Shelter e Disney operano tutte attraverso numerosi settori, mercati e paesi e usano una varietà di strumenti di marketing communication per interagire e coinvolgere i loro clienti. L'audience di cui parliamo consiste non solo di persone che comprano prodotti e servizi, ma anche di persone e organizzazioni che potrebbero influenzare questi ultimi, esprimendo le proprie opinioni e preferenze. Esse potrebbero aiutare e supportare le organizzazioni che li forniscono, con assistenza dal punto di vista del lavoro, della situazione finanziaria, delle manufacturing facilities, della distribuzione e dell'assistenza legale, interessate o per l'impatto che questi hanno sulle parti dell'azienda o per l'impatto che hanno sullo specifico settore di business.

Le organizzazioni citate precedentemente sono nomi di famose società, ma ci sono anche centinaia di migliaia di più piccole aziende che anche utilizzano strumenti di marketing communication per comunicare l'essenza dei loro prodotti e servizi, e coinvolgere il proprio target di consumatori. Ciascuna di queste organizzazioni, grandi o piccole, è parte di un network di compagnie, fornitori, retailers, grossisti, rivenditori, distributori e tanti altri, uniti insieme, ognuno con lo scopo di raggiungere al meglio i propri obiettivi (Fill, 2009).

La difficoltà nel formulare una vera definizione del termine *engagement* risiede nell'eterogeneità di situazioni e applicazioni in cui si può utilizzare questo tipo di strategia. Strumenti informatici e di



telecomunicazioni come internet e cellulari rappresentano la base e l'infrastruttura tecnologica su cui si fonda questo tipo di leva (Sawhney et al., 2005).

Uno degli esempi più diffusi di engagement sono le aste on-line per le stanze degli hotel e le prenotazioni per i voli aerei. Con questo sistema il cliente viene coinvolto nella formulazione del prezzo del prodotto. La popolarità di aziende come eBay mostra come questo fenomeno sia in costante crescita. Il modello di business di eBay suggerisce come l'asta stia diventando in maniera crescente la base per la determinazione del prezzo dei beni e dei servizi on-line. Dalla prospettiva del cliente, il vantaggio dell'asta è che i prezzi riflettono veramente l'utilità dei prodotti per i clienti, in un dato momento. Ciò non significa necessariamente che i prezzi sono più bassi, ma che *il cliente paga in accordo all'utilità che riconosce a un determinato prodotto*, piuttosto che in accordo ai costi di produzione. Come i clienti diventano sempre più informati e più consapevoli dell'importanza della negoziazione, numerose aree di business, dalle automobili alle cliniche di chirurgia cosmetica, sentiranno la pressione ad adottare un' implicita (se non esplicita) negoziazione. L'asta è un esempio di approccio al processo di negoziazione. Grazie all'incrementale trasparenza dell'informazione negli ambienti di business, i clienti sono più disposti rispetto al passato a negoziare i prezzi e altri termini di transazioni con le compagnie. In questo modo ci stiamo muovendo verso un contesto nel quale il valore è dato dal risultato di una implicita negoziazione tra i consumatori e le aziende. Perciò, ad esempio, la creazione di valore per una azienda automobilistica è il risultato di negoziazioni con milioni di consumatori (Pralhad and Ramaswamy, 2004).

Un altro esempio di engagement si può verificare quando i clienti instaurano rapporti di partnerships e collaborazioni lungo la supply chain con i loro fornitori. Wal-Mart e P&G ne sono un esempio. P&G formò inizialmente un team di venditori che rappresentava tutti i prodotti che essa stessa forniva a Wal-Mart. Più avanti il team incrementò il suo livello di competenze includendo manufacturing, distribution, marketing, information technology e finanza. Questo team di circa 80 persone, rappresentava varie funzioni da tutte le linee di prodotto, e lavorava per sincronizzare il flusso di ordini e prodotti dalle industrie P&G ai magazzini di Wal-Mart, per minimizzare l'inventario e i tempi di ciclo. Oggi Wal-Mart diventa sempre più grande a livello globale. Questo team adesso è composto da 250 persone provenienti da differenti funzioni, product lines e paesi. Un altro esempio di engagement a livello di supply chain viene fornito da Degussa Automotive Catalysts, che sincronizza lungo la supply chain il suo reparto produttivo con le linee di assemblaggio di DaimlerChrysler. In aggiunta rispetto alla collaborazione tra P&G e Wall Mart,

Degussa Automotive include anche una collaborazione e un coinvolgimento dal punto di vista della Ricerca e Sviluppo. Gli ingegneri di Degussa Automotive determinano i bisogni dei nuovi prodotti di DaimlerChrysler, e si coordinano con i progettisti di quest'ultima per la creazione di nuovi catalizzatori per nuovi motori, per le autovetture di DaimlerChrysler. Degussa crea customer-specific, engine-specific, e platform-specific catalizzatori per le emissioni di scarico (Galbraith, 2005).

Un altro esempio di engagement che diventa sempre più diffuso nelle aziende è il mobile advertising. Il mobile advertising consiste nell'utilizzo dei servizi offerti dalla telefonia mobile (sms, mms, bluetooth ecc...) per promuovere e fare pubblicità, con l'obiettivo di creare un'azione di engagement attraverso l'interazione simultanea di più canali, in modo da passare da una logica push a un canale di ritorno con call to action immediata e accessibile ovunque e in ogni momento. Attraverso il "mobile advertising" è possibile valorizzare gli elementi di prossimità tra luogo di acquisto/consumo e cliente anche in un punto vendita: digital signage e Bluetooth per promozioni in store, Billboard interattivi con QR Codes e/o invio contenuti a valore aggiunto via Bluetooth. L'azione di engagement può avvenire anche attraverso "mobile promotion", come instant win (partecipazione ad un concorso a premi con codice on pack e con feedback istantaneo) o Bundle (ricezione di premio certo). L'azienda Ferrero utilizza questo tipo di strumento soprattutto su un target di consumatori giovani di età: il tipo di advertising non viene effettuato in logica push, per non dare una percezione di invasività, ma attraverso instant win. I contenuti scaricabili riprendendo il leit motiv dell'intera campagna promozionale, sono facilmente riconoscibili e diventano portavoce del brand Ferrero, generando un passaparola all'interno della comunità in cui il consumatore vive. Ferrero non considera l'efficacia solo in termini di vendite generate, ma soprattutto come attività volta ad incrementare la brand awareness (Boaretto, 2008).

Gli esempi riportati precedentemente sono solo alcune delle numerose applicazioni delle strategie di engagement; la scelta di questi esempi è servita a dimostrare l'eterogeneità degli ambiti di applicazione in cui è possibile esercitare una collaborazione con i clienti, attraverso l'utilizzo di diversi punti di contatto, attraverso un sistema integrato di tecnologie e strumenti.

Obiettivo dell'azione di engagement è la ricerca del coinvolgimento e della collaborazione di clienti e consumatori attraverso più canali, in modo tale da instaurare rapporti collaborativi di lunga durata. Di conseguenza una delle finalità implicite di questo tipo di leva è sicuramente la *fidelizzazione della clientela* (Fill, 2009).

Nei mercati esistono 2 tipi di forme di scambio: transazionali e relazionali (o collaborativi). Gli scambi *transazionali* (Bagozzi, 1978; Houston and Gassenheimer, 1978) avvengono indipendentemente da precedenti o seguenti scambi. Questi hanno un orientamento di breve termine e l'obiettivo primario dei partecipanti è quello di realizzare ognuno il proprio interesse. All'estremo opposto esistono gli scambi *collaborativi*, che hanno un orientamento a più lungo termine e si sviluppano tra parti che desiderano instaurare e mantenere una relazione di partnership (Dwyer et al., 1987). Questi 2 tipi di scambi rappresentano gli estremi di uno spettro di transazioni di scambio. Ogni scambio che avviene all'interno di questo spettro è collegato alle teorie relazionali (questo significa che gli elementi di una relazione possono essere osservati in tutti gli scambi) (Macneil, 1983).

Come aumenta la frequenza delle transazioni così le relazioni diventano più forti. Inoltre, come queste diventano più frequenti così aumenta l'intensità della relazione, spostando il focus non più sul prodotto o sul prezzo dello scambio, ma sulla relazione stessa. *L'azione di engagement permette quindi di spostarsi da scambi puramente transazionali, a collaborazioni interattive e di lungo periodo.* Gli scambi collaborativi sono la base delle idee rappresentate nel *relationship marketing* (Fill, 2009).

Nella ricerca del coinvolgimento e della collaborazione tra aziende e individui, i sistemi e le modalità di comunicazione rappresentano la base che permette a queste 2 entità di interagire. *La comunicazione è simile a un olio, che lubrifica queste interazioni e permette loro di funzionare.* Comunque, solo come differenti tipi di olio sono necessari per lubrificare alcuni tipi di attrezzature, nello stesso modo differenti tipi di comunicazione sono necessari per coinvolgere e collaborare con differenti audiences (Fill, 2009).

*Il Marketing communications è la gestione del processo attraverso il quale un'organizzazione "engages" con il suo vario audiences. Attraverso la comprensione degli ambienti di comunicazione preferiti dall'audience, le organizzazioni sviluppano e presentano messaggi per definiti gruppi di stakeholder, prima valutando e poi agendo di fronte alle risposte ricevute. Trasmettendo messaggi di valore significativo, l'audience è incoraggiato a offrire risposte attitudinali, emotive e comportamentali ( Fill, 2009).* Un'altra definizione, più precisa, viene fornita da (Schultz, 2005), che definisce l' *Integrated Marketing Communication* come uno "*strategic business process used to plan, develop, execute, and evaluate coordinated, measurable, persuasive brand communication programs over time with customers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences*" .

Il marketing communication prende in considerazione tre grandi temi: il primo riguarda la parola *engages*. Riconoscendo i differenti bisogni transazionali e collaborativi del target audience, i sistemi di marketing communications possono essere usati per creare engagement con una varietà di audiences, in diverse modalità, one-way , two-way, comunicazioni interattive e dialogiche che vengono utilizzate per incontrare i bisogni dell'audience. Infatti non è realistico credere che tutti i clienti vogliono sempre una relazione con l'organizzazione/brand, e per qualcuno è sufficiente una "one-way communication". Comunque, i messaggi dovrebbero incoraggiare i singoli membri del target audience a rispondere al messaggio comunicativo dell'organizzazione (oppure product/brand). Questa risposta può essere immediata attraverso, per esempio, l'acquisto del prodotto, o attraverso customer care lines, o può essere utilizzata come un'informazione, assimilata e tenuta in considerazione per un uso futuro. Anche se l'informazione è lasciata a un utilizzo posticipato, la comunicazione, attraverso l'utilizzo del messaggio, avrà attirato l'attenzione e la considerazione del ricevente. Il secondo tema riguarda l'*audiences* per il marketing communications. Tradizionalmente il marketing communications ha come obiettivo di portare ai clienti le informazioni relative al prodotto. Oggi, una varietà di stakeholders hanno legami e relazioni di varie dimensioni, e il marketing communications necessita di incorporare questa varietà ed eterogeneità. Gli stakeholders, compresi i clienti, sono tutti interessati a un range di temi a livello corporate, qualche volta relativi al prodotto e qualche volta relativi alle politiche, alle procedure e ai valori dell'organizzazione stessa. Il marketing communications dovrebbe essere un'attività audience-centred il cui obiettivo consiste nel trasmettere messaggi individuando sia i bisogni sia l'ambiente dell'audience. Per avere successo, l'azione di comunicazione dovrebbe essere basata sul comportamento e sulle informazioni raccolte sui bisogni e sullo stile di vita del target audience. Quest'ultimo concetto sottolinea l'importanza nella comprensione del contesto nel quale la comunicazione avviene. Da queste considerazioni, i consumatori possono così collocare e posizionare i brands in funzione delle differenze e del valore percepito tra questi.

Il terzo importante concetto che si evince dalla definizione di marketing communications riguarda "la risposta". Questo si riferisce ai risultati del processo di comunicazione, e può essere usato come una misura di come la comunicazione ha avuto successo. Ci sono essenzialmente due tipi di risposte, cognitive ed emozionali. Le risposte cognitive coinvolgono il cliente in modo tale da rendere quest'ultimo attivo nel processo di problem-solvers e vengono utilizzate nell'acquisto di prodotti e servizi, e nella gestione delle attività relative all'organizzazione. Ad esempio, i brands, attraverso il condizionamento che hanno nel processo di acquisto, hanno un'alta influenza dal

punto di vista comunicativo e sono sviluppati in parte per aiutare i consumatori, e in parte per supportare lo sforzo di marketing dell'organizzazione. Un brand può informare i consumatori velocemente che, tra le altre cose, "questo brand significa x qualità": quindi l'experience generata attraverso l'acquisto di prodotti della stessa marca, permette di ottenere maggiori informazioni sul prodotto, e minimizzare così il rischio associato all'acquisto di quest'ultimo. Nelle risposte cognitive si considera come presupposto che il consumatore acquisti intraprendendo un processo informativo razionale.

Le risposte emozionali, dall'altro lato, partono dal presupposto che il processo decisionale non inizia da un processo mentale, ma come risultato di una reazione emotiva dovuta a uno stimolo comunicativo. Questo tipo di consumo, che possiamo definire edonico, concerne l'acquisto e l'uso di prodotti e servizi per soddisfare le fantasie e i bisogni emozionali. La soddisfazione è basata sull'intera experience consuming di un prodotto. Ad esempio, moto e macchine sportive non sono sempre comprate per la loro funzionalità e per le performance del veicolo, ma per il brivido della velocità, la potenza e il sentire di essere liberi e in pericolo. Il marketing communications e i suoi contenuti in particolare, dovrebbero essere sviluppati in anticipo rispetto a una risposta cognitiva o emozionale di un audience.

Il marketing communication è un complesso di attività usato dalle organizzazioni con vari gradi di sofisticazioni e successo: il suo ruolo è creare coinvolgimento e partecipazione dei consumatori, i suoi compiti sono di gestire e influenzare il comportamento del target audience.

Il marketing communications è un mix di tre elementi: tools, media, messages. Il principale elemento del mix è stato, soprattutto negli anni passati, il mix di tools (o discipline) che possono essere usati in varie combinazioni e in differenti gradi di intensità, con l'obiettivo di comunicare con un target audience. Ci sono 5 principali strumenti di marketing communications: advertising, sales promotion, public relations, direct marketing e personal selling. In aggiunta a questi strumenti o metodi di comunicazione, ci sono i media, o i mezzi attraverso i quali advertising e altri messaggi di marketing communications sono inviati. Tools e media non devono essere confusi, hanno differenti caratteristiche e obiettivi. Internet, ad esempio, è un mezzo non uno strumento. Per completare il processo di comunicazione, l'oggetto di quest'ultima, i messaggi, devono arrivare a un target audience. Il marketing communications consiste perciò nella combinazione e nell'uso più appropriato dei tre elementi descritti precedentemente.

Dalla metà del 1990, comunque, ci sono stati grandi cambiamenti nell'ambiente e nel modo in cui le organizzazioni comunicano con il loro target audience. La nuova tecnologia ha dato l'ascesa a un

insieme di differenti media, mentre le persone hanno sviluppato una varietà di modi per trascorrere il loro tempo libero. Ciò è riferito a come i media, la frammentazione dell'audience e le organizzazioni hanno sviluppato nuove combinazioni di sistemi di comunicazione con l'obiettivo di raggiungere efficacemente il loro audience. Ad esempio, c'è stato un elevato aumento nell'uso di direct - responses media, portando il direct- marketing a diventare una componente chiave del piano di marketing per molti prodotti. Internet e le tecnologie digitali hanno consentito nuove e interattive forme di comunicazione, dove i consumatori che sono oggetto dell'azione di marketing hanno un elevato coinvolgimento nel processo di comunicazione. Un numero sempre più crescente di organizzazioni usano le pubbliche relazioni per comunicare i messaggi riguardo l'organizzazione (corporate public relations) e anche messaggi riguardo i loro brands (marketing public relations). Il tradizionale mix si è evoluto in maniera drastica. Originariamente i brands erano sviluppati attraverso l'uso di advertising per generare "sotto-le- linee" campagne di mass communication. La strategia era basata sul comprare spazi pubblicitari (chiamati spots) nei maggiori programmi televisivi, che erano visti da un enorme audience. L'approccio alternativo era comprare spazio in giornali e megazines. Questa strategia richiedeva ai proprietari dei media di creare programmi (contenuti) che attirassero i proprietari dei brands a causa del loro enorme passivo audience. Durante l'interruzione dei programmi televisivi i proprietari dei brands possono pubblicizzare i propri prodotti ai loro potenziali clienti. Comunque, nel corso degli ultimi anni c'è stata una proliferazione dei media. Audiences non usano più la televisione come la loro principale forma di informazione o divertimento e la lettura dei giornali è diminuita costantemente negli ultimi 10 anni. Moore, (2007) suggerisce che i consumatori, adesso, usano i media per soddisfare 4 addizionali bisogni:

- Per scoprire
- Per partecipare
- Per condividere
- Per esprimere loro stessi

Piuttosto che un coinvolgimento passivo dei media, queste motivazioni, a cui si riferisce Moore, richiedono un coinvolgimento attivo con i media. I consumatori adesso, più che in passato, hanno un'ampia scelta di media che possono utilizzare nel loro tempo libero, decidendo come e quando utilizzare informazione e divertimento. I consumatori sono adesso motivati e in grado di sviluppare

i loro propri contenuti, attraverso testi, musica o video e considerano gli argomenti che loro possono condividere con gli amici sui virtual networks. Così, media e messaggi, sono oggi la chiave per raggiungere i consumatori, prendendo così il posto che anni fa apparteneva agli strumenti. Più dirette e indirizzate, le attività di comunicazione personalizzata e altri strumenti come il direct marketing predominano rispetto al passato, e per usare il gergo “attraverso le linee” e “sotto le linee” sono gli strumenti di comunicazione prevalenti oggi. Il nuovo mix rappresenta uno spostamento nell’approccio all’azione di marketing. Il tradizionale format rappresenta un *intervention-* based approccio al marketing communication, basato sulla ricerca dell’attenzione del cliente che potrebbe non necessariamente essere interessato. Il passaggio verso una comunicazione *permission-* based ha spostato il focus sulla comunicazione con i membri di un audience, che hanno espresso un interesse per una determinata offerta. In altre parole con il *permission-* based communication è il cliente che cerca una collaborazione più stretta e interattiva, e non come nel precedente caso del brand owner. Nel nuovo contesto, viene messa in risalto l’importanza del direct marketing, della comunicazione interattiva e in qualche caso del personal selling (Fill, 2009).

Riassumendo i concetti di questo paragrafo il marketing communications consiste in un sistema integrato di strumenti, con l’obiettivo di creare engagement con i clienti, attraverso più punti di contatto come sms con possibilità di risposta, siti web interattivi, o attraverso strategie di tipo push come sms, e-mail, pubblicità in televisione etc... Gli obiettivi dell’azione di engagement possono essere su più livelli, come partecipazione alla formulazione dei prezzi dei prodotti attraverso le aste on line, partnership operative, mobile advertising, coinvolgimento nella creazione di nuovi prodotti ecc... Tutto questo grazie soprattutto ai progressi e al supporto delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione. Questo contesto lascia aperte numerose applicazioni a cui corrispondono numerose tematiche da approfondire, in quello che dimostra essere un ambiente in continua evoluzione.

### **1.3 L' Engagement come tema emergente nei nuovi paradigmi di marketing**

L'obiettivo di questo paragrafo è spiegare l'importanza del concetto di engagement, inquadrando il discorso nelle teorie *Customer-Centric*, di cui si è dato già un accenno nel paragrafo "Le origini della collaborazione e dell'interattività" e *Service Dominant Logic*.

#### **IL MERCATO E' "CUSTOMER DRIVEN"**

Una delle teorie in cui il concetto di engagement trova la sua più ampia applicazione è la teoria customer-centric. Come è stato definito già dal titolo, in questo tipo di strategie di marketing, il mercato è *customer-driven* (Day, 1999) ; negli ultimi 10 anni, infatti, è diventato sempre più chiaro e consolidato questo concetto, spostando sistematicamente il potere tra l'interazione buyer-seller, dalla parte del compratore (Galbraith, 2005). Si è passati da una logica in cui i consumatori partivano dal principio "*Prenderemo ciò che ci offrirai...*" per arrivare al presupposto "*Da' a noi ciò che ci piacerebbe...*", mettendo in risalto l'obiettivo della customizzazione dei prodotti (Galbraith, 2005). Questa teoria segna il passaggio da una logica *product-driven* a una *customer-driven*. Gli studi accademici hanno dimostrato la forte correlazione tra una strategia market driven e la crescita della profittabilità, delle vendite e il successo nello sviluppo di nuovi prodotti (Narver and Slater, 1998). La fedeltà del cliente aumenterà in maniera incrementale quanto più un'organizzazione si allineerà ai principi del customer-centricity (Kumar and Shah 2004; Reichheld, 2001). Inoltre, è ormai riconosciuto che il cliente più profittevole è il cliente che rimane fedele all'azienda (Reichheld, 1996; Seybold, 1998). Come le aspettative e le richieste dei consumatori sono diventate più pressanti e complesse, il focus si è spostato su strategie e azioni focalizzate sul cliente. Esistono oggi 5 trends che rinforzano il bisogno per le aziende di un orientamento attorno al cliente: l'intensificazione nella pressione per migliorare la produttività delle strategie di marketing, l'incremento della diversità nei mercati, l'aumento della competizione, consumatori più esigenti e ben informati e i progressi in campo tecnologico (Shet et al., 2000). In un tale contesto, le aziende assumono sempre di più la consapevolezza che strategie customer centricity forniscono l'approccio migliore per sviluppare più vicine e profittevoli relazioni con i loro clienti, in modo da ottenere un vantaggio competitivo difficile per i competitors da copiare o annullare (Day, 2000). Rispetto al passato ciò che era un'opzione adesso è diventato un imperativo. Di conseguenza, c'è stato un incremento nelle priorità strategiche assegnate alla "dimensione cliente" nella gestione del business, con molte compagnie che si stanno organizzando



attorno a quest'ultimo. Comunque, come dimostrato dal Gartner Group report (2003), un alto numero di compagnie oggi, affrontano ancora numerose difficoltà per diventare customer-centric.

*Una compagnia product-centric mostra le funzionalità del suo prodotto, cercando i possibili clienti. Invece, una compagnia customer-centric mostra molti possibili prodotti adatti per le esigenze del suo cliente, con l'obiettivo di creare un' offerta integrata* ( Galbraith, 2005). Da questa differenza strategica nascono differenti peculiarità e caratteristiche dell'organizzazione. Le compagnie product-centric sono strutturate attorno a product profit center chiamate business unit. L'informazione è raccolta in riferimento ai *prodotti* e il focus delle discussioni è attorno alle linee di prodotto.

Le compagnie customer-centric sono strutturate attorno ai *segmenti di clienti*. L'informazione raccolta, le discussioni e i profitti vengono considerati in riferimento alle *categorie di clienti* (Johnson and Selnes, 2004). Tra i 2 orientamenti ci sono altrettanti simili contrasti per quanto riguarda i processi, la misura delle performance, le politiche sulle risorse umane e la gestione mind-sets. Forse la più grande differenza tra i 2 orientamenti è che **l'unità customer-centric è dal lato del cliente in una transazione** (Galbraith, 2005).

Molte industrie, motivate dall'incremento della tendenza customer-centricity, riconoscendo in questa filosofia di pensiero la base per la longevità, il vantaggio competitivo e la profittabilità, stanno valutando in maniera incrementale l'importanza del cliente nelle loro strategie. I fattori che hanno causato questo incremento variano a seconda della specifica situazione, ma sia individualmente che collettivamente tutti i business hanno sentito l'influenza di questi fattori (Galbraith, 2005):

- La globalizzazione del cliente
- La preferenza dei clienti per partnership o relationship
- L'incremento nell'uso dell'e-commerce
- La ricerca del cliente di *soluzioni*

Il processo di globalizzazione è stato guidato da un incremento negli investimenti provenienti da ogni parte del mondo. In questo modo, il risultato è stato che più compagnie, e perciò più clienti, hanno una diretta presenza in più paesi. Questi clienti vogliono in maniera continuativa un alto livello di servizio in tutti i paesi dove sono serviti. La globalizzazione del cliente sta creando pressione sui fornitori per creare un coordinamento tra le filiali presenti nei diversi paesi. Questo

desiderio di coordinazione cross-unit può diventare anche un vantaggio per il fornitore. Ad esempio ABB investì in molti paesi, soprattutto nell'est europeo; adesso ABB utilizza la sua presenza in più paesi per fornire servizi a quei clienti, che decidono di investire in nuovi paesi nei quali ABB è già presente.

Per quanto riguarda il secondo fattore, l'incremento nella coordinazione tra strutture operanti in paesi diversi è anche più grande quanto più i clienti vogliono *partnership o relationship* con i loro fornitori. Le aziende professional service stanno constatando come i clienti vogliono 1 o 2 agenzie global advertising, auditors, fornitori di servizi cash management banking, e outsourcers per l'information technology. Nella maggior parte delle industrie i clienti preferiscono pochi fornitori, con l'obiettivo di stabilire da vicino relazioni di lungo termine. Per i fornitori, queste global partnership, significano una coordinazione fra tutti i paesi nei quali il cliente desidera servizi integrati. L'e-commerce è un altro fattore integrante che può essere usato per focalizzarsi sul cliente. Il sito web dovrebbe essere realizzato attorno ai bisogni del cliente, non attorno alle caratteristiche del prodotto del fornitore. Le aziende, con l'obiettivo di apparire come "una sola compagnia" davanti al cliente, necessitano di integrare i loro business, filiali, canali e funzioni. **L'electronic connectivity, consente alle compagnie di riconoscere e ricordare ciascun cliente, interagendo con loro e accumulando informazioni, in modo da customizzare l'offerta, attraverso la conoscenza acquisita del cliente.** La maggior parte delle aziende, comunque, non ha avanzati sistemi integrati di interazione con il cliente. L'interattività richiede la gestione dei dialoghi e contenuti attraverso tutti i media con la quale un'azienda interagisce con il cliente: Web site, e-mail, call center, personale addetto alle vendite, ecc... Il dialogo necessita di essere gestito per lunghi periodi. Vanno memorizzati i contatti con i clienti e i problemi con le loro relative soluzioni. La risoluzione dei problemi deve rimanere in memoria e il prossimo dialogo deve ricominciare dal punto precedente. **L'idea di interattività è collezionare e integrare tutti i dati attraverso le funzioni, le filiali, le linee di prodotto, con l'obiettivo di creare un disegno completo del valore e dei bisogni associati a ciascun cliente.**

Solo successivamente le aziende possono agire come un unico organico, ed essere viste dal cliente come una singola compagnia. Il cliente riceve poi una consistente brand experience attraverso tutti i punti di contatto.

Per quanto riguarda l'ultimo fattore, sta crescendo sempre di più tra i clienti la preferenza per *soluzioni o sistemi* invece che prodotti stand-alone. In IBM, ad esempio, queste soluzioni richiedono l'integrazione di molteplici business unit in diversi paesi con diversi fornitori esterni.

Queste soluzioni non sono semplicemente un insieme di prodotti stand alone tenuti insieme e offerti a un prezzo più basso. Le soluzioni rappresentano un insieme di prodotti e servizi che difficilmente i clienti possono realizzare da sé, creando così un maggiore valore per il cliente.

Le soluzioni perciò richiedono una profonda conoscenza del cliente, con l'obiettivo di identificare le esigenze di quest'ultimo, in modo da offrire prodotti e servizi di alto valore, attraverso l'integrazione delle diverse linee di prodotto. Il fornitore dovrà poi sviluppare l'abilità di coordinare i molteplici profit centers, sia da dentro che fuori la compagnia. Nessuna di queste abilità si raggiunge facilmente. Le agenzie immobiliari e le banche ricercano da anni soluzioni per integrare prestiti per le case, valutazioni, titoli, assicurazioni sui titoli, assicurazioni sulla casa, e ogni altro servizio in una sola offerta. In aggiunta alla creazione di soluzioni, i fornitori stanno provando anche a customizzarle. La customizzazione delle soluzioni rappresenta un approccio per trattenere i clienti, in particolare quelli che si dimostrano più profittevoli. Più aumenta la personalizzazione delle soluzioni più è necessaria una conoscenza approfondita del cliente e ulteriori capacità per integrare prodotti e servizi in un'unica soluzione.

Una caratteristica molto importante per una azienda customer- centric è che non basta focalizzarsi sui clienti più profittevoli per diventare un'organizzazione orientata al cliente: è importante che le compagnie si organizzino letteralmente *attorno al cliente* (Galbraith, 2005).

Galbraith (2002) suggerisce un modello (Fig.2) che collega le differenti strategie alle differenti organizzazioni. In base a questo modello un'organizzazione si fonda su 5 dimensioni:

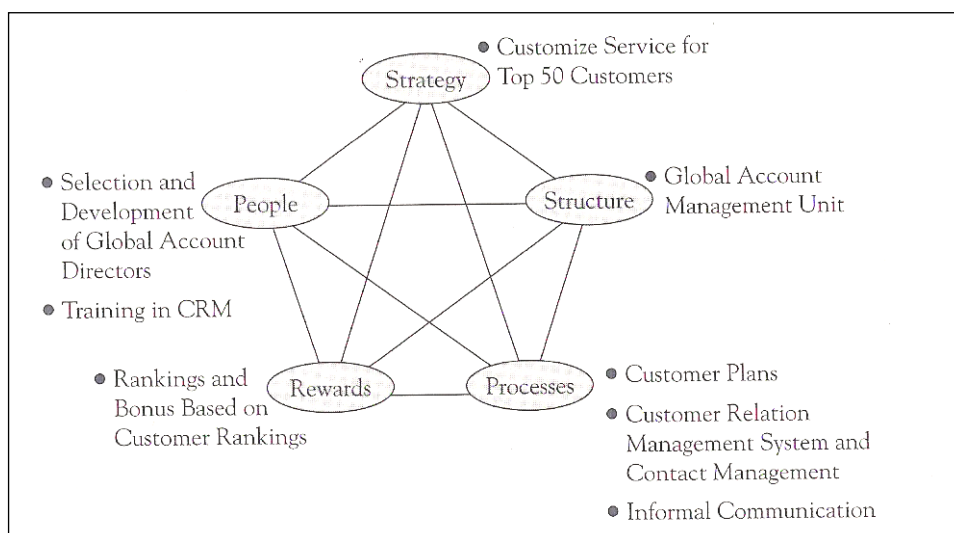


Figura 2 - People and integration of solutions (2002)

- La strategia, che determina la direzione
- La struttura, che determina la distribuzione del potere decisionale
- I processi, in cui è importante il flusso di informazione
- Il sistema premiante, che influenza la motivazione delle persone e indirizza i comportamenti di quest'ultime verso gli obiettivi aziendali
- Le politiche sul personale (human resource), che influenzano le conoscenze e i "mind-sets" degli impiegati

Questo modello che prende il nome di "star model", mostra come tutte le dimensioni devono essere in relazione tra loro, e che 4 in particolare devono collegarsi alla strategia aziendale. Le differenti combinazioni tra le dimensioni citate precedentemente, determinano le differenti soluzioni strategiche che possono essere identificate e implementate.

## STRATEGIA

A livello strategico una compagnia product- centric si adopera a offrire il **prodotto migliore** per il cliente, attraverso una continua offerta di nuovi prodotti che migliorano i precedenti. Le compagnie aggiungono nuovi particolari e caratteristiche che aprono il mercato a nuove applicazioni e a nuovi clienti. Una compagnia customer- centric, invece, si adopera per fornire la **migliore soluzione per i bisogni del cliente**. Questa soluzione potrebbe anche non includere il prodotto migliore; la soluzione migliore sarà composta da un personalizzato e customizzato pacchetto di prodotti, servizi, consulenze ecc... in modo da creare un'offerta per il cliente la più efficace possibile. Il cliente più importante per una compagnia product- centric è un advanced customer. Questo cliente "sfida" le compagnie a sviluppare prodotti sempre più nuovi, il cui prezzo è determinato sulla base dell'offerta e della domanda di mercato.

Anche le aziende customer centric si concentrano su advanced customer, ma il cliente più importante è il più fedele e profittevole. In questo caso la customer relationship è un valued asset. Sulla base di questa relazione, una azienda customer centric stabilisce i prezzi delle sue soluzioni sulla base del valore che viene generato per il cliente. Il valore finale di una soluzione, quindi, non è dato dalla somma dei prezzi dei prodotti e servizi che costituiscono la soluzione, ma sui risparmi e i miglioramenti del customer experiences.

## STRUTTURE E PROCESSI

Il processo decisionale per un'azienda product- centric riguarda le priorità nello stabilire un portafoglio di prodotti. Queste decisioni sono facilitate da una organizzazione strutturata su product line profit center. I business plans e le reviews sono focalizzate sui prodotti. Le discussioni in azienda riguardano le funzionalità dei prodotti, i prodotti dei competitors e lo sviluppo di nuovi prodotti. In una compagnia customer centric, invece, l'intera orientazione è differente: i leaders gestiscono il cliente o "customer segment profit center". I piani, il sistema di informazioni e le business reviews riguardano i clienti; le compagnie stabiliscono le priorità rispetto a un portafoglio di clienti. Queste strutture, conversazioni, e sistemi di informazioni delineano il mind-sets del management di queste compagnie. I processi di gestione della pianificazione e di budgeting sono orientati attorno sia ai prodotti che ai clienti. Perciò i più importanti processi di business, e la misurazione delle performance saranno differenti. Il più importante processo in una product centric company è il processo di sviluppo di nuovi prodotti; compagnie product-oriented come Sony e HP spendono grandi quantità di energie per realizzare e migliorare i loro processi per lo sviluppo di nuovi prodotti. Anche una compagnia customer centric sviluppa prodotti, ma i processi più importanti sono il customer relationship management (CRM) e lo sviluppo di soluzioni e portafoglio di prodotti. Una compagnia customer-oriented investirà molto in CRM, in modo da "catturare" e utilizzare al meglio le interazioni con il cliente, attraverso un sistema integrato di punti di contatto per i clienti più profittevoli. Inoltre, in aggiunta a un processo di sviluppo di nuovi prodotti, un' azienda customer- centric avrà processi per lo sviluppo di soluzioni, con l'obiettivo di integrare prodotti e servizi per creare valore per i clienti. In genere le aziende customer centric investono con i partner per creare una piattaforma di soluzioni, da fornire successivamente al cliente iniziale. Infine, un "fornitore di soluzioni" deve avere un processo per la pianificazione dell'intero portafoglio di prodotti. In questo modo, quando una compagnia che vende computer come IBM sviluppa un nuovo high-end server, ha anche bisogno di un nuovo high-end insieme di prodotti complementari. Il "business software" necessita di introdurre un sistema operativo complementare e una versione aggiornata del database software. Global services hanno il bisogno di introdurre nuovi corsi come education business, aree di aggiornamento per l'utilizzo dei prodotti attraverso consulenza e sistemi di integrazione delle unità e contratti di servizi per i nuovi clienti. Tutte queste funzionalità delle business unit necessitano di avere lo stesso set di priorità. Un' ultima differenza tra compagnie product- centric e customer- centric sta nella misurazione delle prestazioni: product centric company utilizzano la quota di mercato per misurare la

percentuale di ricavi dalla vendita di nuovi prodotti; una customer- centric company misura il successo dei suoi prodotti e servizi sia dai ricavi di una determinata area di business, sia dalla soddisfazione del cliente, sia dalle retention measures.

## PREMI E PERSONE

I sistemi di misurazione diventano anche la base per la premiazione degli impiegati. Product-centric company premiano il personale addetto alle vendite e i manager con commissioni o bonus basati sui risultati relativi alla quota di mercato, mentre il personale tecnico riceve premi attraverso l'assegnazione di progetti di alto valore. Una customer centric company come Siebel System, invece, utilizza le commissioni come strumenti di remunerazione per il personale addetto alle vendite, ma queste vengono pagate un anno dopo e sono proporzionali alla customer satisfaction. Le persone più importanti per una product-centric company sono quelli che sviluppano prodotti. La funzione di sviluppo di nuovi prodotti è l'unità organizzativa più potente, con persone conosciute per i prodotti che sviluppano. Compagnie product- centric selezionano e sviluppano tipologie innovative di prodotto, con una profonda conoscenza di quest'ultimo. Le persone più potenti in una customer- centric company sono i relationship managers, che servono i clienti più importanti. Queste compagnie lavorano per sviluppare general managers dedicati alle relazioni con i clienti e non persone dedicate alle vendite di prodotti. Gli account managers hanno una ottima conoscenza del cliente e del suo business e hanno competenze adeguate per la gestione dei rapporti di partnership. Mentre nelle aziende product- centric il personale addetto alle vendite è orientato alle transazioni, nelle aziende customer centric quest'ultimo possiede competenze relazionali, con l'obiettivo di generare uno scambio continuativo e collaborativo con il cliente.

## CULTURA

Tutti questi elementi creano una nuova cultura per lo sviluppo di nuovi prodotti e per la customer relationship. Mentre la filosofia di pensiero per una product-centric company è focalizzarsi sul creare molti possibili usi di un prodotto, una filosofia customer- centric cerca la migliore combinazione di prodotti per il cliente e le modalità per andare il più possibile incontro alle esigenze del cliente. La più grande differenza tra le 2 culture è il ruolo che queste ricoprono in una transazione: una *product- centric* company come Sony è *dal lato del venditore*, mentre in una *customer- centric* business come IBM, la consulenza, il sistema di integrazione e l'outsourcing

business sono *dal lato del compratore*. Una corporazione potrebbe trovare, a livello culturale, le sue filiali su opposti punti di vista. Ad esempio, una succursale del personale alla Chase Manhattan Bank si occupa della promozione delle Chase credit card e delle Chase mortgages, per le quali riceveranno una commissione. Questa succursale è dal lato del venditore. Invece, relationship managers alla Chase Private Bank ( per la loro alta net-worth customers) sono dal lato del cliente, suggerendo i migliori investimenti che non necessariamente saranno azioni o fondi emessi dal Chase investment bankers. Il successo del relationship managers è misurato dalla customer satisfaction, retention e dall'asset growth. Organizzarsi attorno al cliente comporta l'adozione di strategie orientate alle soluzioni, customer profit center, processi CRM, customer share e sistemi di retention reward, selezionando e sviluppando relationship managers. Queste caratteristiche creano una cultura focalizzata alle relazioni e alla creazione di soluzioni.

### **L' ENGAGEMENT NELLE AZIENDE CUSTOMER CENTRIC**

Diversi autori hanno discusso nei loro studi i punti chiave che rendono un'azienda customer centric (Day, 1990a, 1999b; Vandermerve, 1999; Wiersema, 1998; Peppers and Rogers, 1997, 2001; Selden and Colvin, 2003). Tra questi entra sicuramente in gioco il concetto di engagement, e tutte le implicazioni che questo tipo di strategia comporta.

Prima di ogni altra cosa, molti clienti vogliono relazioni con i fornitori chiave. Sebbene le compagnie usano sempre di più le aste per acquistare commodities, **preferiscono comunque pochi fornitori a lungo termine**, per le richieste che richiedono una maggiore personalizzazione.

In secondo luogo, i clienti vogliono relazioni con le quali possono **collaborare** con i loro fornitori, con l'obiettivo di spiegare le necessità e i dettagli dei prodotti di cui hanno bisogno.

Per terzo, questi dialoghi creano le opportunità per i fornitori per individuare sconosciuti bisogni e richieste del cliente, in modo da differenziare la propria offerta includendo più prodotti e servizi. In aggiunta, questi fornitori, possono sviluppare pacchetti di prodotti e servizi che creano valore per il cliente. Questi pacchetti o soluzioni fanno l'offerta più efficace, rendendo il cliente più consapevole e propenso dell' importanza di **engage** in dialoghi con il fornitore. In questo modo il processo diventerà un circolo virtuoso.

## CUSTOMER INTERACTION ALL' INTERNO DI NOKIA NETWORKS

Lo scopo di questo paragrafo è riportare un esempio di engagement all'interno di una nota società, Nokia Networks, la cui organizzazione è inizialmente nata come una struttura product-centric che, a fronte di cambiamenti che hanno condizionato lo scenario competitivo all'interno del suo business, ha trasformato in parte la sua organizzazione in una struttura "customer-centric" per andare il più possibile incontro alle esigenze dei clienti, attraverso continui colloqui e interazioni con quest'ultimi. Negli anni '90 Nokia era una compagnia product-centric con un'organizzazione strutturata come in figura 3:

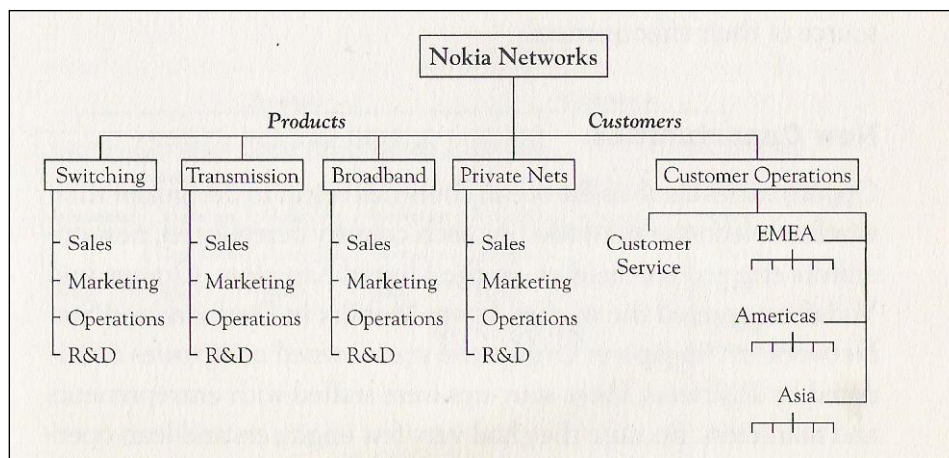


Figura 3 – Nokia Networks (1990)

I suoi clienti erano i network operators, che si avvalevano dei loro fornitori solo per prodotti come apparecchi e attrezzature per la trasmissione. A quei tempi i network operators in Europa erano un monopolio statale, che si rifornivano delle attrezzature necessarie dai loro fornitori nazionali (ad esempio, France Telecom comprava network equipment da Alcatel e Deutsche Telekom comprava le sue attrezzature da Siemens). Il mercato era molto resistente a eventuali nuovi entranti. Come si vede dalla figura in alto le linee di prodotto erano network system (switches), radio access system (base station for transmission), broadband system (new Internet e altri digital systems) e professional mobile radio (sistemi dedicati per police e emergency network). Ciascuna di queste era una completa funzione di business, consistente di vendite, marketing, operations, logistica e R&S. La funzione Customer Operation rappresentava il customer-facing front end. Fino al 1999 i clienti erano locali e la struttura organizzativa divisionale per aree geografiche. Alcuni clienti sono tutt'ora locali, altri sono regionali e alcuni stanno diventando globali. A livello manageriale il focus era soprattutto sulle vendite e l'azione di marketing si differenziava a seconda



dell'area geografica. Gli account managers erano generalisti e vendevano tutti i prodotti ai network operators, che di solito compravano tutta l'offerta presente sul mercato. Product sales specialist assistevano i customer account managers nelle vendite dei prodotti. Una vendita poteva variare dai \$10 milioni a oltre \$100 milioni. Queste opportunità si presentavano ad intermittenza. Nuovi teams si formavano di volta in volta per andare incontro alle commesse ricevute, attraverso projects business. In Europa c'erano circa 270 clienti, ma solo dal 10% di questi derivavano i ricavi per il 50% dell'intero business. La restante parte della funzione Customer Operation era Customer Service, che consisteva in una unità di riparazione e installazione di attrezzature per le compagnie sotto garanzia. Il personale addetto alle vendite e ai servizi era fisicamente localizzato nei paesi di cui si occupava e lavorava per la rispettiva "product division" e per i country managers. I managers di Nokia Networks erano particolarmente orgogliosi di questa struttura organizzativa a matrice orientata al prodotto, che credevano fosse la fonte del loro successo nei risultati. Nuove opportunità di mercato emersero quando i paesi europei incominciarono a deregolamentare i loro wireless telephone networks. In questo modo caddero i monopoli statali nel business dei network operators: in UK, Orange e Vodafone entrarono nel mercato, Mobilix in Danimarca e Star Network in Singapore. Queste start up, a differenza delle società di proprietà dello stato, disponevano di un organico con competenze soprattutto dal punto di vista manageriale e di marketing e necessitavano, invece, di competenze ingegneristiche. Per tale ragione queste società iniziarono a rivolgersi ai loro fornitori di attrezzature e apparecchi telefonici per avere assistenza nella costruzione del network. Nokia fu una delle società che decise di andare incontro a questa richiesta dei nuovi clienti, anche se fino a quel momento non si era mai occupata della definizione e costruzione di networks. Nokia arricchì il suo personale di nuove competenze, comprò delle piccole società di consulenza, si occupò della formazione di alcuni dei suoi dipendenti e concentrò tutte queste risorse in una "Professional Services Organizational Unit". Nokia fornì una consulenza tecnica alle nuove aziende entranti sul disegno dei networks e l'acquisto dell'attrezzature necessarie. Inoltre fornì anche una consulenza dal punto di vista finanziario, nell'acquisto ad esempio di features come le call forwarding. L'obiettivo era aiutare i clienti a diventare più profittevoli, in modo tale da aumentare le commesse che quest'ultimi avrebbero comprato da Nokia. Successivamente Nokia creò un "Education Service Unit" per la formazione del personale già presente in azienda e per istruire i propri clienti su network operation e pricing features. Inoltre aggiunse anche una speciale unità per il project management. Ogni progetto di disegno e installazione di un network rappresentava un grande investimento. Dal momento che Nokia si

occupava della costruzione del network dei propri clienti, quest'ultimi si concentravano sulle vendite e il marketing. Oggi Nokia ha un'unità in out sourcing, che si occupa di andare incontro alle esigenze dei networks operators nella costruzione delle loro reti. La "Professional Service Unit" è cresciuta a diverse migliaia di persone; questa unità fu aggiunta nel 2000 con il consolidamento dell'industria. Con il passare del tempo, in un mercato in piena competizione, i prezzi iniziarono a scendere e gli operatori più forti iniziarono a comprare le licenze di quelli più deboli. Le acquisizioni avvennero in maniera graduale e il business si estese a livello nazionale. Gli operatori iniziarono a investire anche in altri paesi, controllando prima una piccola parte delle aziende e successivamente gli operatori più forti le acquisivano del tutto. L'acquisizione di Airtouch da parte di Vodafone segnò l'inizio del periodo delle acquisizioni: Mannesman fece un'offerta per Orange (in UK) e successivamente Vodafone per Mannesman. Deutsche Telekom acquisì One-to-One (in UK). La giapponese DoCoMo acquisì compagnie europee e una parte di AT&T wireless. Più avanti Cingular comprò AT&T Wireless. Come questo processo andava avanti, Nokia incominciò a creare unità dedicate a questi emergenti operatori globali. Nokia si organizzò attorno ai suoi clienti con un suo "account representatives" e una struttura divisionale per paesi. Quando i clienti incominciarono ad acquisire le società presenti in altri paesi, Nokia introdusse un cross-border account manager. L'organizzazione geografica vedeva gli operatori crescere e muoversi attraverso i confini. Col tempo Nokia introdusse la figura del global account manager. Alcuni erano gli account managers locali, a cui era data una responsabilità a livello globale, altri erano full-time global account managers. C'erano circa 15 global account managers per i clienti più importanti. Quando le grandi acquisizioni iniziarono, la figura del global account manager fu vista come insufficiente. I global account managers non erano riconosciuti dalle divisioni di prodotto e avevano poca autorità. Nel Settembre 1999, Nokia creò una funzione "Global Relationship Management". Questa funzione faceva riferimento ai capi del customer operation, che a loro volta facevano riferimento ai capi di Nokia Networks. Con la fusione di Vodafone e Airtouch, il management di Nokia sentì il bisogno di entrare nel controllo della nuova società. I managers di Nokia conoscevano i leaders degli operatori ma necessitavano di una conoscenza top-to-bottom del cliente e delle sue scelte strategiche. L'obiettivo era quello di agire il prima possibile, già nel corso della fusione, senza aspettare la fine di quest'ultima. Inoltre, il management era interessato ad entrare nei temi della "terza generazione". Perciò erano gli stessi dirigenti di Nokia e non i clienti interessati a una "global relationship management". Le ragioni di questa scelta erano diverse. Prima di tutto Nokia voleva ottenere migliori informazioni e un più sistematico e continuo

contatto. Ci furono numerosi contatti con alcuni dei clienti. L'account manager, il country management, product sales, e le persone della R&D avevano tutti contatti con i propri clienti. In secondo luogo, Nokia voleva migliorare il processo informativo, in modo tale da poter coordinare al meglio le opportunità per la creazione di infrastrutture per la terza generazione. Gli operatori, dopo le varie acquisizioni e fusioni, probabilmente avrebbero standardizzato le loro attrezzature scegliendo 1 o 2 fornitori globali. Gli operatori avrebbero scelto i fornitori in grado di coordinare i propri prodotti a livello globale e visti come partner a livello strategico. Lo scopo di Nokia era entrare in questa categoria di fornitori. Nokia e gli operatori volevano conoscere, ognuno dell'altro, la technology road map per la terza generazione, cercando di influenzare queste mappe a loro proprio favore. L'obiettivo di Nokia era che i clienti scegliessero le sue tecnologie e i suoi standards in modo da creare una partnership strategica nella quale l'informazione è condivisa e i partner co - investono nelle tecnologie. Nokia necessitava di sapere quali operatori sarebbero diventati i suoi partner di lungo periodo. La "Global Relationship Management Unit" fu creata in modo da rendere Nokia come fornitore e partner strategico. Questa unità avrebbe rappresentato sia il business dei networks che quello delle attrezzature. I global account managers avrebbero avuto il compito di gestire i contatti e le relazioni con i più grandi e più importanti clienti. Per ciascuno di questi ci sarebbe stato un full-time relationship director e un customer executive, che sarebbe diventato uno dei top executives di Nokia. Il relationship director avrebbe fatto riferimento ai global account managers, al customer executive e al regional vice president della regione nella quale si sarebbe localizzato il customer headquarters. Il relationship director avrà il compito di guidare tre squadre per andare incontro alle esigenze dei clienti. La prima sarà composta da un key country account managers, il regional sales representative dei terminali e networks e i rappresentanti delle funzioni marketing, logistica, customer support, finanza, il customer executive e un rappresentante dei clienti. Un altro team è un virtual team che consisterà di tutti i rappresentanti delle vendite, che avranno un contatto con il cliente. L'intranet sarà il principale mezzo di coordinamento tra il cliente e questo gruppo. E infine il terzo team si occuperà di preparare e consegnare le varie proposte al cliente. La prima squadra si occuperà di preparare il customer plan. I risultati saranno misurati attraverso sistemi di misurazione, creati di volta in volta a seconda del servizio offerto al cliente. Il virtual team agirà in base al customer plan e risponderà a quest'ultimo. Due volte all'anno, questo piano e i progressi svolti, saranno rivisti all' executive review meetings dal top management. Oltre al piano di business, verrà creato un profilo del cliente (basic data) e una mappa delle relazioni che mostrerà tutti i contatti tra Nokia e

quest'ultimo. Il ruolo del relationship director e delle squadre sarà gestire i rapporti a livello globale e di raggiungere il più alto grado di soddisfazione del cliente. Questi saranno responsabili degli accordi a livello globale e il loro operato sarà misurato attraverso il customer share. L'obiettivo sarà quello di assicurare a Nokia contratti di fornitura il più lunghi possibili. Se i relationship directors verranno visti come figure manageriali con poca influenza e potere, avranno difficoltà a guadagnarsi l'accesso alle informazioni del cliente e Nokia difficilmente verrà vista come un fornitore a livello globale. Inoltre all'usuale sfida di introdurre una dimensione cliente a capo della dimensione prodotti e geografica Nokia aggiunse un'ulteriore sfida: trovare qualificati relationship directors. Queste sono persone che devono essere accettate dal cliente, riconosciute all'interno di Nokia ed esperti riguardo il competitivo scenario della terza generazione. Nokia non ha una lunga storia di global account management, in modo da sviluppare al suo interno le competenze professionali necessarie. In alcuni casi, le compagnie hanno deciso di assumere personale già con esperienza. Ma il personale con esperienza dal vecchio monopolio PTTs (post, telephone, and telegraph) non si adattava bene alla giovane cultura imprenditoriale di Nokia. Una strategia fu di assumere i primi direttori dal National PTT e associarli ad un manager della Nokia come i country managers. Il PTT manager avrebbe portato conoscenze riguardo la gestione dei network nelle PTT e il country manager avrebbe collegato quest'ultime alla gestione dei network interni di Nokia. Nokia iniziò con i relationship directors e i core teams per i tre più importanti operatori. Questi divennero successivamente 10. Il processo andò avanti attraverso una serie continua di interazioni tra Nokia e i suoi clienti, che riguardavano la discussione tra le leadership, la costruzione di accounting system per il cliente P&Ls, la creazione di sistemi di misurazione delle performance del cliente, la realizzazione di customer intranet ed extranets e misure di customer satisfaction.

## **L' ENGAGEMENT ALL'INTERNO DELLA SERVICE-DOMINANT-LOGIC**

La seconda teoria, riportata nel seguente lavoro, in cui emerge l'importanza del concetto di engagement è quella proposta dagli autori Vargo e Lusch, che prende il nome di Service Dominant Logic. Vargo e Lusch (2008) hanno notato l'inadeguatezza sia per il service che per il B2B marketing, dei principi che stanno alla base della Good-dominant (G-D) logic, in cui il focus dello scambio è l'unità di out-put. E' ormai universalmente riconosciuto che i principi del relationship marketing rappresentano un concetto accademico le cui basi risiedono nel service marketing e nel business- to – business (B2B) marketing ( Ballantyne, 2003; Gronroos, 2000; Mattsson, 1997). Dal

momento della loro introduzione nel B2B e service marketing, il tema della “relationship” e il più manageriale e normativo “relationship marketing”, sono diventati i temi dominati nelle teorie di marketing, nei quali sono molto spesso concettualizzati in termini di massimizzazione del customer lifetime value (CLV), attraverso un continuo patronato sull’unità di scambio (Christopher, 2004). In questo modo questi concetti rimangono comunque, almeno in parte, ancorati a una G-D logic. Vargo e Lusch (2004, 2008) suggeriscono come il marketing sta evolvendo a una nuova logica dominante (Service-Dominant logic) che trascende la G-D logic e riprende la questione di se esiste un più alto-ordine, compatibile con i principi della S-D logic, di concettualizzazione della “relationship”, che trascende la sua tradizionale interpretazione. La S-D logic è descritta in 10 premesse fondamentali, come introdotte da Vargo e Lusch (2004) e riviste successivamente da quest’ultimi (2008). *Il tema centrale della S-D logic è che il servizio è la base fondamentale dello scambio, ovvero il servizio è scambiato per il servizio.* Gli elementi essenziali della S-D logic iniziano con la definizione di servizio, definito come il processo di utilizzo delle competenze (knowledge e skills) per il beneficio “ dell’altra parte”. In questo senso il “servizio” (singolare) non dovrebbe essere confuso con il più comune significato di questa parola “servizi” (plurale), che riflette un particolare tipo di (intangibile) beni (output), che è spesso usata nel marketing service e che Vargo e Lusch (2004) hanno associato al termine G-D logic. Goods (prodotti tangibili) hanno un importante ruolo nella S-D logic, ma sono visti come i veicoli per la produzione di servizi, piuttosto che l’elemento principale per lo scambio e la creazione di valore. Forse il secondo e più importante principio della S-D logic risiede nella sua concettualizzazione di valore e creazione di valore. Nella G-D logic, il valore per i clienti risiede nel prodotto stesso, che è creato dall’azienda e distribuito ai “consumers”, i quali lo distruggono (consumano). *Nella S-D logic, l’azienda non può creare valore ma può solo offrire “proposizioni di valore” e successivamente, in maniera collaborativa, creare valore con il beneficiario.* Così il servizio fornito (direttamente o attraverso un bene) è solo un input per le attività di creazione di valore per il cliente. Prima che il valore possa essere realizzato, quell’input deve essere integrato con altre risorse, alcune delle quali sono anche ottenute attraverso il mercato e alcune delle quali fornite privatamente (e.g personal friends, family) oppure pubblicamente (e.g government). *In questo modo, la creazione di valore è sempre un processo collaborativo e interattivo, che si realizza in un contesto di un unico set di molteplici scambi di relazioni , sebbene spesso qualche volta tacitamente e indirettamente, specialmente quando il servizio è fornito attraverso beni tangibili.* Inoltre, nei mercati economici e in generale negli scambi sociali, la creazione di valore è mutuale e reciproca (i.e. il servizio è scambiato per il

servizio), quasi per definizione. *Cioè, non solo l'azienda fornisce input per l'attività di creazione di valore per il cliente, ma il cliente fa lo stesso per l'azienda, sebbene di solito, almeno parzialmente e indirettamente attraverso i soldi.* In questa logica il cliente sta integrando risorse attraverso varie fonti, per creare le sue proprie risorse (knowledge and skills), l'applicazione delle quali può essere scambiata nel mercato per i servizi che desidera. Poiché l'azienda facilmente non necessita dello specifico servizio del cliente, il cliente scambia queste esperienze applicate altrove a cui in cambio è dato denaro (right to future service), che viene utilizzato per ottenere i servizi dell'azienda ( e altri). L'azienda, dalla sua parte, utilizza il denaro per accedere alle risorse dal suo proprio network di fornitori di servizi (i.e fornitori, impiegati e vari altri stakeholders). Questo può guidare alla creazione di risorse che possono essere utilizzate nelle ulteriori forniture di servizi, includendole al cliente. Ad esempio, gli addetti a una linea di assemblaggio possono scambiare le loro competenze specializzate per denaro, che può essere riutilizzato per ottenere cure mediche da un dottore, che successivamente utilizza il denaro per pagare gli impiegati, che pagano affitti, e comprano forniture mediche , che possono essere integrate con personali ( e altre) risorse per fornire servizi per la cura della salute. Ma i clienti co-creano valore con le aziende anche in altre modalità, ad esempio esaltando il brand e il relationship equity dell'azienda. Ad esempio, le customer communities spesso aggiungono "brand meanings" e creano programmi di fedeltà esogeni per le aziende, in modalità mai intese oppure pensate prima dalle società stesse (McAlexander et al., 2002). Esempi possono essere trovati tra le Harley Davidson's user community activities e i social- networking fan communities che si sviluppano attorno alle squadre sportive. Esempi più diretti possono essere trovati in più intenzionali collaborative firm-community business model come Threadless T-Shirt, una compagnia nella quale le offerte sono designate dai clienti (Ogawa and Piller, 2006). La seguente tabella (Tab.1) riassume i principi base della S-D logic:

Toward a transcending conceptualization of relationship <i>Saphen L. Vargo</i>		Journal of Business & Industrial Marketing <i>Volume 24 · Number 5/6 · 2009 · 373-379</i>
Table 1 Revised foundational premises of service-dominant logic		
Premise	Explanation/justification	
FP1	Service is the fundamental basis of exchange	The application of operant resources (knowledge and skills), "service," is the basis for all exchange. Service is exchanged for service
FP2	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange	Goods, money, and institutions mask the service-for-service nature of exchange
FP3	Goods are distribution mechanisms for service provision	Goods (both durable and non-durable) derive their value through use – the service they provide
FP4	Operant resources are the fundamental source of competitive advantage	The comparative ability to cause desired change drives competition
FP5	All economies are service economies	Service (singular) is only now becoming more apparent with increased specialization and outsourcing
FP6	The customer is always a co-creator of value	Implies that value creation is interactional
FP7	The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions	The firm can offer its applied resources and collaboratively (interactively) create value following acceptance, but cannot create/deliver value alone
FP8	A service-oriented view is inherently customer-oriented and relational	Service is customer-determined and co-created; thus, it is inherently customer-oriented and relational
FP9	All economic and social actors are resource integrators	Implies that the context of value creation is networks of networks (resource-integrators)
FP10	Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary	Value is idiosyncratic, experiential, contextual, and meaning-laden

Tabella 1 – Principi base della S-D logic (2006)

Il valore per il cliente, se considerato in termini di interattività oppure reciprocità, come visto dalla prospettiva della S-D logic, paragonato a un orientamento output-producing (G-D logic), emerge e continua nel tempo, piuttosto che essere un evento discreto, cioè un evento production-consumption. Consideriamo il caso “di ottenere un insegnamento” oppure l’acquisto di una macchina. In entrambi gli esempi, gli scambi e le transazioni potrebbero prendere posto in relativi discreti istanti (es. rispettivamente sedendo in una libreria oppure prendendo la macchina in consegna da un concessionario) ma il *valore si svela in un periodo di tempo esteso, come quando nuova conoscenza è combinata con altra conoscenza nei contesti di vita studentesca oppure come una macchina è una combinazione di elementi come gas, conoscenze di guida, strade, leggi e social networks per fornire identità di trasporto e sociali tra le altre attività di creazione di valore. Questa svelata, co-creazionale (diretta oppure attraverso beni tangibili) natura del valore è relazionale nel senso che le attività di entrambe le parti, interattivamente e interdipendentemente si combinano oltre tempo, per creare valore. E’ attraverso questi uniti, interattivi, collaborativi svelati e reciproci ruoli nel processo di creazione del valore che la S-D logic concettualizza la relazione. Co-creazione e lo scambio di servizi implicano una value-creating relationship, piuttosto che un’opzione marketing relationship.* Questo significato di relazione è puntualizzato nel FP8 principio della S-D-logic: “Una service-centered view è customer oriented e relazionale”. In particolari contesti, ottime (per le aziende) relazioni normative potrebbero includere un ripetuto patronato (i.e multiple, relativamente discrete transazioni) ma queste non hanno l’obbligo di esistere per le relazioni.

## **LA CO-CREAZIONE ALL’ INTERNO DELLA SERVICE DOMINANT LOGIC**

La S-D logic attribuisce importanza *ai processi per la creazione di valore che coinvolgono il cliente come co-creatore di valore* (Lusch and Vargo 2008). Mentre il soggetto del “customer value” è stato discusso da un elevato numero di ricercatori (e.g., Holbrook, Woodruff), e più recentemente nei contesti della S-D logic (e.g Berthon e John, e Holbrook), in questo testo siamo in accordo con la prospettiva di Woodruff e Flint che relativamente è ancora poco discusso come i clienti collaborano con le aziende nelle strategie di co-creazione. Il valore del processo di co-creazione si sviluppa creando per il fornitore una “superiore” proposizione di valore con i clienti, determinando il valore quando il prodotto o il servizio è consumato. “*Superiori proposizione di valore*”, che sono rilevanti per i clienti target dei fornitori, dovrebbero realizzarsi nelle attività di co-creazione e il risultato in benefici per il fornitore, che si presentano sottoforma di ricavi, profitti etc.. Gestendo

con successo la co-creazione e lo scambio di valore, le compagnie possono cercare di massimizzare il lifetime value dei “customer segments” (Payne and Frow, 2008). Comunque ciò non implica un’uguaglianza tra il valore che la co-produzione fornisce al cliente e il “valore” che queste attività forniscono al fornitore. La nozione di marketing come un facilitatore e “structurer” della mutuale creazione di valore sta guadagnando sempre di più una crescente importanza. La S-D logic è basata su 10 proposizioni fondamentali (Vargo and Lusch, 2008). Queste proposizioni non sono un set di regole. Rappresentano invece uno sviluppato e collaborativo sforzo per creare una migliore base per la comprensione del valore e dello scambio. In questo paragrafo ci focalizziamo sul sesto principio di questa filosofia: “The customer is always a co-creator of value: There is no value until an offering is used- experience and perception are essential to value determination”. Tradizionalmente, i fornitori producevano beni e servizi, e i clienti acquistavano beni e servizi. Oggi i clienti possono interagire in dialoghi con i fornitori durante ogni fase del disegno e della consegna del prodotto. *Questa forma di dialogo dovrebbe essere vista come un interattivo processo per imparare congiuntamente* (Ballantyne, 2002). Lavorando insieme, i fornitori e i clienti hanno l’opportunità per creare valore attraverso customizzate, co-prodotte offerte. La co-creazione di valore è un “desiderabile” obiettivo, in quanto può assistere le aziende nel sottolineare il punto di vista del cliente o consumatore e nel migliorare il processo di front-end dell’azienda, per quanto riguarda l’identificare dei bisogni e delle necessità del cliente (Lusch and Vargo, 2008). La letteratura relativa alla co-produzione e alla co-creazione è stata rivista da Bendapudi e Leone. In genere non esiste una distinzione tra questi termini, ma in generale in questo paragrafo verrà utilizzato il termine co-creazione come adottato da Vargo e Lusch, distinguendolo dal termine “co-producer” che si riferisce maggiormente a una logica Goods-Dominat. La co-creazione è visibile a vari livelli: prima di tutto, è l’emozionale engagement del cliente attraverso advertising e attività promozionali (e.g. Club Med, The French package holiday company, crea un forte ed emotivo engagement attraverso una forte e distintiva advertising). In secondo luogo, è il “self-service”, che consiste nel trasferimento di lavoro al cliente (e.g., IKEA the Swedish retail giant, attivamente coinvolge il suo cliente nelle attività chiave come il trasporto di forniture pack). In terzo luogo è dove il fornitore fornisce un “experience” e il cliente è parte di questo contesto (e.g. Disney Theme Parks da’ una grande enfasi alla customer experience; gli impiegati, conosciuti come “cast members”, seguono attentamente una serie di procedure per creare a “theatre experience” per il loro “audience”). Un quarto livello di co-creazione risulta quando il cliente diventa “self-select”, usando i processi descritti dal fornitore, per risolvere un particolare problema (e.g., Citibank, the



global bank, fornisce un'interattiva voce e un "keyboard" sistema di risposta per contattare i clienti con il loro call center). Nel quinto livello, il cliente e il fornitore collaborano (engage) in particolari e speciali attività di co-design di prodotti (e.g., Intuit, the producers of "Quicken" financial software, usano ogni impiegato come un "listening post" per guadagnare un profondo "customer insights" che sono utilizzati nell'aiutare i clienti nel co-design dei loro prodotti). Nello specifico contesto della S-D logic, la recente ricerca sulla co-creazione si è focalizzata sui seguenti punti: co-creare la voce del cliente (Jaworski and Kholi, 2007); soddisfare le aspettative (Oliver, 2008); un modello cost-function per la co-produzione (Etgar, 2008); la gestione dei temi della supply chain e della value chain (Flint and Mentzer, 2006); processi cross-functional (Lambert and Garcia-Dastugue, 2007); e l'efficacia delle strategie di marketing e l'efficienza delle operation (Kalaighnam and Varadarajan, 2008). Schrage identifica il bisogno per "creating tools for co-creation" e, nel contesto della S-D logic, Bolton puntualizza il bisogno di approcci teorici che aiutino a identificare le "business best practise". Un punto di vista G-D logic vede il prodotto come the "organizer" di nuove opportunità per l'azienda. La S-D logic suggerisce come "rilevanti significati" sono creati dall'experience che un cliente ha nel corso del tempo. Il muoversi verso una S-D logic, per il marketing rappresenta uno spostamento del focus della funzione marketing dal disegno di rilevanti prodotti alla comprensione del potenziale per creare un "experience" attraverso "co-creating relationship". Normann e Ramirez suggeriscono che "the key to creating value is to co-produce offering that mobilize customers". La S-D logic considera i clienti come "attori attivi" che possono co-sviluppare e personalizzare le loro relazioni con i fornitori, adottando una vasta gamma di differenti ruoli. Il cliente può essere un cliente (payer), un consumatore, un fornitore di competenze, un controllore di qualità, un co-producer e oppure a co-marketer (Storbacka and Lehtinen, 2007). I clienti devono, comunque, imparare a usare, mantenere, riparare e adattare l'offerta ai loro bisogni individuali, e sapersi adattare a seconda delle situazioni e comportamenti da intraprendere (Vargo and Lusch, 2008). Il processo di creazione di valore per il cliente può essere definito in una serie di attività mostrate dal cliente per raggiungere un particolare obiettivo. *Un aspetto chiave dell'abilità del cliente per creare valore è l'ammontare di informazioni, conoscenze, skills e altre risorse a cui loro possono accedere e utilizzare* (Normann). Se un fornitore vuole migliorare la sua competitività, deve sviluppare la capacità sia di "completare" la gamma di risorse del cliente, in termini di competenze e capacità (rilevanti per la mission e i valori del cliente), oppure influenzare il processo del cliente in maniera tale che quest'ultimo sia in grado di utilizzare le risorse disponibili più efficientemente ed

efficacemente. *Un importante concetto è che la proposizione di valore esiste con l'obiettivo di facilitare la co-creation of experience.* Creare una customer experience riguarda meno il prodotto in sé e si occupa invece maggiormente della relazione che il cliente ha "vis-a-vis" sull'offerta totale. *Il focus del consumatore si concentra sul "value-in-use" invece che sui soli particolari del prodotto.*

Il processo di creazione di "customer value" non dovrebbe essere visto nel tradizionale senso "ingegneristico", ma come un dinamico, interattivo, non-lineare e spesso inconscio processo. Korkman suggerisce che il cliente "engages" in practice. Basandosi sull'idea di Reckwitz e Schatzki, Korkman definisce una practice come un set di azioni di routine, che consiste di strumenti, know-how, immagini, spazi fisici che vedono un "attivo giocatore" desideroso di intraprendere una determinata "experience" con l'azienda. Korkman discute che il valore è impresso nelle customer practices a che questo valore può essere esaltato attraverso positivi interventi oppure ulteriori sviluppi. La motivazione del fornitore dovrebbe essere di migliorare queste customer practices con l'obiettivo di creare valore per il cliente per raggiungere un più "valuable role" per se stesso nelle attività del cliente. L'importanza di riconoscere i processi del cliente risiede nel bisogno di sviluppare una piena comprensione di come l'offerta del fornitore, si possa adattare entro tutte le attività del cliente. Ad esempio, una compagnia di aerei internazionale, utilmente monitorò come le esperienze di viaggio sui loro voli si adattavano al sistema "total consumption" delle loro "customer's premium business". Questi usavano una "shadowing" tecnica dove, con il permesso del cliente, gli impiegati della compagnia arrivavano a casa del cliente, come loro si stavano preparando a viaggiare. Questi impiegati successivamente accompagnavano i clienti business all'aeroporto, viaggiavano con loro fino alla loro destinazione, rimanevano con loro tutto il giorno, tornavano nel viaggio di ritorno e li riaccompagnavano a casa. Gli insights guadagnati erano usati per la formulazione e lo sviluppo di futuri servizi aggiuntivi. La relationship experience, può essere considerata dalla prospettiva di due correnti di ricerca sul consumatore: l'approccio information-processing e l'approccio esperienziale. La corrente di ricerca sull'information-processing consumer vede il cliente coinvolto in un cognitivo processo di formulazione di un giudizio sulla base di se, la passata presente o immaginata "future experience" sono di valore per quest'ultimo (Oliver, 2008). In questo approccio il cliente è visto come desideroso e abbastanza informato per valutare i benefici e i costi di un prodotto (Zeithml, 2007) oppure di un servizio (Gronroos, 2006). In accordo a questo punto di vista, il cliente è "engaged" prima di tutto nelle attività come la ricerca di informazioni, la valutazione di opzioni disponibili e la decisione di comprare o non comprare un particolare prodotto o servizio. Il filone di ricerca sull'Experiential consumption e

sulla consumer culture theory (Arnould and Thompson, 2008) enfatizzano emozioni e contesti, simboli e “non-utilitarian” aspetti del consumo. In questo caso il valore non risiede nell’oggetto del “consumption” ma nell’ “experience” del “consumption”. Le opportunità di co-creazione sono opzioni strategiche per la creazione di valore. Le tipologie di opportunità disponibili per un fornitore sono largamente contingenti e dipendono dalla natura dell’industria, il tipo di offerta per il cliente e la loro tipologia di clienti. Adrian F. Payne individua 3 tipologie di processi adatti a strategie di co-creazione:

- *Le opportunità fornite dalle innovazioni radicali*
- *Le opportunità fornite dai cambiamenti nella logica dell’industria*
- *Le opportunità fornite dai cambiamenti nelle preferenze dei clienti e nei loro stili di vita*

In conclusione l’obiettivo di questo paragrafo è stato quindi di dimostrare l’importanza del tema dell’engagement all’interno di due note teorie presenti in letteratura: la teoria customer centric e la teoria della S-D-logic, mettendo in evidenza l’importanza in entrambi questi 2 filoni di pensiero, dell’interazione e della figura del cliente, all’interno delle emergenti teorie di marketing, che vedono nell’orientamento al cliente e nella ricerca di collaborazione con quest’ultimo la strada per creare differenziali competitivi tra le aziende e la creazione di un maggiore valore per il cliente.

## 1.4 La costruzione di un orientamento al mercato attraverso la multicanalità

In letteratura viene discusso ampiamente il tema della multicanalità. Sul termine multicanalità esistono numerose definizioni, in quanto la letteratura scientifica ha trattato il tema da diversi punti di vista: inizialmente, con il termine multicanalità si è fatto riferimento all'accezione distributiva del concetto, intendendo quindi le politiche di espansione dei canali distributivi o di gestione del portafoglio di tali canali, da parte delle imprese produttive o distributive: il problema dell'introduzione di un canale diretto di vendita on- line, da affiancare a un canale tradizionale, è ad esempio una tipica decisione che rientra della multicanalità nell'ottica distributiva. Analogamente, la valutazione dell'opportunità di introdurre differenti formati distributivi (superette, supermercato, ipermercato ecc..) può essere letta dal punto di vista della multicanalità distributiva per i retailer. *In questa prospettiva la letteratura sul tema si è generalmente concentrata sullo studio degli effetti dell'aggiunta di un canale (tipicamente internet) a quelli tradizionali (punti vendita fisici), con un'enfasi principale sulle attività di vendita e sui seguenti aspetti: tipologia di prodotti/servizi meglio vendibili mediante canali diretti (internet, cataloghi, call center), attraverso le analisi delle proprietà di ricerca, di esperienza e credenziali dei beni (Klein, 1998; Hanson, 2000); efficienza del canale internet rispetto ai canali tradizionali in termini di mercato senza frizioni e ruolo dei costi di ricerca nelle decisioni di acquisto attraverso diversi canali (Brynjolfsson, 2000; Smith, 2001; Brynjolfsson et al. 2004; Baylis and Perloff, 2002); cause della nascita dei conflitti tra i canali (Louis et al., 2001), come ad esempio il comportamento opportunistico dei clienti e degli attori coinvolti (Van Baal and Dach, 2005) e linee guida per al gestione ottimale del mix di canali (Stone et al., 2002; Sharma and Mehrotra, 2007); utilizzo del prezzo e del fattore convenienza (risparmio di costi) come leva di discriminazione tra i canali da parte dei clienti (Bhatnagar et, al., 2000) e altri sistemi di incentivazione interna per evitare conflitti di canale (Van Baa and Dach, 2005).* Tali studi non sottintendono un modello di cliente e di strategie multicanale, ovvero non prevedono la possibilità di interazione tra i diversi canali e di fatto si basano sull'assunto che l'impresa possa interagire con diversi segmenti di clienti attraverso canali differenti: utilizzando, ad esempio, il personal selling e i canali tradizionali per i clienti più profittevoli e/o strategici e i canali a più basso costo per i clienti a basso valore aggiunto. *L'assunto di fondo di tali approcci è quello di considerare internet e gli altri canali diretti come aggiuntivi*

*rispetto a quelli tradizionali e, quindi, come opportunità e allo stesso tempo minaccia da gestire, senza tuttavia affrontare in dettaglio il comportamento di acquisto del cliente finale e le determinanti di scelta diversi da prezzo, convenienza e prossimità. D'altra parte, risulta però naturale associare al termine "canale" anche il mondo della comunicazione e del marketing: si parla infatti di "canali di comunicazione". A tal riguardo, la letteratura scientifica, a partire da Shannon e Weaver (1949) con la loro opera "The Mathematical Theory of Communication" nel passato ha investigato il tema della multicanalità nell'ottica della comunicazione, più propriamente definita come *multicanalità comunicativa*, declinando le problematiche nella ricerca del mix di canali più adatto in dipendenza di obiettivi specifici di marketing. In entrambi i casi la multicanalità si riduce all'analisi delle ragioni e delle conseguenze connesse all'introduzione di canali aggiuntivi o diversi rispetto a quelli presenti. Come rilevato da Rangaswamy e Van Bruggen (2005), tuttavia tali concezioni sono molte vicine al concetto di multiple channel marketing, piuttosto che al tema vero e proprio della multicanalità e del multichannel marketing. Approcci più recenti e innovativi si focalizzano, invece, sui canali come leva di creazione di esperienza per il cliente (Basini, 2001; Pini, 2003), spostando così l'attenzione sul cliente finale. Sulla base di tali approcci, l'impresa è chiamata ad abbandonare i metodi di segmentazione della propria base clienti che considerano il canale di accesso all'offerta come base di segmentazione e a considerare, invece, che i diversi segmenti di clienti, ricavabili attraverso altre variabili di segmentazione, possono interagire simultaneamente con tutti i canali a disposizione, mostrando spesso comportamenti che risultano poco prevedibili se si utilizzano i metodi di segmentazione tradizionali. Considerando le parole chiave individuate è possibile riconoscere come esse connotino la multicanalità lungo tre dimensioni principali: la dimensione relativa della gestione dei canali, la dimensione relativa al cliente e al suo ruolo nel processo di generazione di valore e la dimensione relativa al ruolo dell'impresa nella gestione della relazione con il cliente e nella declinazione della multicanalità in ottica esperienziale. Diamo adesso una definizione vera e propria del termine multicanalità: una delle definizioni presenti in letteratura, in senso più tecnologico viene fornita da G. Bracchi (2004), secondo cui *"l'integrazione multicanale" è la proprietà di un'architettura tecnologica e applicativa di trattare i processi e i flussi di dati in modo omogeneo indipendentemente dal canale di accesso*. I vantaggi dell'integrazione sono la disponibilità di informazioni aggiornate in tempo reale e di servizi altamente organizzati e interattivi, nonché la scalabilità della piattaforma; d'altro canto la loro realizzazione spesso comporta la ri-organizzazione dei sistemi pre-esistenti e quindi costi molto elevati.*

In questo testo come definizione di multicanalità verrà presa in considerazione la definizione proposta da A. Boaretto, G. Noci e F.M. Pini (2009) secondo cui il grado di multicanalità di un'azienda è in funzione di 2 fattori chiave:

- *il grado di consapevolezza dell'impresa del potenziale associato all'adozione di progetti multicanale;*
- *il livello di integrazione tra differenti canali, conseguito dall'impresa medesima;*

Questa definizione verrà ripresa più avanti nel corso di questo testo nel paragrafo 4.1, dove verrà ampiamente spiegata ed utilizzata come criterio di giudizio per la classificazione di un campione di aziende in funzione del loro grado di multicanalità.

La multicanalità mette in risalto l'attenzione in ottica cross mediale, valorizzando l'interazione e la fluidità del consumatore nel sapersi muovere da un canale all'altro in un'ottica seamless e integrata. Per lo stesso motivo, lo studio dell'impatto delle nuove tecnologie sui vecchi mezzi di comunicazione di massa ha, quindi, un valore estremamente limitato, in quanto è ormai un dato di fatto che le nuove tecnologie possono essere (e in molti casi già lo sono) un valido complemento per rendere interattivi media statici. A titolo di esempio, è possibile osservare come ormai ogni trasmissione televisiva ha un proprio sito internet o un blog o un gruppo su face book, a completamento dell'offerta, in cui vengono erogati diversi servizi come le streaming live e/o l'archiviazione dei contenuti, e viene stimolata l'interattività anche attraverso meccanismi di creazione e consolidamento della community. *La vera rivoluzione e lo scenario a tendere vedono un sistema di interconnettività completa e globale tra diversi strumenti, media e accessori, ovvero il fenomeno dell'internet everywhere. Infatti con la diffusione dell'ubiquitous computing, gli oggetti hanno sempre più capacità di immagazzinare informazioni, e di conseguenza cade la separazione tra oggetto e informazioni; l'accesso wi-fi via mobile può consentire, ad esempio, servizi a valore aggiunto nell'ambito urbano per cittadini e turisti: si pensi ad uno scenario in cui, attraverso reti wi-fi comunali interconnesse ad accesso gratuito, vengono fornite informazioni di pubblica utilità e servizi turistici anche in ottica di prossimità (descrizione dei monumenti, itinerari ecc...) e allo stesso tempo servizi promozionali geolocalizzati come la presenza di ristoranti, pizzerie e altre tipologie di esercenti attraverso ricerche mirate. In questo senso quindi il termine multicanalità indica non solo l'aggiunta di nuovi canali di interazione con il cliente in aggiunta a quelli tradizionali, ma anche la capacità delle aziende di utilizzare questi canali in maniera integrata, in*

modo da creare sinergie tra quest'ultimi. La figura (Fig.4) che viene presentata, schematizza come l'interazione multicanale tra azienda-cliente, abbia l'obiettivo nelle emergenti strategie di marketing di ricavare informazioni dal cliente da riutilizzare all'interno dei processi decisionali;

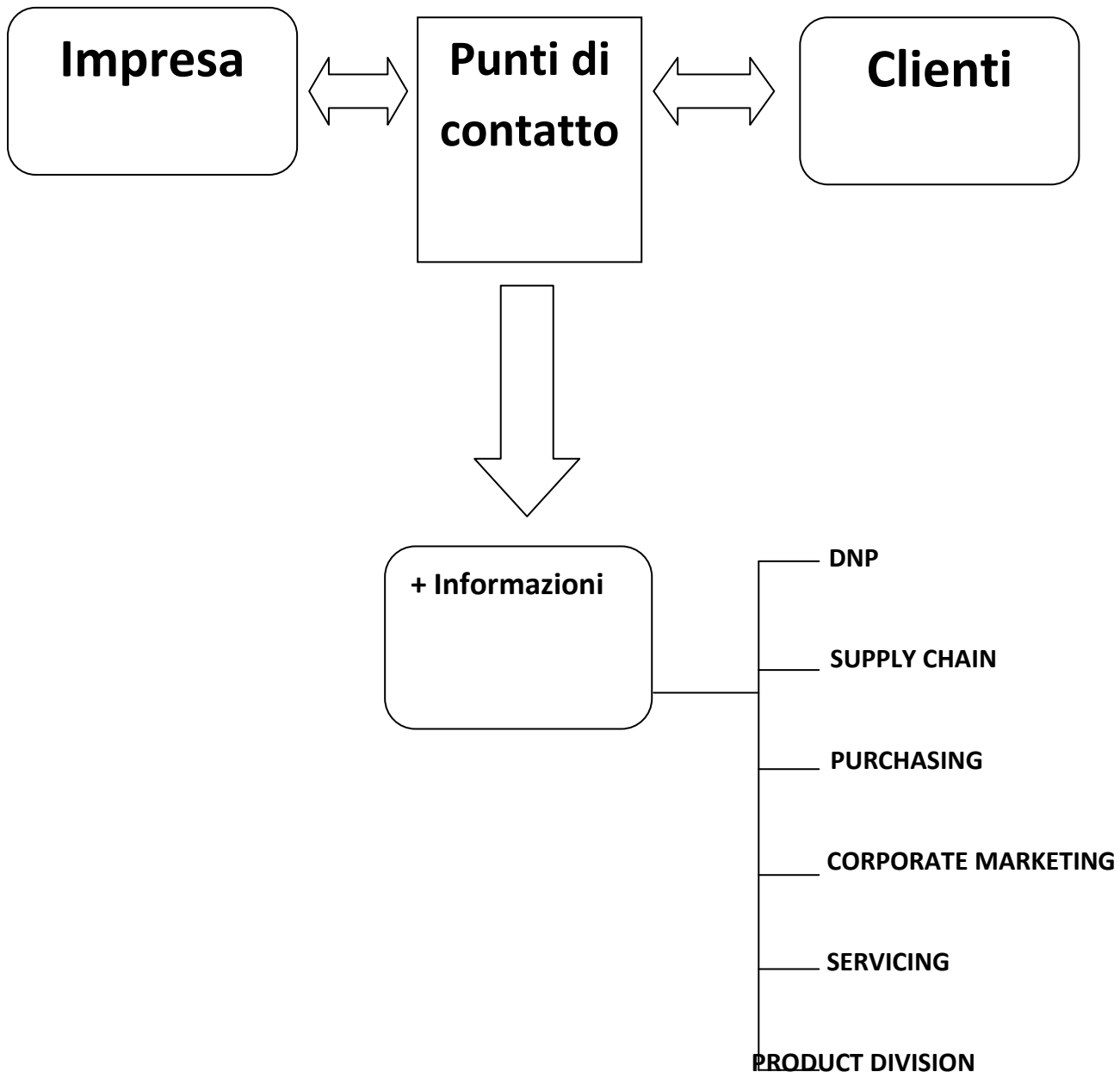


Figura 4 - *Interazione multicanale tra azienda-cliente*

L'informazione raccolta attraverso più punti di contatto (internet, call-center, forze vendita, mobile, punti vendita etc...) viene immagazzinata all'interno dei database marketing e utilizzata all'interno delle funzioni decisionali come lo sviluppo di nuovi prodotti, la supply chain, la funzione acquisti, il corporate marketing, il servicing e il product division.

Grazie alla nuove tecnologia, è stato quindi possibile per le organizzazioni raggiungere nuovi mercati e differenti segmenti usando più che un singolo canale di marketing. Database-generated, telemarketing, direct mail, e-mail e il canale Internet vanno ormai a integrarsi ai canali come la vendita al dettaglio e la vendita da catalogo e hanno consentito alle organizzazioni di determinare quali clienti preferiscono determinati canali e quali sono i più profittevoli. Ciò consente alle organizzazioni di allocare risorse, lontane tra di loro, in maniera più profittevole e di allargare la "customer base" sulla quale sono distribuiti i profitti dell'azienda. Una strategia multicanale dovrebbe fornire preferenze per i clienti sul canale di interazione con l'azienda, in base al loro modello di utilizzo dei canali, i bisogni, la loro sensibilità al prezzo e ai loro preferiti punti di accesso al prodotto e al servizio. In questo modo come sostengono Stone e Shan (2002), l'obiettivo è la gestione di ciascun canale in maniera profittevole, attraverso l'ottimizzazione degli attributi di ciascun di questi, così che sia possibile "consegnare" valore a ciascun cliente a seconda delle sue caratteristiche. Strategie multicanali hanno aggiunto nuove opportunità di marketing, e consentito all'audience di accedere ai prodotti e servizi in modo tale da incontrare, nel modo migliore possibile, i loro propri stili di vita e necessità comportamentali. Per le organizzazioni ciò ha ridotto i costi e migliorato l'efficacia della comunicazione.

Il tema della multicanalità verrà ripreso e approfondito ulteriormente nel capitolo 4, in cui verrà presentata l'applicazione di una vera e propria strutturata strategia multicanale all'interno di una generica organizzazione.

La trattazione di questo capitolo prosegue con la presentazione di una serie di dati tratti dal rapporto sulla Multicanalità dell'Osservatorio del Politecnico di Milano; l'obiettivo è quello di definire un quadro sulle nuove tendenze dei consumatori italiani in merito all'utilizzo di nuovi canali di interazione con le aziende, mettendo in luce soprattutto l'utilizzo del canale internet e del canale mobile a fianco dei canali tradizionali.

Per quanto concerne l'evoluzione dei canali di accesso, l'attenzione si è concentrata su Internet e Mobile, che costituiscono, infatti, gli esempi più rappresentativi in termini di fattori abilitanti al marketing multicanale.



In particolare in Italia nel 2008 è cresciuto il livello di consapevolezza e di utilizzo di Internet da parte dei consumatori: 22 milioni di utenti unici a Dicembre 2008 con un tempo medio di connessione procapite mensile di 26 ore e 11 minuti, e soprattutto un aumento del 32% rispetto al 2007 del tempo di navigazione.

Internet, inoltre, è un media che attrae fasce più mature della popolazione italiana: infatti, la maggioranza degli utenti (63%) appartiene alla fascia adulta (25-54 anni), ovvero ai target con la maggiore autonomia decisionale nei processi di acquisto. Inoltre cresce la consapevolezza e l'utilizzo di Internet anche a fini transazionali: a Ottobre 2008 sono stati rilevati 5 milioni di clienti attivi di servizi di Online Banking, con profili di livello di studio e di reddito superiori rispetto alla media nazionale, evidenza che rafforza ulteriormente l'elevata correlazione tra l'utilizzo di Internet, anche a fini di transazione, e le fasce più attrattive per le imprese all'interno della popolazione italiana.

Allo stesso tempo, il telefono cellulare presenta ormai un livello di diffusione maggiore del personal computer e l'Italia è uno dei Paesi con i più elevati tassi di penetrazione sia del device (86,4% della popolazione, Censis) sia delle utenze (50,1 milioni di utenze attive, pari, quindi, al 98% della popolazione, Nielsen Online).

Oltre alle telefonate e agli Sms/Mms, nell'impiego del telefono cellulare assumono un ruolo di rilievo le attività che riguardano il gaming, la fruizione di contenuti video e il Mobile Internet, di cui l'Italia insieme al Regno Unito rappresentano i Paesi leader per numero di utenti: poliedrico e strettamente personale, il telefono cellulare può rappresentare un potente mezzo a supporto delle attività di marketing e di gestione del processo di relazione con il cliente.

In uno scenario di crescita di consapevolezza e di utilizzo dei canali di accesso come Internet ed il Mobile, il consumatore italiano è sempre più multicanale nei processi di interazione con le aziende.

Se nel 2007 il numero di consumatori propriamente multicanali, da noi definiti Reloaded, era pari a 5,5 milioni, nel 2008 è cresciuto oltre le aspettative raggiungendo la quota di 7,2 milioni. Rispetto al 2007 cresce, quindi, complessivamente la domanda di multicanalità dei consumatori, per i quali il consumo dei differenti media risulta maggiormente articolato e consapevole. Valutando i vari cluster di consumatori in modo aggregato, si è assistito ad una sostanziale diminuzione dei consumatori che escludono Internet e i nuovi canali come strumento di interazione con le imprese e, al contrario, la complessiva crescita dei consumatori per cui tali canali vengono correntemente utilizzati per la gestione di una o più fasi del processo d'acquisto.

Risulta, infatti, evidente come, in tutte le fasi del processo di acquisto e di relazione con il sistema dell'offerta, il consumatore riveli una maggiore attitudine all'approccio multicanale; tale dimensione analitica si esplicita in due evidenze: la progressiva rimozione delle barriere d'accesso ai nuovi canali e l'aumento della predisposizione alla co-creazione e alla condivisione delle esperienze di soddisfazione e insoddisfazione con altri consumatori, in particolar modo attraverso Internet.

La molteplicità di canali di accesso è pervasiva in tutte le fasi del processo di acquisto: Internet costituisce la principale fonte di ricerca informazioni per il 21% della popolazione italiana; cresce rispetto all'anno scorso l'utilizzo del canale Internet per l'acquisto e il pagamento; aumenta il gradimento dei servizi di assistenza lungo i diversi canali d'accesso e l'attitudine del consumatore ad interagire con l'azienda per fornire feedback e contribuire al miglioramento dell'offerta, in particolare attraverso nuovi strumenti come blog aziendali, e-mail, ecc.

Inoltre, i consumatori italiani dimostrano maggior maturità nell'utilizzare i diversi canali valorizzando le peculiarità specifiche di ciascuno: in particolare, aumenta rispetto al 2007 (dal 18% al 23%) il numero di consumatori che si recano in punto vendita per avere evidenza fisica di un prodotto e per chiedere consigli e suggerimenti nella scelta, ma poi effettuano l'acquisto su Internet.

Infine, il consumatore italiano tende a prediligere strumenti di advertising che lo coinvolgano maggiormente e/o lo informano al meglio: in particolare le iniziative in punto vendita (gradite dal 70% dei consumatori), a cui seguono le tradizionali iniziative pubblicitarie sulla carta stampata e gli eventi; la pubblicità in televisione è al 4° posto ma in declino rispetto all'anno scorso, così come capita per la radio, mentre aumenta il gradimento dei siti Internet dell'azienda che raggiungono il 45% dei consumatori. Di converso diminuisce il gradimento della pubblicità su telefono cellulare, in cui si può ipotizzare che i rispondenti associno solo gli Sms pubblicitari, percepiti come invasivi, e non le altre attività più evolute legate al Mobile Internet.

## **Lo scenario italiano delle tecnologie abilitanti la multicanalità**

### **LO SCENARIO ITALIANO DEL CONSUMO DI INTERNET**

Sulla base delle rilevazioni di Nielsen Online si osserva che a Dicembre 2008, gli utenti Internet attivi sono 22 milioni considerando le connessioni da casa e da lavoro. Nella tabella (Tab.2) si osserva, inoltre, che il numero di sessioni nel mese per utente è pari a 33, con un tempo medio di

navigazione per persona di 26 ore e 11 minuti, che significa circa 51 minuti al giorno, con un numero di pagine viste per persona pari a 2 mila.

	Dicembre 2008
NAVIGATORI ITALIANI	22 milioni
SESSIONI PER PERSONA	33
TEMPO MEDIO PER PERSONA	26 ore e 11 min
PAGINE PER PERSONA	2,011

Tabella 2 - *Lo scenario italiano di Internet (2008)*

Considerando l'evoluzione della fruizione del mezzo Internet dal 2007 al 2008, in figura (Fig.5) si osserva che aumenta notevolmente il tasso di consumo di Internet nel 2008 da parte dei navigatori italiani e, in particolare, il tempo medio di navigazione aumenta del 32%.



Figura 5 - *Evoluzione del consumo di Internet in Italia (2007 vs 2008)*

É inoltre opportuno osservare alcuni cambiamenti nella composizione socio-demografica dell'utente Internet italiano:

- si assottiglia il gap di *genere*: seppur rimane una maggioranza maschile di utenti (il 55% dei navigatori a Dicembre 2008), è cresciuto del 4% rispetto al 2007 il numero di donne, che abitualmente navigano in Internet;
- cresce la penetrazione del mezzo anche tra le fasce di *utenza più mature*: in particolare, rispetto al 2007, è cresciuto del 14% il numero di utenti Internet di età maggiore ai 65 anni.

Più in dettaglio, si evidenzia che la composizione degli utenti Internet - suddivisa per età - vede la maggioranza degli utenti (il 63%) appartenente alla fascia adulta (25-54 anni), ovvero ai target con autonomia decisionale anche nei processi di acquisto, mentre il 24% appartiene alla fascia dei minori di 25 anni e il 13% agli over 54.

La *maturità* di Internet si evidenzia anche nella tipologia di siti web visitati. In particolare, nel mese di Ottobre 2008 ben 11,4 milioni di utenti hanno visitato un sito legato a temi finanziari (Fig. 6), con crescite, rispetto allo stesso mese del 2007, per ogni categoria di sito finanziario.

Emerge con molta chiarezza come la preoccupazione per l'attuale crisi finanziaria abbia portato ad un incremento di utenti di oltre 6 punti percentuali per i siti di informazione finanziaria e di quasi 7 punti percentuali per quelli di mutui e prestiti.

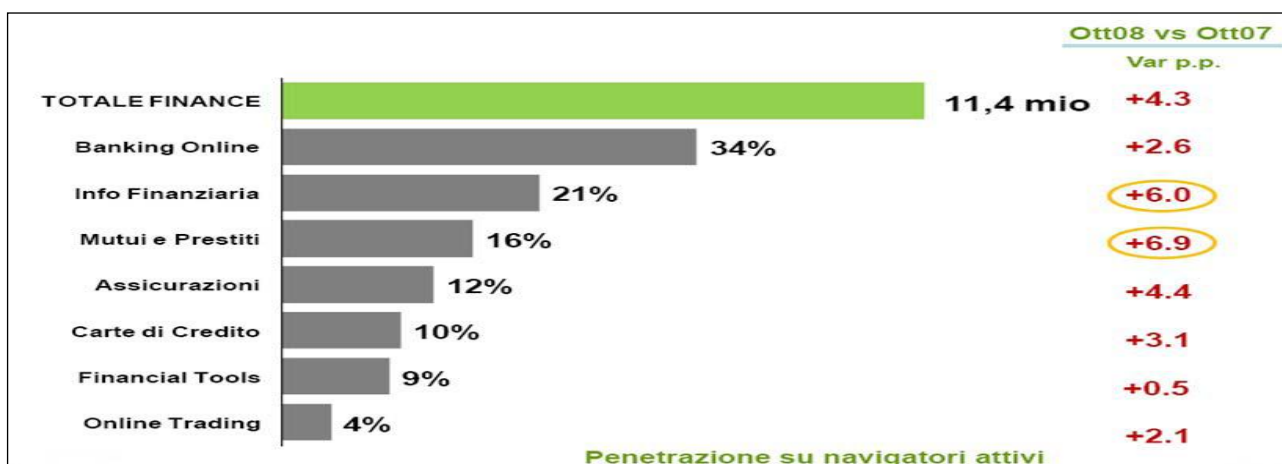


Figura 6 - Scenario di consumo dei siti Finance in Italia (2008)

Inoltre, ad Ottobre 2008, sono stati rilevati ben 5 milioni di clienti attivi in servizi di Online Banking, pari al 23% del totale navigatori. Il dato è in crescita se confrontato con il 21% del totale dei navigatori che nel 2007 sono stati clienti attivi di Online Banking.

Infine, considerando il profilo socio demografico dei clienti attivi dei siti di Online Banking, si evidenzia un indice di alta concentrazione rispetto al totale dell'utenza Internet per fasce di popolazione laureata, di età adulta (25-54 anni) e matura (over 54) e con alta capacità di spesa (reddito maggiore a 54 mila euro / anno): questa evidenza rafforza ulteriormente una correlazione molto elevata tra l'utilizzo di Internet, anche a fini di transazione, e le fasce più evolute della popolazione italiana e, quindi più attrattive per le imprese, e in particolar modo i cluster Reloaded e Open Minded.

## LO SCENARIO ITALIANO E INTERNAZIONALE DELL'USO DEL MOBILE

Al mondo esistono circa 3,3 miliardi di utenti di telefonia mobile . Il telefono cellulare presenta

ormai un livello di diffusione maggiore del personal computer, con tassi di sostituzione del parco terminali molto elevati: si stima che nel 2008 sono stati venduti 1,2 miliardi di telefoni cellulari al mondo , di cui circa 22 milioni in Italia .

L'Italia rappresenta uno dei Paesi con i più elevati tassi di penetrazione sia del device sia delle utenze:

- si stima una penetrazione del telefono cellulare pari all'86,4% della popolazione (la televisione raggiunge il 92,1% della popolazione italiana), con una maggiore penetrazione nella fascia dei giovani, con il 97,2% rispetto alla Tv che si assesta all'87,9% .
- Nielsen Online stima , nel 4° trimestre 2008, un totale di 50,1 milioni di utenze attive, considerando persone con età maggiore di 15 anni, pari, quindi, al 98% della popolazione italiana di età maggiore di 15 anni.

Il telefono cellulare rappresenta uno strumento sempre più personale e con una poliedricità di utilizzi: diverse ricerche evidenziano come solo circa il 20% del tempo di utilizzo di un cellulare è dedicato alle telefonate ed in particolare il target dei giovani utilizza massicciamente (il 72,5% ) funzioni avanzate dei device mobili.

In questa prospettiva, assumono un particolare rilievo – oltre alle telefonate e all'invio di Sms e Mms – le seguenti attività:

1. i giochi di diverse tipologie (già precaricati sul telefonino al momento dell'acquisto, scaricati in un secondo tempo, fruiti direttamente attraverso una connessione al Mobile Internet), che attirano il 34% degli utenti italiani, ovvero circa 17,1 milioni di persone;
2. la fruizione di contenuti video sul telefonino, che coinvolge il 5% degli utenti pari a circa 2,6 milioni di persone italiane;
3. il Mobile Internet, che comincia a diventare una realtà consolidata anche in Italia: sono ben 7 milioni e 717 mila gli utenti del Mobile Internet in Italia pari al 15% dei sottoscrittori di un utenza mobile.

Nel prosieguo, verranno analizzate in dettaglio le attività sopracitate con focalizzazione più ampia sul Mobile Internet.

Con riferimento ai *Mobile Game*, si evidenzia che gli utenti fruiscono maggiormente di giochi già installati sul telefonino (il 67,7% dei mobile game giocati), mentre i giochi scaricati

successivamente rappresentano il 20,5% del totale ed, infine, i giochi online, ovvero a cui l'utente accede connettendosi al Mobile Internet sono solo il 11,8%: spesso i giochi online prevedono anche la possibilità di giocare in logica multiplayer e, quindi, con amici e colleghi simultaneamente. Per quanto riguarda la fruizione di contenuti video, si rileva che il 33,7% degli utenti di contenuti video attraverso il canale Mobile fruisce di video sul Mobile Internet. Seguono il 31,2% di utenti che fruiscono video attraverso canali televisivi a pagamento (tecnologia Dvb-h) e il 26,4% di utenti che guarda sul telefonino contenuti video scaricati. Infine, il 20,1% guarda sul telefonino contenuti video trasferiti da altri device (PC, iPod, etc.) o condivisi tra amici in logica *peer to peer* ad esempio attraverso la tecnologia Bluetooth.

Con riferimento al *Mobile Internet*, si evidenzia in figura (Fig.7) come l'Italia insieme al Regno Unito siano i paesi europei con la più elevata penetrazione del Mobile Internet in termini assoluti di utenti unici ed in termini relativi di percentuale sul totale di utenti mobili.

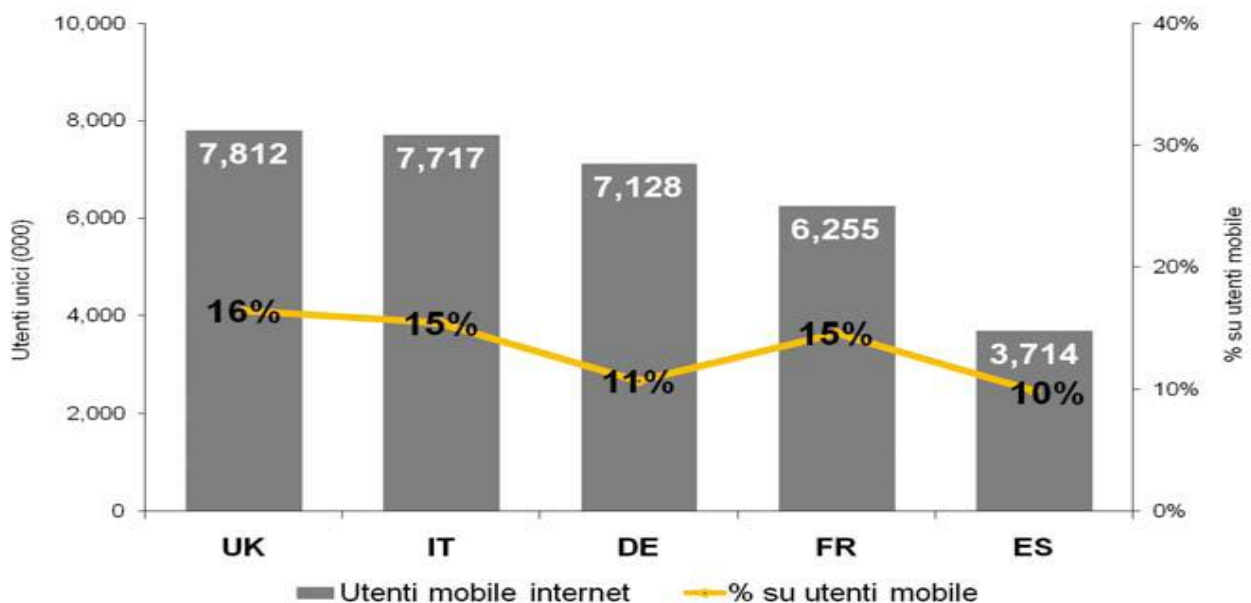


Figura 7 - Scenario europeo del Mobile Internet (2008)

Analizzando, in particolare, le tipologie di siti visitati dagli utenti del Mobile Internet e paragonandoli a quelli visitati dagli utenti che accedono ad Internet via PC, si rileva in figura (Fig.8) che i siti più consultati da Mobile sono molto simili a quelli visitati da PC, con l'eccezione del meteo che passa dalla 93° posizione degli accessi da PC alla 9° posizione degli accessi da Mobile e siti di informazione finanziaria come ad esempio Il Sole 24 Ore che balza alla 6° posizione sul Mobile contro la 39° degli accessi da PC.

	Mobile Internet	PC Internet
	Rank	Rank
Google	1	1
MSN/Windows Live	2	2
Yahoo!	3	4
Alice	4	3
eBay	5	8
Il Sole 24 ORE	6	39
Libero	7	5
Mediaset.it	8	21
Meteo	9	93
Corriere Della Sera	10	15

Figura 8 - Confronto tra i top siti visitati sul Mobile Internet e quelli sul PC Internet (2008)

Tali dati evidenziano, quindi, il fatto che attraverso il Mobile, si accede ad Internet innanzi tutto per effettuare ricerche e per avere informazioni puntuali su specifici temi di interesse contingente. Attraverso questi dati è stato possibile dimostrare come internet e il telefono cellulare rappresentano 2 canali essenziali di comunicazione e interazione per le aziende orientate al cliente e abbiano bisogno di informazioni da quest'ultimo, da utilizzare all'interno dei processi decisionali, per formulare un'opportuna strategia customer centric.

Sempre utilizzando come fonte il report Multicanalità dell'Osservatorio del Politecnico di Milano viene adesso presentata la nuova mappa di segmentazione dei consumatori italiani: nella Ricerca 2007 è stata proposta una nuova segmentazione dei consumatori italiani, combinando due variabili che in letteratura manageriale vengono attualmente studiate in maniera disgiunta, ovvero l'attivismo del cliente nell'interagire con il sistema dell'offerta e la multicanalità dell'interazione. In particolare attraverso una factor analysis sono state identificate due variabili generatrici di nuovi cluster (Fig. 9):

- investimento nel processo d'acquisto,
- goodwill verso i canali tradizionali.

La prima variabile è un atteggiamento che prescinde dalle tecnologie, ovvero l'investimento nel processo di acquisto in termini di tempo dedicato in tutte le fasi del processo (ricerca informazioni, selezione alternative, acquisto, consumo e post acquisto) e attitudine positiva ad investire in tale

attività; la seconda variabile, è la propensione più o meno marcata ai canali tradizionali di interazione (punto vendita, volantino, ecc.), il cui opposto non vuol dire per definizione una propensione ai nuovi canali, quali Internet e Mobile. E' possibile leggere la mappa da sinistra a destra, passando da un'area di consumatori tradizionali e inerti, al cambiamento per abitudini consolidate ad un'area di maggior investimento verso il processo di acquisto permeata dal bisogno di socialità (Fig. 9).

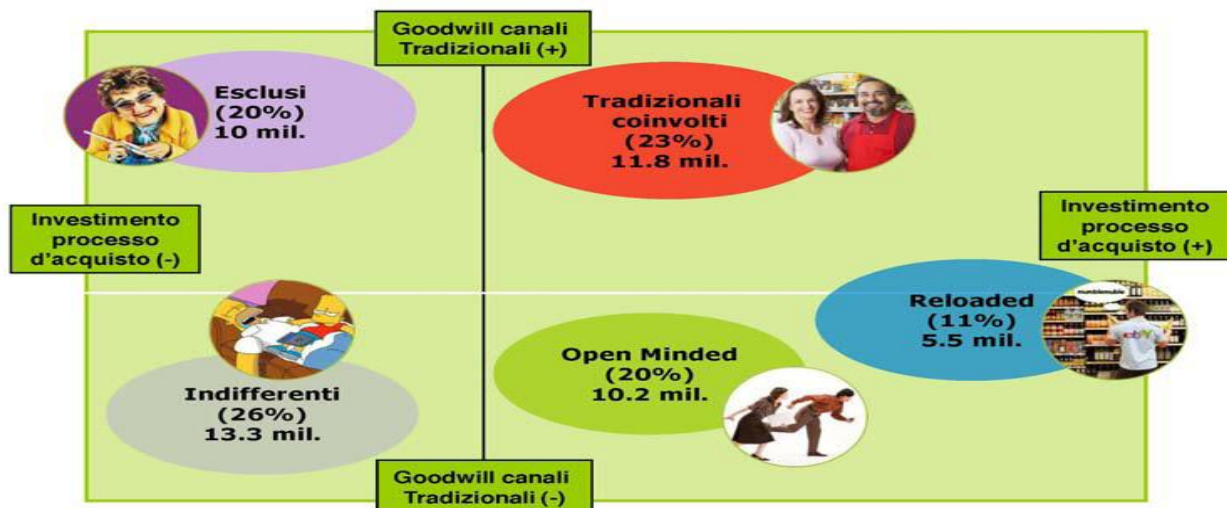


Figura 9 - *La nuova segmentazione del consumatore italiano (2007)*

Più in dettaglio, sono stati identificati 5 cluster, in cui (Fig. 8) è presente il dimensionamento calcolato nel 2007 mentre nella tabella (Tab. 3) sono riportati i tratti salienti del loro profilo.



Cluster	Profilo
<b>Esclusi</b>	Sono consumatori esclusi da logiche di interazione multicanale più evolute in quanto <b>delegano</b> gran parte delle proprie scelte d'acquisto alla marca, sia dei brand di produttori che di retailer, dichiarandosi molto fedeli alla marca e acquistando prevalentemente prodotti che già conoscono e di marche note. Tali consumatori hanno un profilo valoriale proiettato all'interno della sfera familiare vissuta in modo marcatamente tradizionale, in cui la TV riveste una notevole importanza nel loro quotidiano, con poca sicurezza delle proprie capacità e alte preoccupazioni per il futuro nonché bassa predisposizione verso le novità.
<b>Indifferenti</b>	Sono consumatori che vivono una sorta di "distacco" dal processo di acquisto e anche da altri aspetti della vita quotidiana: prevalentemente sedentari, con scarsi interessi nel tempo libero, hanno poca fiducia nella tecnologia e attribuiscono alla cultura poca rilevanza come fattore di affermazione, nonché sono scarsamente attratti dalle novità.
<b>Tradizionali coinvolti</b>	Rappresentano sostanzialmente l'Italiano medio. Appartengono all'area delle "variabili sociali" mostrando un coinvolgimento nel processo di acquisto, interagendo sia con le aziende che con altri consumatori (passaparola) attraverso canali tradizionali in quanto non conoscono in dettaglio le nuove tecnologie.
<b>Open Minded</b>	Sono consumatori fortemente aperti all'innovazione. Conoscono le nuove tecnologie ma hanno un'attitudine prevalentemente individualista, caratterizzata da tratti di autosufficienza psicologica (priorità: stare bene con me stesso); sono tranquilli e non preoccupati per il futuro. Sono attratti dalle novità (ma in misura minore rispetto al cluster Reloaded) senza tradurre questo aspetto in una marcata infedeltà alla marca.
<b>Reloaded</b>	Sono i consumatori propriamente <b>multicanale</b> , essendo fortemente coinvolti nei processi di relazione con le aziende e gli altri consumatori attraverso una molteplicità di canali di contatto. Sono gli influential e attivatori di dinamiche virali anche e soprattutto attraverso Internet. Sono marcatamente attratti dalle novità, e infedeli alla marca con un indice elevato di acquisto della marca privata. Hanno un approccio positivo verso la vita e dimostrano un'elevata necessità di arricchimento delle proprie conoscenze sia attraverso relazioni sociali che viaggi.  Ai clienti Reloaded la pubblicità piace e diverte: ne apprezzano sia i tratti più pragmatici e utili al processo d'acquisto che quelli più intangibili quali atmosfera e umorismo; tuttavia sono critici verso la televisione ( <i>instupidisce chi non ha cultura</i> ).  Vivono il "fare la spesa" come momento positivo di aggiornamento e comprensione di cosa consumano.

Tabella 3 - Il profilo dei nuovi cluster dei consumatori italiani

Analizzando più in dettaglio i 5 cluster si è già osservato nella Ricerca 2007 che l'età non è una variabile segmentante determinante per qualificare la presenza di un individuo in un segmento anziché un altro; anziani e giovani sono, infatti, distribuiti su tutti i cluster, anche se la maggioranza di Esclusi e Indifferenti appartiene alle fasce più anziane.

Inoltre, considerando altre due variabili classiche di segmentazione, ovvero titolo di studio e reddito, si osserva che passando da Esclusi a Reloaded secondo l'ordine riportato nella tabella 3, il livello di istruzione e di reddito è crescente con punte massime nel segmento dei Reloaded.

Infine, i clienti Reloaded e Open Minded hanno uno scontrino medio più alto rispetto alla media, con un numero più basso di visite ai punti vendita.

## **1.5 La multicanalità nello sviluppo di nuovi prodotti: co-creazione, valore per il cliente e valore economico**

### **Co - creazione come la base per lo sviluppo di valore economico: l'importanza nella letteratura**

*“Il mercato cambia rapidamente, e anche il marketing ..... qualsiasi azienda, sia essa produttrice di beni di largo consumo o di servizi, può avvalersi del marketing. .... per delineare un posizionamento adeguato è necessario poi capire chi potrebbe essere interessato al mio prodotto ..... L'importante è offrire, oltre a prodotti e servizi, un' esperienza. Le aziende devono potersi intendere anche come fornitori di esperienze”.*

Philip Kotler (2009)

Nel capitolo precedente è stato discusso il tema della multicanalità nel suo significato più generale, mettendo in luce i dati dell'Osservatorio Multicanalità del Politecnico di Milano sull'utilizzo dei nuovi sistemi di interazione (mobile e internet) del consumatore italiano con le aziende. La trattazione di questo capitolo concerne adesso il tema della multicanalità all'interno della R&S di nuovi prodotti, mettendo in risalto soprattutto il tema della co-creazione e della sua importanza nella creazione di valore economico per il cliente (tema già discusso nel precedente paragrafo all'interno della teoria della S-D logic), in quanto rappresenta una forma di interazione con il consumatore che prevede un coinvolgimento attivo di quest'ultimo nella sviluppo di nuovi prodotti.

In letteratura viene ampiamente discusso il tema del “Valore economico delle relazioni di mercato”, il cui interesse è in gran parte riconducibile alla radicale trasformazione dei *business model* innescata dalle nuove tecnologie e alla conseguente focalizzazione degli investimenti nell'area della internet economy sullo sviluppo della *customer base*. Quale contributo all'approfondimento del tema indicato, Valdani e Busacca, (1999) propongono una prospettiva teorica, la *customer-based view* (CBV), le cui proposizioni centrali correlano *il valore che l'impresa è in grado di generare per i propri clienti, il valore di quest'ultimi e il valore del capitale economico*. Tale prospettiva si inserisce nel filone di studi volto ad approfondire il legame fra orientamento al mercato, soddisfazione del cliente e business performance (Buzzel and Gale, 1987; Narver and

Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Deshpande, Farley and Webster, 1993; Narver, Jacobson and Slater, 1993; Anderson, Fornell and Lehmann, 1994; Gale, 1994; Slater and Narver, 1995).

Sul piano teorico, oltre che sui contributi indicati, essa si fonda sulla *resource-based view* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 e 1991; Itami, 1987; Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1991 e 1996; Amit and Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) e sulla *teoria di creazione del valore*, nella versione proposta dalla Scuola italiana, (Guatri 1991 and 1992; Guatri and Massari, 1992), proponendo la focalizzazione di tali costruzioni concettuali sul ruolo centrale del cliente nel processo di sviluppo del capitale economico.

In questa teoria Valdani e Busacca (1999) propongono un modello con l'obiettivo di spiegare i meccanismi causali che spiegano il legame tra le risorse dell'impresa e il suo successo economico/competitivo che evidenzia i nessi di causalità esistenti tra *valore generato per i clienti, il livello di customer satisfaction, la consistenza del portafoglio delle relazioni di mercato, il valore dello stesso, la dimensione del capitale economico e la dotazione di risorse immateriali dell'impresa*. In quest'ottica assume un ruolo fondamentale *l'interazione diretta con i clienti, che rappresenta una prima condizione di grande rilevanza ai fini dell'attuazione della CBV*. La letteratura scientifica ha, del resto, già posto in evidenza l'opportunità di sviluppare forme di comunicazione dialogica per alimentare strategie interattive che consentano la creazione del valore attraverso una rinnovata attribuzione dei ruoli (Norman and Ramirez, 1993; von Hippel, 1982a, 1986b; Iansiti and MacCormack, 1997; Leonard, 1995; Kotler and Sawhney, 1999; Sawhney and Prandelli, 2000).

Anche altri autori come C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy (2004), citando le loro stesse parole, vedono la co-creazione come *"the next practice in value creation"*.

Philip Kotler (Il marketing del 3° millennio, 2009) parla della co-creazione in questo modo: *"Il marketing vive oggi la fase della co-creazione, in cui si coinvolgono i consumatori nella creazione della comunicazione di un prodotto"*.

Attraverso il modello sulla customer-based view di Valdani e Busacca sarà possibile mostrare come *la co-creazione entra nel meccanismo di creazione di valore per il cliente, e di conseguenza di valore economico per l'azienda*.

Il modello proposto da Valdani e Busacca (1999) rappresenta la sequenza circolare alla base della Customer based view (Fig. 10):

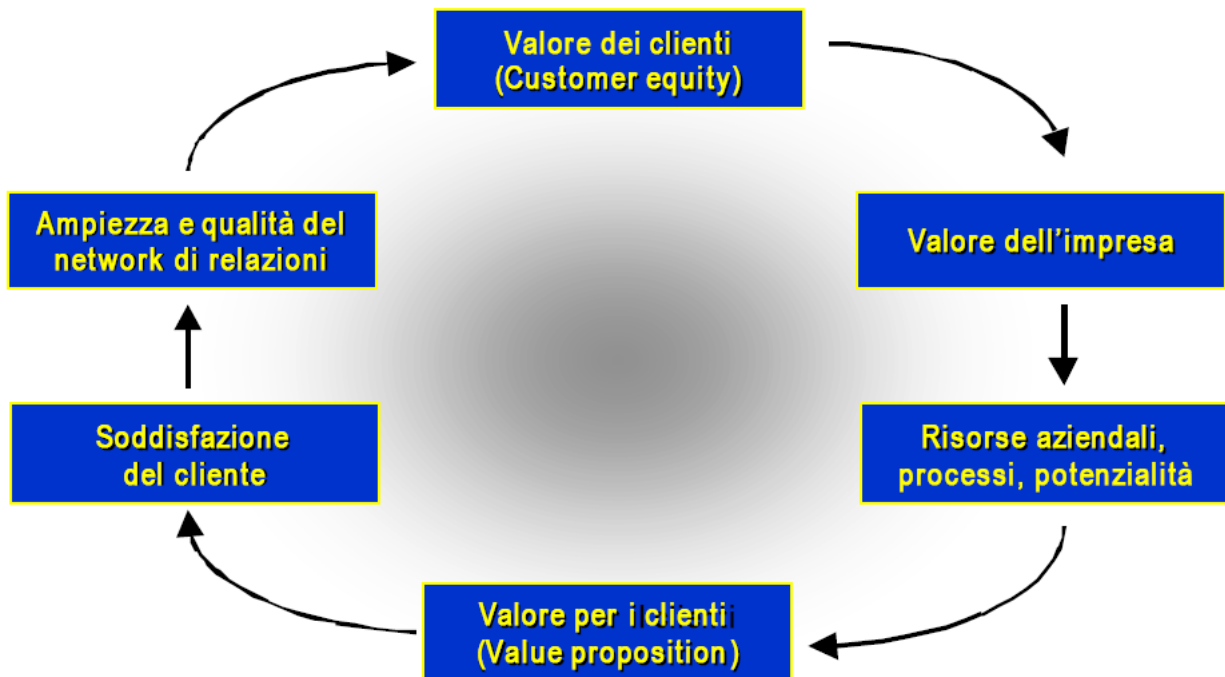


Figura 10 - La Sequenza Circolare alla base della Customer Based view (1999)

Nella CBV la creazione di valore si pone quale requisito inderogabile per la sopravvivenza e il successo dell'impresa requisito il cui soddisfacimento è assicurato dalla focalizzazione dei processi aziendali sul valore offerto ai clienti. Ciò infatti garantisce lo sviluppo del patrimonio aziendale, attraverso le relazioni circolari che legano gli intangible customer-based alle risorse fondate sulla conoscenza e sulle relazioni (fiducia) con altre categorie di stakeholder. Peraltro, proprio alla diversa capacità di presidio della sequenza "valore per il cliente – risorse intangibili – valore del capitale economico" la CBV riconduce le differenti performance delle imprese. Essendo la suddetta capacità il risultato dello *stock iniziale di conoscenza e di fiducia*, emerge con evidenza il collegamento diretto fra risorse intangibili e risultati aziendali. Da questo punto di vista, come accennato nell'introduzione, la CBV risulta coerente con le assunzioni di base della teoria di creazione di valore e della resource-based view. In particolare, ci si riferisce al riconoscimento che il valore del capitale economico "è legato non tanto ai flussi (di reddito, di cassa) che l'impresa produce nell'immediato, ma alle potenzialità accumulate di produrre in futuro, e per lungo tempo, tali flussi positivi" (Guatri, 1992), nonché alla concezione del processo di creazione di nuovo valore economico quale condizione di esistenza dell'impresa (Vicari, 1991) e alla correlazione tra le differenze nella dotazione di risorse (scarse e difficili da imitare) e le differenze di performance. I principi sui quali si fonda la CBV sono rappresentati dalla considerazione del cliente quale fonte

*primaria della generazione di valore economico e dal riconoscimento della centralità della customer satisfaction quale linguaggio organizzativo indispensabile per presidiare adeguatamente tale fonte di valore.* Il primo principio richiama l'attenzione sull'inviolabile correlazione esistente fra il valore generato dall'impresa per i clienti, la conseguente ampiezza/qualità del network di relazioni di mercato e il valore del capitale economico. In letteratura esistono numerose definizioni di *valore per il cliente* (Zeithaml, 1988; Anderson et al., 1993; Monroe, 1990; Gale, 1994: XIV; Butz and Goodstein, 1996; Woodruff, 1997), nel presente lavoro *il valore per il cliente è inteso quale costrutto cognitivo di sintesi, derivante dalla differenza fra l'utilità annessa agli attributi dell'offerta correlati ai benefici, funzionali e simbolici, ricercati (attributi-benefici) in definite situazioni d'uso, e la disutilità derivante dagli attributi correlati agli oneri monetari e non monetari (attributi-costi) che il cliente è chiamato a sostenere per ottenere i benefici suddetti.*

Al riguardo è sorprendente rilevare come nella letteratura economico-aziendale siano state scritte molte pagine per descrivere le finalità dell'impresa e quanto frequentemente si sia omesso di rammentare e normativizzare la vera ragione della loro esistenza: *servire e soddisfare i propri clienti.* In una delle sue citazioni Adams Smith (1776) riporta: *“il consumo è l'unico fine e scopo di ogni produzione; e l'interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo nella misura in cui esso può essere necessario a promuovere l'interesse del consumatore. Questa massima è così chiaramente evidente di per se stessa, che sarebbe assurdo cercare di spiegarla. Ma nel sistema mercantile, l'interesse del consumatore è quasi sempre sacrificato a quello del produttore; e tale sistema sembra considerare la produzione, e non il consumo, come il fine e lo scopo definitivo di ogni attività e di ogni commercio”.*

La medesima lacuna è riscontrabile nell'interpretazione delle dinamiche di sviluppo del capitale economico. Ad esempio, l'approccio *strategico competitivo* (Porter, 1980a; 1985b) riconduce la creazione di valore da un lato all'attrattività del settore/gruppo strategico in cui l'impresa opera e dall'altro alla capacità della stessa di perseguire strategie di leadership di costo, di differenziazione o di focalizzazione, idonee a consentire il raggiungimento di un vantaggio competitivo difendibile. L'approccio delle *core competence* (Prahalad and Hamel, 1990) enfatizza invece una prospettiva interna all'impresa, ponendo in primo piano la capacità di definizione e di leverage delle proprie competenze chiave nella selezione degli ambiti di attività attuali e potenziali e nella conquista di vantaggi strategici sostenibili. *Entrambe le costruzioni teoriche, pur integrando nei propri*

*paradigmi il cliente, tendono a confinarlo nel ruolo di acquirente di beni e servizi, senza riconoscere adeguatamente la sua rilevanza strategica ai fini della creazione di valore economico.*

Peraltro, se tale riconoscimento certamente non manca negli studi di marketing, scarsa enfasi è comunque posta sul legame fra le relazioni con i clienti e le grandezze economico-finanziarie da cui dipende il valore dell'impresa.

Il secondo principio della CBV enfatizza il ruolo della *customer satisfaction* ai fini della focalizzazione delle energie organizzative sullo sviluppo del patrimonio relazionale dell'impresa, evidenziandone le specificità rispetto al tradizionale orientamento al consumatore. Nella concezione dell'impresa quale sistema di conoscenza la comunicazione rappresenta il "collante" che garantisce la necessaria stabilità all'interazione fra le diverse componenti cognitive aziendali. Nella misura in cui si traduce in una visione condivisa dall'organizzazione, articolandosi in una serie di regole atte a indirizzare i comportamenti strategici, a ridurre i conflitti fra i vari portatori di interesse e ad attivare i processi di apprendimento aziendali, la *customer satisfaction* fornisce un grande contributo alla creazione di strutture comunicative in grado di dare un senso ai comportamenti del sistema aziendale. In quest'ottica, la *customer satisfaction* assume valenze semantiche che vanno ben oltre quelle del tradizionale orientamento al consumatore, configurandosi non solo quale linguaggio specialistico in grado di favorire un'interazione diretta con la domanda, ma in senso più ampio quale *linguaggio organizzativo*, attraverso cui (Busacca, 1997):

- a) si manifesta la forza coesiva dell'impresa;
- b) si integrano i clienti (o meglio il loro sistema cognitivo) nei processi di funzionamento aziendali;
- c) si stabilizzano le relazioni fra le varie componenti dell'organizzazione;
- d) si attiva una visione comune incentrata sull'accrescimento del valore (attuale e potenziale) del capitale economico e del patrimonio di conoscenza dell'impresa, attraverso lo sviluppo delle risorse intangibili basate sulle relazioni interne ed esterne.

Inoltre, nella consapevolezza che i comportamenti dell'impresa non sono determinati dalla reazione agli stimoli di un ambiente "oggettivo", ma scaturiscono dalla rappresentazione della realtà che l'impresa stessa si è fatta, la *customer satisfaction* svolge un ruolo affatto diverso rispetto al consolidato orientamento al consumatore. Ruolo che, al di là di un'efficace ed efficiente gestione della differenziazione dell'offerta, *si concretizza nella produzione di informazioni idonee a selezionare i segnali ambientali, a generare un contesto coerente con lo sviluppo continuo delle relazioni con i clienti, ad attivare comportamenti idonei ad accrescere le risorse intangibili a queste*

*connesse, a favorire la costruzione di stabili network interaziendali, fondati su linguaggi comuni ad imprese diverse e costruiti ai fini del raggiungimento di obiettivi condivisi e reciprocamente vantaggiosi (l'incremento delle risorse di conoscenza e di fiducia).*

La scelta di privilegiare il punto di vista delle relazioni con la domanda, correlando il valore dell'impresa al valore dei suoi clienti, sembra coerente rispetto all'evoluzione in atto nelle fonti del vantaggio competitivo (Valdani, 1986a; 1993b; 1999c; Vicari 1986a; 1989b; Fiocca, 1990), *che tende sempre più a enfatizzare la rilevanza dell'interazione con l'utilizzatore finale e quindi della componente fiduciaria nei rapporti di mercato.* Nella logica della virtualità imposta dagli sviluppi tecnologici e concorrenziali, intesa come "rovesciamento, nell'organizzazione produttiva, della logica push in logica pull grazie all'impiego di oggetti virtuali nella fase comunicativa e progettuale" (Rullani, 1994), *la catena del valore si sposta infatti verso il cliente finale.* I consumatori adesso cercano di esercitare la loro influenza in ogni parte del sistema di business. "Armati" con nuovi strumenti e non soddisfatti dalle scelte che hanno a disposizione, i consumatori vogliono interagire con le aziende e in questo modo "co-creare" valore (Prahalad and Ramaswamy, 2004). *Tutto ciò quindi, significa capacità di interagire ricorsivamente con i clienti, focalizzando il processo di creazione di valore economico sulle relazioni di mercato (Valdani and Busacca 2000).* In altre parole, per realizzare prodotti virtuali, che si adattino in tempo reale alle esigenze dei singoli clienti, è necessario integrare questi ultimi nei processi aziendali di ricerca, sviluppo e produzione. A tal proposito Donath (Marketing News, 2003) cita le seguenti parole: *"troppo spesso, mi sembra, chi si occupa di marketing e di vendita (...) spende troppo tempo a spingere i prodotti ed i servizi che ha da offrire piuttosto che stare ad ascoltare gli acquirenti che svelano le loro esigenze".*

L'impresa virtuale, in grado di competere nell'economia post fordista, appare all'osservatore esterno con una struttura permeabile, senza confini fisici, progettata al fine di ricercare e modificare con continuità le modalità più efficaci per integrare la propria catena del valore con quelle di clienti e fornitori (Valdani, 1995). *Il cambiamento nella natura dell'interazione cliente-azienda come il luogo di co-creazione e (co-estrazione) di valore ridefinisce il significato di valore e il processo di creazione di valore (Prahalad and Ramaswamy, 2004).*

In questo modo la *co-creazione* cambia il tradizionale concetto di *mercato*, trasformando la natura della relazione tra il consumatore e l'azienda.

Il concetto di co-creazione (o co-produzione) è stato discusso all'interno della letteratura di marketing per la sua rilevanza quale strumento volto ad aumentare la soddisfazione del cliente e il

successo di prodotti e servizi sul mercato (Boaretto et al., 2009). In letteratura vengono date numerose definizioni del concetto di co-creazione: Cermak e File (1994) danno una definizione della co-creazione intesa come insieme di coinvolgimento e partecipazione. Con il termine partecipazione si intende “l’insieme dei comportamenti del cliente volti a descrivere o specificare il tipo di servizio atteso”, mentre il coinvolgimento viene descritto come “la rilevanza o importanza di un prodotto o servizio per il cliente”. Rodie e Kleine (2000) definiscono la co-creazione come l’uso delle azioni e delle risorse del cliente nelle fasi di produzione e di delivery dei beni e servizi. Kristensson (2004) intendono lo stesso termine come il coinvolgimento, nel processo di produzione dei servizi, del cliente al fine di ottenere un risultato positivo nella consegna del servizio stesso. Groth (2005), invece, identifica con il termine co-produzione l’insieme dei comportamenti che il cliente deve intraprendere per completare la consegna del prodotto/servizio. Il risultato di questi comportamenti genera vantaggi per l’azienda in termini di riduzione dei costi e di maggiore efficienza e permette al cliente di fruire di una migliore esperienza di consumo. Pini (2008) fornisce una sintesi tra le diverse definizioni descrivendo l’attività di co-creazione da parte delle imprese come *il processo di scambio, continuo e dinamico, tra l’azienda e i suoi clienti per trasformare questi stessi clienti in partecipanti attivi, in ogni fase del processo di produzione del prodotto/servizio, tramite il loro coinvolgimento, affettivo e cognitivo, con la marca e con l’azienda.*

Prahalad e Ramaswamy, (2004) osservano come nella tradizionale concezione del processo di creazione di valore, i consumatori sono “fuori dall’azienda”. *La creazione di valore avviene all’interno dell’azienda* (attraverso le sue attività) e il mercato è visto come un’entità esterna, che non entra a far parte di questo processo. Il concetto di “value chain” suggerisce l’unilaterale ruolo dell’azienda nella creazione di valore (Porter, 1980). L’azienda e il consumatore hanno i distinti ruoli rispettivamente della produzione e del consumo. In questa prospettiva, il mercato, visto sia come luogo di scambio o come un’aggregazione di consumatori, è pertanto separato dal processo di creazione di valore (Kotler, 2002). Il suo ruolo consiste nello scambio e nell’estrazione di valore economico. Il mercato definito come un’aggregazione di consumatori, è il “target” per l’offerta dell’azienda. E’ evidente come il tradizionale concetto di mercato è “company centric”, e così anche il processo di creazione di valore. Di conseguenza, le aziende vedono come obiettivo del customer relationship management la gestione dei clienti più profittevoli. L’interazione tra compagnie e clienti non è vista come fonte di creazione di valore (Normann and Ramirez 1994; Wikstrom, 1996). Lo scambio e l’estrazione di valore economico sono le funzioni primarie



mostrate dal mercato, che è separato dal processo di creazione di valore come mostrato nella figura (Fig.11):

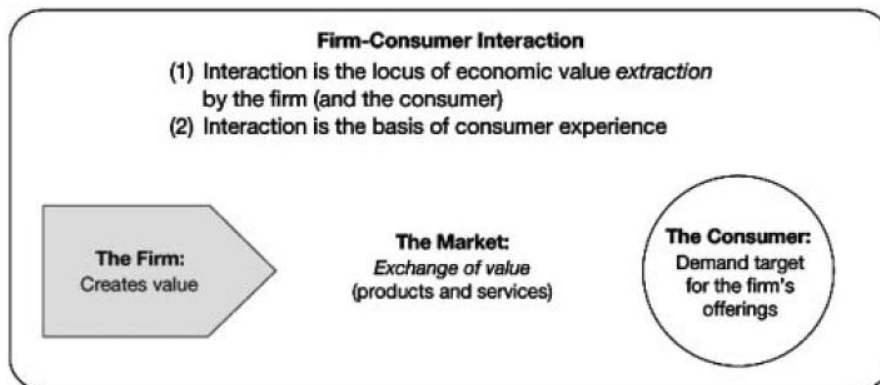


Figura 11 - *The Traditional Concept of a Market (2004)*

Il mercato diventa il posto dove viene scambiato il “valore” per il cliente e il flusso di comunicazione che avviene tra azienda e consumatore ha l’obiettivo di persuadere quest’ultimo all’acquisto, in maniera tale che l’azienda possa estrarre la maggior parte possibile di valore economico dalla transazione.

Nell’emergente concetto di mercato, *il focus è inquadrato sull’interazione consumatore- azienda: il ruolo della compagnia e del consumatore convergono*. L’azienda e il consumatore sono entrambi collaboratori e competitori, collaboratori nella co - creazione di valore e competitori per l’estrazione di valore economico. *Il mercato nel suo insieme diventa inseparabile dal processo di creazione di valore* come mostrato in figura (Fig.12). La co – creazione converte il mercato in un forum, dove possono prendere posto il dialogo tra il consumatore, l’azienda e le consumer communities e i networks di aziende (Prahalad and Ramaswamy, 2004), (Fig.12).

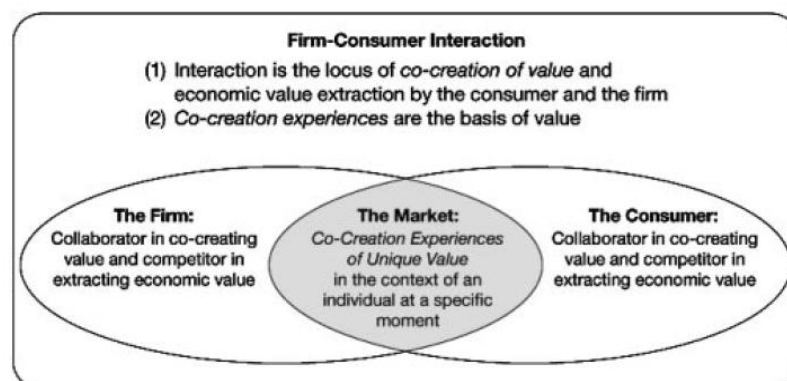


Figura 12 - *The Emerging Concept of the Market (2004)*

Consumatori più informati, attivi e con strumenti più sofisticati, stanno gradualmente imparando che anche loro possono estrarre valore al tradizionale punto di scambio. I consumatori adesso stanno partecipando al processo di creazione di valore dell'azienda, analizzandolo e valutandolo. La comunicazione consumer – to - consumer e il dialogo forniscono ai consumatori una fonte alternativa di informazioni e prospettive. In questo modo i clienti non sono totalmente dipendenti sulla comunicazione da parte dell'azienda. I consumatori possono scegliere le aziende che vogliono e avere una relazione basata dal punto di vista di come il valore dovrebbe essere creato per loro stessi. La co – creation experience diventa quindi *la base per la creazione di valore, dal momento che l'alta qualità delle interazioni che consentono agli individui di co- creare uniche esperienze con la compagnia sono la chiave per sbloccare nuove fonti di vantaggio competitivo. Il valore dovrà essere creato in maniera congiunta da azienda e cliente.* La figura (Fig.13) sintetizza le caratteristiche principali del concetto di co – creazione:

<b>WHAT CO-CREATION IS NOT</b>	<b>WHAT CO-CREATION IS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer focus</li> <li>• Customer is king or customer is always right</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-creation is about <i>joint</i> creation of value by the company and the customer. It is not the firm trying to please the customer</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delivering good customer service or pampering the customer with lavish customer service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allowing the customer to co-construct the service experience to suit her context</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mass customization of offerings that suit the industry's supply chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint problem definition and problem solving</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer of activities from the firm to the customer as in self-service</li> <li>• Customer as product manager or co-designing products and services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creating an experience environment in which consumers can have active dialogue and co-construct personalized experiences; product may be the same (e.g., Lego Mindstorms) but customers can construct different experiences</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product variety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience variety</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segment of one</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experience of one</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meticulous Market research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencing the business as consumers do in real time</li> <li>• Continuous dialogue</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staging experiences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-constructing personalized experiences</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demand-side innovation for new products and services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovating experience environments for new co-creation experiences</li> </ul>

Figura 13 - *The Concept of Co-Creation (2008)*

Nel sistema tradizionale, le aziende decidono i prodotti e i servizi che loro produrranno e dalle loro implicazioni decidono cos'è di valore per il cliente. In questo sistema, *i consumatori giocano un ruolo marginale o neanche partecipano al processo di creazione di valore.*

Un altro autore, Eric von Hippel (2005), studia le strategie di coinvolgimento dei clienti attraverso le teorie "User-centered". Secondo gli studi di E. von Hippel (2005) i processi di innovazione che seguono strategie Users-centered offrono grandi vantaggi rispetto ai sistemi di sviluppo di innovazioni manufacturer-centric, che sono stati il punto di riferimento dei sistemi di business per centinaia di anni. Users che innovano possono sviluppare esattamente ciò che vogliono, senza la necessità di fare completo affidamento sui produttori. Inoltre, ogni cliente non deve sviluppare ogni cosa di cui ha bisogno da sé: questi possono beneficiare di innovazioni sviluppate e liberamente condivise da altri. Nel manufacturer-centric model il solo ruolo del consumatore è avere "bisogni da soddisfare", che le aziende produttrici identificano e soddisfano ideando e producendo nuovi prodotti. Questo tradizionale modello si adatta a determinati campi e condizioni. E' il caso infatti delle aziende che si rivolgono al mercato di massa, che tendono a seguire strategie di sviluppo di nuovi prodotti, designate ad incontrare i bisogni di un largo segmento di mercato, spingendo poi all'acquisto e ricavando significanti profitti da un' ampio numero di clienti. Quando i bisogni dei clienti sono eterogenei, questa strategia di " *a few sizes fit all*" lascerà molti consumatori insoddisfatti dei prodotti in commercio. La crescita dei casi empirici mostra come i consumatori iniziano a sviluppare molti e forse la maggior parte dei nuovi prodotti industriali e di consumo. Inoltre, c'è una buona ragione nel credere che l'importanza dello sviluppo di prodotti e servizi da parte dei clienti sta aumentando in maniera incrementale. Il trend della *democratizzazione dell' innovazione* si applica ai prodotti informatici, come servizi di applicazioni software, e anche ai prodotti fisici e viene guidato da 2 relativi trends tecnici: il costante miglioramento delle *design capabilities* (strumenti di innovazione), che i progressi nel computer e hardware software hanno reso possibile per i clienti finali; il costante miglioramento nelle abilità dei singoli consumatori di *combinare* e *coordinare* i loro sforzi nell'innovazione, attraverso nuovi mezzi di comunicazione come Internet. Il passaggio in corso dell'innovazione nelle mani dei consumatori, ha molte interessanti peculiarità. Con il passare del tempo diventa progressivamente più facile per molti consumatori ottenere in maniera sempre più precisa che cosa vogliono, disegnando il loro prodotto per se stessi. L' innovazione attraverso i co-creatori fornisce un necessario complemento alle informazioni e alle conoscenze per le innovazioni dei produttori. L' "innovation by user" appare anche incrementare il benessere sociale (von Hippel, 2005).

Durante le ultime due decadi i managers hanno escogitato sistemi per assegnare parte del lavoro che prima era di competenza delle aziende ai loro consumatori, rendendoli self-checkout (es. gas pumps, ATMs, supermarket checkout), oppure coinvolgendo un subset di clienti nello sviluppo dei prodotti (es. clienti industriali aiutano nella definizione del design dei prodotti di cui hanno bisogno, come Airlines fa con i Boeing), in un contesto che presenta numerose varianti tra i 2 esempi citati. Aziende come Disney e Ritz Carlton hanno trovato interessanti sistemi per organizzare “un’ experience” per i consumatori (Pine and Gilmore, 1999). In tutte queste varianti del coinvolgimento del cliente, dal self-checkout alla partecipazione in un “experience” organizzata, *l’azienda è comunque ancora in carica di tutta l’orchestrazione dell’experience*. Il loro focus è sul “consumer experience”, ma i loro consumatori assumono ancora un ruolo passivo. Loro sono principalmente product-centric, service-centric, e perciò company-centric. Il focus è chiaramente ancora su come avvicinare il cliente all’offerta della compagnia (Prahalad and Ramaswamy, 2004).

Le conseguenze nel non riconoscere questo passaggio di paradigma tra impresa e consumatore possono essere alte. Quanto a lungo le aziende credono che il mercato possa essere separato dal processo di creazione del valore, non avranno altra scelta che “spingere” sulla riduzione dei costi delle attività della loro “value chain”. Intanto la globalizzazione, la deregolazione, l’outsourcing e la convergenza di industrie e tecnologie rendono più difficile per i managers differenziare la loro offerta. Prodotti e servizi stanno affrontando una commoditizzazione mai vista prima. Le compagnie non possono comunque evitare di perseguire scopi di efficienza. Ma è anche vero che se i consumatori non vedono alcuna differenziazione sostanziale nelle caratteristiche dei prodotti compreranno “smart” e “cheap”. Di questo passo il risultato sarà la “Walmartization” di ogni cosa, dai vestiti ai DVD players. E’ comunque possibile uscire da questa situazione. Le aziende continuamente cercano sistemi per ridurre i costi e i consumatori, attraverso la negoziazione dei prezzi, comportano sempre di più un processo di continua ricerca di efficienza. Per trovare un antidoto a questo circolo vizioso le compagnie devono cambiare la loro configurazione product-centric del passato, e cercare di co-creare valore con i clienti attraverso un focus ossessivo su una interazione personalizzata tra cliente e azienda. Inoltre, l’utilizzo di questa strategia, richiederà ai managers di evadere dalla loro visione product-centered e focalizzarsi, invece, sull’experience che clienti e aziende cercheranno di co-creare. In questo senso bisogna sfidare i tradizionali, distinti ruoli di consumatore e compagnia, ed esaminare l’impatto di una convergenza dei ruoli di produzione e consumo; oppure la convergenza dei ruoli della compagnia e del consumatore.

La visione firm - centric del mondo, che è andata sempre di più diffondendosi negli ultimi 75 anni, sta per essere sfidata non dai nuovi competitori, ma da comunità di connessi, informati, “potenziati” dalla tecnologia emergente e attivi consumatori. Prahalad e Ramaswamy, (2004) a tal proposito riportano: *“Noi crediamo che esiste un’emergente distacco tra le opportunità per la creazione di valore e la differenziazione consentita da networked, attivi e informati consumatori (e consumer communities), le loro aspettative e abilità e i limiti del tradizionale concetto di mercato”*. Al mondo ci sono più di 1,3 miliardi di cellulari e la proliferazione dei PCs stanno creando “ubiquitous connectivity”. Ad esempio, più di 70 milioni di Americani hanno visitato [www.webMd.com](http://www.webMd.com). Una visita dal dottore oggi è qualitativamente differente rispetto a 10 anni fa. I pazienti vogliono intraprendere un dialogo per capire i rischi e i benefici di metodi alternativi di trattamento. Questi hanno accesso a più informazioni che in passato, con meno riguardo della qualità. I consumatori si aspettano trasparenza: “Don’t hold back, tell me the truth”, è spesso l’approccio. Per un paziente, ad esempio, che cosa differenzia un’ ospedale da un altro o un dottore da un altro? Per il paziente è l’esperienza di co – creazione con il dottore delle modalità di trattamento, che tengano conto delle sue circostanze particolari. La tradizionale visione dell’ospedale e del servizio che offre non è scomparsa, ma è emerso come “l’ experience” del consumatore, quando riceve il servizio, sia diventata la base per la creazione di *valore unico per il cliente*. Con il termine *experience* si intende l’insieme delle *interazioni del cliente con i diversi punti di contatto della marca che generano, tramite i sensi, cambiamenti di natura funzionale, cognitiva ed emozionale. Il ripetersi di tali interazioni tende ad aumentare il valore che il cliente ottiene in termini di qualità dell’esperienza stessa* (Boaretto, 2007). La qualità dell’ experience dipende dalla natura del coinvolgimento che il cliente (paziente) ha avuto nel co-creare con i dottori, i consulenti e altri. Il coinvolgimento degli individui può riguardare le modalità di trattamento del processo di diagnosi, terapia, consulenza e indicatori sullo stato di salute. Il grado di interattività può variare da paziente a paziente, e dipende da come ciascun paziente sceglie di co – creare il suo o la sua propria unica experience. Ai medici potrebbe non piacere questo approccio. Il rischio è uno spreco di tempo e la possibilità di mettere in discussione la loro esperienza. Adesso comunque i dottori hanno un paziente migliore: quando quest’ultimo conosce la sua situazione ed ha un coinvolgimento nella definizione delle modalità di trattamento, il paziente è più volenteroso nell’aderire alle cure, che vengono sviluppate in maniera collaborativa. La necessità emergente è il bisogno di creare un experience environment, entro il quale ogni paziente (consumatore) può creare la propria unica personalizzata “experience”. Così, i *prodotti possono essere commodizzati*

*ma questo non vale per il processo di co-creation experience* (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Per il raggiungimento della co - creazione sarà necessario intraprendere costanti interazioni tra l'azienda e i clienti. Il dialogo, l'accesso e la trasparenza dell'informazione, la valutazione dei rischi e benefici associati a una certa scelta diventano la base per l'interazione tra cliente ed azienda. Prahalad e Ramaswamy individuano le opportunità per la creazione di valore, nelle aziende che perseguono i concetti di personalizzata "co- creation experience", come la fonte di un "valore unico". La personalizzazione della co-creation experience differisce dal concetto di "cliente come innovatore". I clienti di un'azienda come General Electric Plastics, ad esempio, si assumono gran parte dei compiti per lo sviluppo di una resina per specifiche applicazioni. Fornendo accesso agli strumenti e al database degli elementi, GE trasferisce ai suoi clienti i rischi e gli sforzi della ricerca (Thomke and von Hippel 2002). Quando questo processo funziona entrambe le parti ne traggono beneficio. GE risparmia i tempi di sviluppo e riduce i suoi rischi, mentre i clienti raggiungono i loro obiettivi con più velocità e accuratezza. Quanto a lungo ancora i processi delle aziende saranno "product – centric" e "firm-centric" la co-creazione rimane la migliore variante all'attuale "dominant logic".

E. von Hippel (2005), spiega nei suoi studi le motivazioni che portano i consumatori a co- creare con le aziende. Anche se molti users vogliono "esattamente il prodotto giusto" e sono disposti a pagare per il suo sviluppo, esistono delle ragioni per cui gli users spesso fanno questo da sé o co-creando con le aziende, piuttosto che cercare un fornitore per sviluppare un prodotto. I produttori sono in genere specializzati nello sviluppare prodotti per 1 o pochi users. Dal momento che queste sono aziende specializzate è possibile che possano disegnare e costruire prodotti per i clienti industriali e non industriali, più velocemente meglio e a un prezzo più basso, rispetto a clienti che potrebbero decidere di realizzare il prodotto in casa. Di fronte a questa possibilità, alcuni fattori possono guidare gli users a innovare co-creando nei processi di innovazione delle aziende piuttosto che a comprare in out-sourcing. In entrambi i casi dei clienti industriali e di singoli "user-innovators" , i costi di agenzia giocano un ruolo importante. Nel caso dei singoli user- innovators, inoltre, il *divertimento* provato nel partecipare al processo di innovazione può diventare un incentivo importante. In termini generali, i costi di agenzia sono (Jensen and Meckling, 1976):

(1) i costi dovuti per monitorare il produttore e assicurare che quest'ultimo segua gli interessi del cliente;

(2) i costi sostenuti affinché l'azienda produttrice abbia l'interesse a non agire contro l'interesse del cliente ("bonding cost");

(3) i costi associati a un risultato che non soddisfi appieno gli interessi del cliente;

Considerando i costi di agenzia, un cliente che sviluppa il suo proprio prodotto in casa non è ovviamente soggetto a questo tipo di costi. Quando un cliente entra in accordo con un fornitore per lo sviluppo di un prodotto, la situazione è più complessa. Se gli interessi del fornitore e del cliente non sono gli stessi, a causa del rischio di opportunismo da parte del fornitore, il cliente sarà soggetto ai costi di agenzia.

Nel caso dello sviluppo di prodotti e servizi, *esiste una grande divergenza di interessi tra cliente e fornitore*: il cliente vuole ottenere precisamente ciò di cui ha bisogno, nei limiti di ciò che è possibile fornire con la tecnologia e gli strumenti esistenti. Il fornitore, invece, vuole tenere più bassi possibili i suoi costi di sviluppo, incorporando elementi di soluzioni realizzati per altri clienti o che pensa che altri vorranno nel futuro, anche se in questo modo il rischio è di non andare incontro ai bisogni dei clienti nel modo giusto. Un consumatore vuole preservare le sue specifiche necessità all'interno del prodotto, poiché sono quest'ultime a dare il necessario valore al prodotto al prezzo desiderato. Ad esempio, un cliente potrebbe richiedere una specifica attrezzatura mountain-climbing, in modo tale che si adatti in maniera più precisa alle sue personali tecniche di scalata. Alcune caratteristiche nel design dell'attrezzatura richiederanno modifiche a seconda delle particolari tecniche di scalata praticate dell'arrampicatore, e quindi una soluzione molto più costosa dal punto di vista del cliente. Un'azienda produttrice di attrezzature per il climbing, invece, avrà un forte incentivo a incorporare i materiali che ha in magazzino e i processi già utilizzati, aspettando di utilizzarli nel futuro, anche a costo di portare alla creazione di strumenti, che non sono quelli precisamente richiesti dal cliente. Ad esempio, il fornitore potrebbe non avere convenienza a imparare un nuovo modo di tenere insieme i componenti dell'attrezzatura, anche se ciò comporterebbe un migliore risultato per il cliente. Il risultato netto è che quando 1 o pochi users hanno richieste specifiche o particolari, i costi di agenzia rappresentano un freno all'outsourcing e spesso otterranno un migliore risultato innovando da soli o co-creando con i loro fornitori.

Come già detto precedentemente è importante notare come un'ulteriore incentivo può guidare i clienti "user-innovators" a partecipare ai processi di innovazione piuttosto che a comprare in outsourcing: la scelta di partecipare al processo di innovazione può dipendere anche dal divertimento

o l'apprendimento che questo può portare. Il piacere come motivatore, si può applicare allo sviluppo di commercialmente utili innovazioni. Gli studi sulla motivazione di contributori volontari, in grado di codificare prodotti software largamente diffusi, hanno mostrato che questi individui troppo spesso sono fortemente motivati a innovare per il divertimento e per l'apprendimento che trovano in questo lavoro (Hertel 2003; Lakhani and Wolf, 2005). In merito *agli aspetti di natura motivazionale* che spingono i contributori a collaborare con le aziende Boaretto, Noci e Pini (2009) forniscono una classificazione delle diverse categorie di co-creatori:

*I collaboratori:* sono il segmento con la più alta propensione alla co-creazione e al coinvolgimento. Hanno interesse a generare contenuti per sé e per gli altri, sostituendosi o integrandosi all'attività della'azienda. La motivazione più forte per la loro attività è data dalla possibilità di essere percepiti come influenti per una specifica comunità di riferimento, più o meno estesa a seconda delle tematiche e delle attività svolte, e di ottenere, al suo interno, una posizione di rispetto. Sono propensi a sviluppare attività di collaborazione con le aziende e le marche che siano in grado di esaltare il loro ruolo di leadership all'interno delle comunità di riferimento e di rinforzare il loro status;

*I creatori:* sono soggetti che, come visto anche nel modello di Honebein e Cammarano (2006), svolgono attività di co-creazione in una logica di utilità personale. In questo senso, sono interessati a collaborare con le aziende al fine del miglioramento della propria soddisfazione in relazione all'offerta di prodotti e servizi;

*I partecipanti:* si tratta di un gruppo di consumatori che ha una funzione più gregaria, ma non per questo meno importante. Sono soggetti che attivano o seguono le discussioni con l'azienda e le comunità al fine di condividere punti di vista, pareri e giudizi. La motivazione per la loro partecipazione è di cogliere, all'interno dei discorsi attorno a oggetti di interesse, "verità profonde" in grado di rinforzare o mettere in dubbio i propri personali convincimenti e sentirsi parte integrante di un gruppo sociale considerato come rilevante e autorevole;

*I tester:* sono soggetti che sviluppano primariamente una relazione con l'azienda per la risoluzione di specifici problemi o il miglioramento di prodotti o servizi. La motivazione che li guida nella relazione con l'azienda è quella di sentirsi soggetti influenti per la marca, in grado di "far valere" il proprio punto di vista;

*I visitatori:* sono i soggetti più passivi all'interno dello spettro della co-creazione. Il loro comportamento è orientato principalmente alla ricerca di informazioni o suggerimenti in relazione



a tematiche di proprio interesse. Modesta è la capacità di strutturare feedback e di sviluppare relazioni profonde con specifiche comunità o marche. Il loro principale interesse è quello di sviluppare un'adeguata conoscenza delle opzioni disponibili sul mercato e "imparare" il più possibile circa marche, prodotti o servizi per migliorare il proprio processo di acquisto.

Le attività di co-creazione, dunque, si possono manifestare in diverse modalità e attraverso un insieme di canali e media ampio, articolato e "spontaneo". Questo fenomeno pone all'azienda nel suo insieme, e agli operatori di marketing in particolare, una serie di problematiche nella gestione della relazione con il mercato e nello sviluppo di adeguate strategie di marketing, nonché nella realizzazione compiuta del processo stesso di marketing (Boaretto et al., 2009).

Riassumendo i concetti principali di questo paragrafo, la trattazione si è concentrata sul tema della co-creazione e di come quest'ultima sta diventando la base per la creazione di valore per il cliente e, come mostrato dal circolo della customer based view, i legami tra quest'ultima e la creazione di valore economico. Attraverso il processo di co-creazione sarà possibile creare differenziali competitivi, attraverso la creazione di valore per il cliente, grazie alla continua interazione tra azienda e quest'ultimo. In questo contesto il mercato cambia il suo ruolo diventando nello stesso momento il luogo di creazione di valore per il cliente ed estrazione di valore economico. Non riconoscere l'importanza di questo cambiamento potrebbe essere pericoloso in futuro, dato il rischio di perseguire scopi di efficienza, sottovalutando una leva importante dal punto di vista dell'efficacia. In letteratura vengono messi in evidenza i motivi che portano i singoli individui e i clienti industriali alla co-creazione di prodotti e servizi: nel primo caso la motivazione nasce dal divertimento e l'interessamento che si crea nel partecipare al processo di innovazione, mentre nel secondo i costi di agenzia, ovvero i costi dovuti all'opportunismo del fornitore, sono il fattore che spinge i clienti alla co-creazione.

## 1.6 Il web come piattaforma per lo sviluppo di nuovi prodotti

*“ La regola principe è no-broadcast, ma interazione, confronto, sincerità: spesso le aziende sono tentate di nascondere verità scomode. Attenzione, mai come su internet ‘il re può essere nudo’.”*

Antonio Santangelo

Il recente dibattito sugli effetti delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha visto il succedersi di due prospettive di analisi chiaramente distinte: la prima, erede di una tradizione classica del marketing, ha enfatizzato il *potenziale di elaborazione* delle tecnologie che rappresentano la leva per oltrepassare i limiti tradizionali del marketing di massa grazie a un perfezionamento dei processi di segmentazione del mercato fino all'ipotesi, tutt'altro che irrealistica, di gestire il singolo individuo consumatore come controparte dell'impresa. La seconda prospettiva di indagine, cresciuta sulla scia dei fenomeni sociali che hanno caratterizzato l'imporsi della rete presso quote crescenti della popolazione, ha sottolineato il *potenziale interattivo* della tecnologia, prefigurando l'imporsi di relazioni centrate sul dialogo e sullo scambio di conoscenze per potenziare i processi di innovazione e di fidelizzazione reciproca. I due punti di vista distinguono allo stesso tempo due diverse fasi storiche dell'evoluzione del marketing e, soprattutto, due diverse letture del ruolo del consumatore nei processi di creazione del valore.

Lo scenario prefigurato dai sostenitori della prima prospettiva di analisi, ovvero dagli entusiasti dell'*one-to-one marketing*, ha avuto il vantaggio di poggiare su un sistema di pratiche consolidate e su tecnologie oggi effettivamente in grado di dare un senso a grandi masse di informazioni altrimenti impossibili da gestire in modo economico (Peppers and Rogers, 1993). L'enfasi sulle capacità di elaborazione deriva dall'ipotesi, non necessariamente esplicitata in forma compiuta, secondo cui la conoscenza e le intuizioni del consumatore finale sono utili nella misura in cui contribuiscono ad arricchire il suo profilo, perfezionando il quadro delle sue preferenze e dei suoi modelli di comportamento (Hoffman and Novak, 1996). Secondo questa impostazione, in altre parole, il consumatore rimane oggetto di studio e di elaborazione da parte dell'impresa, senza acquisire una legittimità fondata su una compiuta capacità di espressione (Micelli, 1997).

La seconda impostazione, viceversa, definisce uno scenario di azione radicalmente rinnovato, a partire da una riflessione sulle dinamiche sociali ed economiche emergenti nella rete (Rheingold 1993; Jones, 1995). Questo secondo scenario vede nella tecnologia un fattore abilitante di forme

di interazione finora sconosciute agli operatori della produzione di massa, consentendo a domanda e offerta di individuare soluzioni di convergenza attraverso forme di comunicazione a costi limitati. La diffusione capillare della rete e la sua semplicità d'uso attraverso il web consentono nuove geometrie dei flussi di comunicazione centrate non più sul binomio impresa-consumatore, ma piuttosto su una fitta trama di relazioni che i consumatori instaurano fra loro (Micelli, 1997; Hagel and Armstrong, 1997). *Secondo questa impostazione il ruolo degli intermediari commerciali tende a mutare verso forme innovative di gestione di comunità on-line con uno spostamento sostanziale del baricentro della catena del valore dall'impresa all'utente finale.* Se il one-to-one marketing ha, dunque, avuto come obiettivo il continuo incremento e un migliore utilizzo della conoscenza *sul* consumatore, l'approccio centrato sul potenziale interattivo della tecnologia si propone invece di rendere fruibile il patrimonio di conoscenza e di esperienze *del* consumatore, attivando processi di apprendimento fondati sul dialogo e sull'interazione.

Nasce così quello che viene chiamato *Web 2.0*, che si può sinteticamente definire come una nuova forma di interazione sociale abilitata dalla tecnologia. Esso rappresenta un nuovo tipo di utilizzo della tecnologia Web e un nuovo paradigma di progettazione del Web che permettono la creatività, la condivisione di informazioni e soprattutto la collaborazione fra utenti. I servizi e gli strumenti del Web 2.0 trasformano ogni utente da utilizzatore passivo ad autore attivo di contenuti, messi a disposizione di qualunque altro utente di Internet, indipendentemente dal dispositivo che utilizza. Mentre il Web prima versione è stato considerato un'innovazione rivoluzionaria per la sua capacità di offrire a tutti una quantità di informazioni prima impensabile, il Web 2.0 modifica radicalmente il modo in cui questa informazione è creata, resa disponibile, ricercata e comunicata. Il Web 2.0 corrisponde perciò a un ampio insieme di tecnologie abilitanti e a un insieme ancor più ampio di servizi.

L'esempio forse più citato di servizio Web 2.0 è YouTube, il ben noto sito di *video sharing*. YouTube rappresenta una delle comunità più ampie del Web2.0. Si stima che, solo negli Stati Uniti, ogni mese 70 milioni di persone vedano più di 2,5 miliardi di video su YouTube, per circa tre ore a utente. Nonostante queste cifre già impressionanti, il fenomeno è ancora in rapida crescita, sia in termini di numero di accessi che di numero di video caricati e scaricati giornalmente. Un altro esempio eclatante è MySpace, che serve una comunità di ampiezza confrontabile con YouTube, offrendo oltre a servizi di *videosharing* tramite MySpace Video, anche servizi di rete sociale, *blog*, *forum*, musica. Anche se la qualità dei contenuti messi a disposizione

è nella maggior parte dei casi piuttosto bassa, la rete sociale di relazioni che si esprime e spesso si crea su questi siti ha la capacità di far emergere i contenuti più interessanti e di diffonderli a una velocità impensabile con i mezzi di comunicazione tradizionali.

Inoltre, quando un contenuto di qualunque tipo, video, musica o testo, approda su uno di questi siti rapidamente si diffonde sui siti concorrenti, e, di lì, anche su siti o *blog* personali.

Il Web 2.0 non rappresenta soltanto una “*newwave*” di servizi e applicazioni orientati ai nuovi modelli sociali e di interazione degli utenti di Internet. *Il Web 2.0 si basa su un substrato tecnologico innovativo che diventa una componente distintiva e che abilita nuovi modelli di business nella distribuzione dei contenuti attraverso Internet.*

Una volta diffuso, il contenuto è molto difficilmente cancellabile, perché viene scaricato, memorizzato e nuovamente diffuso praticamente senza possibilità di controllo. Nel bene e nel male, questa caratteristica delle comunità on-line fa del Web 2.0 il canale di comunicazione più efficiente e meno controllabile attualmente esistente. Le sue tecnologie abilitanti lo rendono poi estremamente economico e accessibile, praticamente senza barriere all’ingresso, ad eccezione della conoscenza della tecnologia e dei suoi servizi. È evidente che il Web 2.0 rappresenta un fenomeno destinato a cambiare profondamente il modo in cui l’informazione si crea, si condivide e si diffonde. Se da un lato, utenti che sono anche autori di contenuti inondano la rete con un’infinità di testi di scarso valore, dall’altro lato la rete sociale del Web 2.0 rappresenta un potente meccanismo di filtro delle informazioni, per sua natura democratico e capillare, anche se non esente da manipolazioni.

Questa enfasi sugli individui e sulla loro capacità di generare contenuti ha poi vaste applicazioni, anche nelle imprese. L’Enterprise 2.0 rappresenta l’applicazione aziendale delle tecnologie e dei servizi che, nella rete allargata, costituiscono il Web 2.0. Anche in azienda, l’individuo come autore di contenuti è al centro dell’attenzione e i sistemi informativi sono il mezzo per catturare la conoscenza individuale e renderla disponibile all’interno dell’organizzazione, arricchendo così il patrimonio informativo aziendale. Viceversa, l’individuo che fa parte di un’azienda utilizza il sistema informativo aziendale sempre di più come mezzo per accedere alla conoscenza organizzativa anche attraverso la relazione diretta con i colleghi e con il loro personale patrimonio informativo. La distinzione fra colleghi interni all’impresa o esterni si sfuma sempre più, il Web diventa parte integrante del sistema informativo aziendale e i confini dell’impresa diventano sempre meno netti. In altre parole, Web 2.0 e Enterprise 2.0 si integrano e dal punto di vista individuale diventano fonti di informazione complementari e spesso indistinguibili. Il dipendente

che si collega al catalogo prodotti aziendale e viene rediretto su YouTube dove un video gli presenta i prodotti cercati, o il professionista che riassume un evento sul suo *blog* scaricando slide animate da Google Documents o Windows Sharepoint sono solo esempi di come i due mondi Web e Enterprise si complimentano. (Dècina et al., 2008)

È chiaro che una radicalizzazione di questo scenario fondato sulle comunità rischia di costituire una forzatura simile a quella operata in passato dai fautori di una via tecnologica alla micronizzazione del mercato. Se è evidente che il consumatore non può essere ridotto a un profilo di database, è altrettanto certo che immaginare un mondo popolato da utenti costantemente impegnati nel miglioramento del prodotto non costituisce un presupposto realistico a politiche di marketing efficaci. Il problema è allora mettere a fuoco gli interlocutori dell'impresa identificando una serie di parametri che consenta al management di dare forma all'universo oggi ancora indistinto dei consumatori in rete. *L'obiettivo è valorizzare il potenziale della rete come strumento per l'attivazione di un circuito della conoscenza interno ed esterno ai confini proprietari dell'impresa, attraverso strumenti in grado di distinguere fra interlocutori fortemente differenziati fra loro per motivazioni e conoscenze.*

E' possibile definire i criteri di una geografia rinnovata dell'impresa in rete, per una lettura più articolata dei rapporti che essa intrattiene con l'ambiente. L'ipotesi di fondo è che i soggetti con cui l'impresa dialoga siano *attori*, capaci di elaborare strategie consapevoli, sia che si tratti di un contributo attivo ai processi di innovazione sia che si tratti di una rinuncia esplicita all'interazione. La costruzione di un *atlante* del mondo in cui l'impresa opera necessita di variabili economiche in grado di guidarne l'evoluzione strategica: dopo una definizione delle distanze che regolano i rapporti all'interno di un mondo interconnesso, è possibile definire gli strumenti per organizzare percorsi di sviluppo delle relazioni d'impresa funzionali a strategie differenziate.

Lo sviluppo di relazioni interattive con il cliente per generare una comune conoscenza del prodotto e condividere i benefici della co progettazione ha largamente anticipato lo sviluppo della rete Internet e in particolare del web. Da almeno una ventina d'anni il marketing interattivo ha costituito la regola nelle relazioni business to business che, coinvolgendo organizzazioni strutturate, possono contare su soggetti in grado di dialogare fra loro, su una sostanziale limitazione delle asimmetrie informative fra le parti e su una naturale convergenza di interessi rispetto a obiettivi comuni di sviluppo.

La letteratura scientifica ha, del resto, già posto in evidenza l'opportunità di sviluppare forme di comunicazione dialogica per alimentare strategie interattive che consentano la creazione del

valore attraverso una rinnovata attribuzione dei ruoli (Norman and Ramirez, 1993; von Hippel 1982a; 1986b; Iansiti and MacCormack, 1997; Leonard, 1995; Kotler and Sawhney, 1999; Sawhney and Prandelli, 2000).

Studi sul marketing dei servizi hanno, in particolare, dimostrato che i clienti finali possono di fatto svolgere il ruolo di *partial employees* (Bowen, 1986; Mills and Morris, 1986) e le relazioni di lungo periodo che si instaurano tra l'impresa di servizi destinati all'industria e i suoi clienti sono potenzialmente in grado di offrire alla prima importanti opportunità di "assorbire" e utilizzare la conoscenza dei secondi (Sharma, 1991). Quella che alcuni autori definiscono la Quarta (Miller, 1995) o addirittura la Quinta Generazione (Rogers, 1996) delle attività di Ricerca & Sviluppo si caratterizza proprio per l'enfasi posta su processi di apprendimento condiviso nell'ambito di una mappa di saperi distribuiti a geografia variabile. Manifestazioni di questa peculiare modalità di generare nuovo sapere – ovvero, in una prospettiva di marketing, nuovi prodotti – sono evidenti nei processi di *expeditionary marketing* (Hamel and Prahalad, 1994), così come negli accordi di *participatory design* (Carmel et al. 1993; Anderson and Crocca, 1993; Schuler and Namioka, 1993) o *emphatic design* (Leonard and Rayport, 1997) e nello sviluppo congiunto di prototipi in laboratorio (Nielsen, 1993). In tutti questi casi si attivano, infatti, processi di "co-sviluppo del prodotto" basati su forme di apprendimento reciproco tra designer e utilizzatori finali dello stesso (Miller, 1995).

In questa prospettiva, il dialogo tra "centro" e "periferia" non è più un'opzione, ma una necessità all'interno di un contesto competitivo che marginalizza chi continua a gestire l'innovazione in regime di autarchia. Per il marketing ciò implica la capacità di cogliere i bisogni reali e profondi dei consumatori, non di rado difficilmente esplicitabili dai potenziali clienti, ora perché estremamente complessi e parzialmente inesplorati sotto il profilo tecnico (Leonard and Rayport, 1997), ora perché legati a esigenze espressive e immateriali che rinviano alla fruizione di segni e simboli, non necessariamente razionalizzati in maniera consapevole (Busacca, 1992). In tutti questi casi diviene essenziale accedere alla conoscenza profonda dei consumatori/ utenti, condividendo con loro forme di sapere contestuale (Hall, 1992).

È, tuttavia, solo la possibilità di fare ricorso alla rete come infrastruttura di comunicazione a consentire di estendere su larga scala questo tipo di relazioni, coinvolgendo la struttura distributiva esterna all'organizzazione aziendale e, soprattutto, il cliente finale, anche nei mercati consumer. In altre parole, è solo dei più recenti sviluppi dell'Information Technology la possibilità per le imprese di superare il tradizionale trade-off tra l'ampiezza del pubblico raggiungibile (*reach*),

caratteristica dei mercati di consumo, e la profondità della relazione sviluppata con lo stesso (*richness*), dominante nei mercati industriali. Nella nuova Network Economy, lo sviluppo di relazioni “ricche” su scala di massa diviene un’opzione concretamente perseguibile (Evans and Wurster, 1997a; 1999b;). La migrazione di metodologie maturate in ambiente business-to-business nell’ambito di relazioni business-to-consumer appare, però, tutt’altro che scontata. Questo perché non solo vengono meno alcuni dei vincoli che hanno finora caratterizzato le relazioni fra operatori a monte della catena del valore, ma anche perché una lettura attiva del ruolo del cliente finale richiede uno sforzo di rappresentazione lontano dalla sensibilità della funzione marketing di molte imprese che oggi operano sul mercato finale. Pur sottolineando il ruolo dell’utente finale nei processi di innovazione, la letteratura manca ancora di modelli suscettibili di una declinazione operativa efficace. Alla radice vi è in primo luogo un problema terminologico: è difficile proporre visioni rinnovate del marketing se si pone la questione in termini di evoluzione del rapporto impresa-consumatore. Il binomio rappresenta di per sé una “prigione linguistica”. Mai come nel mondo della rete la diade consumatore- impresa, peraltro ancora centrale negli studi di marketing (Peterson, 1995), assume i contorni di una finzione letteraria fuorviante. E ciò nella misura in cui essa ripropone l’opposizione fra un soggetto centrale, l’impresa, e una periferia di atomi, immaginati a volte come ricettori passivi degli stimoli del mercato – come nello scenario dipinto dall’one-to-one marketing – a volte come soggetti intelligenti, capaci di interventi attivi sulle strategie dell’impresa, come nello scenario di un consumo liberato attraverso comunità virtuali.

La contrapposizione tra l’impresa e i suoi consumatori pare, in quest’ottica, una macroscopica semplificazione di un mondo caratterizzato da molti gradi di libertà. Un approccio che si crede più realistico permette, infatti, di identificare attori interni ed esterni ai confini organizzativi dell’impresa, che a vario titolo prendono parte ai processi di creazione e distribuzione del valore: proprio perché ciascuno di essi è legittimo depositario di saperi che, in forme differenziate e difficilmente prevedibili, contribuiscono alla competitività del sistema nel suo complesso, ciascuno di essi ha la facoltà di partecipare al sistema di relazioni e dialoghi alla base dei processi di creazione del valore. Questa affermazione avrebbe avuto fino a pochi anni fa il gusto di un manifesto puramente libertario; in un mondo economico sempre più interconnesso rappresenta una sfida principalmente economica (Micelli et al., 2000).

La collaborazione con i clienti si può estendere in diversi processi di business: uno dei più importanti è la collaborazione per *creare valore attraverso l’innovazione di prodotto*. All’interno

della ricerca su come le aziende “best practice” utilizzano internet come leva per le relazioni con il cliente, c’è una parte di questa che si occupa delle collaborazioni nei processi di innovazione (Sawhney et al., 2005). Le aziende possono usare una varietà di meccanismi Internet- based, per facilitare “l’innovazione collaborativa”. Questi meccanismi, per la natura dell’interazione che consentono con il cliente, rivelano la loro maggiore utilità nelle fasi del processo di sviluppo di nuovi prodotti, in cui differiscono in termini di fase del processo. Nella letteratura e in pratica, l’innovazione di prodotto è generalmente concettualizzata nelle 5 fasi del processo di New Product Development (NPD), *Ideazione, Sviluppo del Concetto, Product Design, Product Testing, e Product Introductio* (Ulrich and Eppinger, 2003; Urban and Hauser, 1993). Le aziende usano svariate tecniche per sollecitare il “customer input” con l’obiettivo di creare un nuovo prodotto migliore, più velocemente. Nelle fasi di front-end del processo di NPD (ideazione e sviluppo del concetto), le aziende usano ricerche di mercato, tecniche di “focus groups”, interviste ai clienti e tecniche quantitative come l’analisi congiunta, per creare testare e rifinire il nuovo “concept” del prodotto. Nelle fasi più a valle del processo di NPD, le aziende usano prototipi, product testing e test marketing, per disegnare e migliorare i prodotti e gestire al meglio le strategie di marketing per l’introduzione di un nuovo prodotto (Urban and Hauser, 1993). Mentre le aziende hanno sempre cercato di ascoltare la “voce del cliente”, i clienti, tradizionalmente, hanno sempre avuto la tendenza a giocare un ruolo passivo, cioè come “recipienti” delle attività di innovazione dell’azienda.

Le aziende cercano il miglioramento dei loro prodotti, adattando la loro offerta ai bisogni dei clienti, attraverso interviste e attivando un processo di knowledge management all’interno dell’azienda, grazie al supporto di quella parte dei clienti che rappresentano i “lead-user” (von Hippel, 1988). I drivers del successo dei processi di innovazione all’interno delle aziende includono *l’abilità dell’azienda di trovare nuove opportunità di mercato* (Day, 1994), *l’efficacia della R&D e il manufacturing routines* (Hayes et al., 1988) e *il giusto bilanciamento delle competenze organizzative* (Verona, 1999).

La tradizionale prospettiva sul customer engagement implicitamente vede la creazione di valore e l’innovazione, come un’attività firm- centric, con la maggior parte del flusso di informazione in una direzione, dal cliente all’azienda (Prahalad and Ramaswamy, 2004). Quando i clienti sono visti come attori passivi dell’innovazione, l’azienda non utilizza la conoscenza di quest’ultimi, sviluppata entro i loro specifici contesti di esperienza, e c’è poca enfasi su un dialogo iterativo per raffinare ed accrescere le idee. Inoltre se si escludono onerosi strumenti come “l’osservazione dei



partecipanti” (Leonard and Rayport, 1997), c’è una scarsa opportunità per creare engagement attraverso le comunità di clienti, ovvero per “attingere” dagli aspetti sociali della conoscenza. Infine, le aziende tendono a essere influenzate attraverso l’ascolto dei loro clienti attuali, e all’interno di questi, tra i clienti più importanti, senza sfruttare l’opportunità di sentire il parere degli altri potenziali clienti.

Internet è un aperto, efficiente e onnipresente network (Afuha, 2003). Questi attributi fanno di questo strumento un mezzo globale con un’ampiezza del pubblico raggiungibile senza precedenti, contribuendo a ridurre i limiti geografici e di distanza (Cairncross, 1997). Inoltre, come già detto precedentemente, Internet grazie alla sua natura interattiva, potenzialmente consente alle aziende di superare il trade-off tra l’ampiezza del pubblico raggiungibile, e la profondità della relazione sviluppata con quest’ultimo (Evans and Wurster, 1999). Nel mondo fisico la comunicazione (e l’assorbimento) di un numero ampio di informazioni richiede una vicinanza fisica o un’interazione personale con i clienti. Queste costrizioni limitano il numero di clienti con cui l’azienda può dialogare. Nel corso degli anni le aziende hanno interagito con un ampio numero di clienti attraverso indagini di mercato, ma questo tipo di interazione non consente di avere un ricco dialogo. Comunque, Internet- based virtual environments consentono l’azienda di creare engagement con un ampio numero di users, senza un significativo compromesso sulla ricchezza dell’interazione. Virtual environments incrementano anche la velocità e la persistenza del *customer engagement*. A causa delle limitazioni dovute ai costi e agli sforzi necessari, le tradizionali tecniche di ricerche di mercato come “focus group” e interviste sono limitate, in termini di frequenza con la quale le aziende possono creare interazioni con il cliente, e per il tempo necessario a sollecitare il “customer input”. Negli ambienti virtuali, invece, le interazioni con il cliente possono avvenire in tempo reale, e con una frequenza molto più alta. Questo grazie a uno sforzo fisico e cognitivo necessario molto più basso, sia per le aziende quanto per il cliente. In questo modo le interazioni possono avvenire più frequentemente e in maniera più persistente. La collaborazione tra cliente e azienda è soggetta al desiderio del cliente di partecipare all’interazione e alla privacy che ne concerne, che potrebbe limitare la profondità dell’informazione che i clienti potrebbero condividere con l’azienda.

Gli ambienti virtuali migliorano anche le capacità dell’azienda di ricavare informazioni dalla dimensione sociale della conoscenza del cliente, consentendo la creazione di comunità virtuali di consumatori (Kozinets, 1999). I clienti di loro spontanea volontà partecipano conversazioni aperte di loro interesse. Questo li rende altamente coinvolti in una congiunta esperienza di co-creazione.

Infine Internet incrementa la *flessibilità* delle interazioni con il cliente: i clienti possono variare il loro livello di coinvolgimento nel tempo e attraverso diverse sessioni. Ad esempio, la partecipazione dei clienti in un gruppo di discussione oppure in una community può avere diversi livelli di coinvolgimento (Hagel and Singer, 1999; Hoffman and Novak, 1996). Le aziende possono consentire ai clienti di interagire con loro a differenti livelli di commitment, in funzione dei loro loro interessi e sui payoffs percepiti dall'interazione, e il loro livello di partecipazione può variare, nella misura in cui il loro commitment aumenta nel corso del tempo.

*La possibilità di raggiungere un più vasto audience, un' interattività notevolmente migliorata, una più grande persistenza, un incremento di velocità, e una più ampia flessibilità grazie agli ambienti virtuali*, combinandosi sono in grado di produrre 3 benefici chiave per l'innovazione collaborativa con il cliente: la *direzione* della comunicazione, l'*intensità* e la *ricchezza* dell'interazione, la *dimensione* e la *portata* dell'audience. La direzione dell'interazione si evolve da una comunicazione one way dall'impresa al cliente, a un dialogo interattivo con lo scopo di produrre conoscenza. Questo dialogo in 2 direzioni aiuta le aziende progressivamente ad imparare sia dai singoli che dai gruppi di clienti. La ricchezza dell'interazione viene incrementata grazie alle comunità virtuali di clienti, che aiutano le aziende a ricavare informazioni all'interno della conoscenza collettiva, in aggiunta alla conoscenza del singolo cliente. *Le comunità virtuali consentono alle aziende di immergere se stesse nel contesto esperienziale del cliente su base continua, piuttosto che su una base episodica che caratterizza invece la tradizionale ricerca etnografica sui clienti.* Inoltre, la dimensione e la portata dell'audience aumentano, poiché l'azienda può partecipare alle interazioni mediate da terze parti, che sono in grado di raggiungere i clienti della concorrenza oppure le prospettive di clienti che potrebbero ancora non avere alcuna relazione con l'azienda.

Riassumendo, gli ambienti virtuali aumentano *la collaborazione con i clienti*, aiutando le aziende a creare engagement con quest'ultimi in conversazioni piuttosto che nello scambio di conoscenza, in modo da raccogliere la conoscenza individuale nella stessa maniera di quella a livello sociale, coinvolgendo i clienti direttamente, attraverso terze parti con il ruolo di mediatori. (Sawhney et al., 2005)

Per quanto in letteratura viene molto dibattuto il tema della multicanalità e dell'importanza del coinvolgimento del cliente nello sviluppo di nuovi prodotti, la ricerca manca ancora di modelli strutturati che evidenzino i legami tra *le fasi di sviluppo di nuovi prodotti e la partecipazione del cliente nelle attività di questa funzione.* L'obiettivo di questo lavoro è di fornire un modello che

rappresenti le relazioni tra le fasi di sviluppo di nuovi prodotti e gli strumenti che vengono utilizzati per creare un' interazione con il cliente all'interno di queste fasi e di analizzare attraverso un' analisi empirica, la validità del modello, i risultati e le considerazioni a valle di questa ricerca. Nel prossimo capitolo verrà presentato un modello con l'obiettivo appena descritto.

## CAPITOLO 2

### 2 Framework di Ricerca

#### 2.1 Obiettivo della ricerca

L'obiettivo della ricerca è quello di individuare un modello che descriva in che modo le aziende utilizzano strategie di multicanalità finalizzate al coinvolgimento dei clienti all'interno dei processi di sviluppo dei nuovi prodotti. Il modello è di tipo **esplorativo**, con l'intento di verificare quali strumenti vengono utilizzati per creare un'interazione con i clienti e in alcuni casi una collaborazione attiva tra i consumatori e l'azienda. Il modello è utilizzabile sia per le innovazioni di tipo **incrementale** sia di tipo **radicale**. Sarà possibile quindi verificare quali strumenti vengono utilizzati nei 2 tipi di innovazione, in quali fasi è più presente ed utilizzata una strategia di engagement, *mettendo in luce le differenze tra le innovazioni incrementali e radicali*. Il lavoro si presenta come una **ricerca di marketing**, inquadrato nel tema della *multicanalità e della tecnologia a supporto di quest'ultima*; gli strumenti di interazione con il cliente seguono una classificazione dal punto di vista delle loro *funzionalità*, in modo da rendere più agevole e di migliore comprensione l'analisi empirica. Il modello si presta per ricerche su qualsiasi tipo di azienda che faccia Ricerca e Sviluppo e che utilizzi strumenti di engagement a supporto delle proprie strategie. Per quest'ultima ragione si ritiene che il modello sia particolarmente adatto alle aziende con un alto livello di *customer-centricity*.

## 2.2 Il modello di gestione dell'engagement nello sviluppo di nuovi prodotti

### La scelta delle variabili

Il modello si presenta come uno spazio concettuale bidimensionale, le cui variabili sono: **Fasi e Strumenti**. La prima variabile è costituita dalle *Fasi di Sviluppo di Nuovi Prodotti*, la seconda dagli *Strumenti di Interazione* che vengono utilizzati per creare il coinvolgimento dei clienti. Lo scopo della ricerca è stato trovare i legami che legano queste due variabili, attraverso l'analisi della letteratura e delle opportune ipotesi. La scelta di queste 2 variabili è determinata necessariamente dagli obiettivi della ricerca (paragrafo 2.1). Un'ulteriore variabile che non è stata esplicitata nel modello ma che viene presa in considerazione è il **tipo di strategia** con cui vengono utilizzati gli strumenti di engagement. La strategia può essere di 2 tipi: **pull** o **push** (Sand, 2003). Attraverso una strategia pull sarà possibile interagire con il cliente, *con l'obiettivo di ricevere feed-back da parte di quest'ultimo*, in modo da ottenere un coinvolgimento attivo nelle fasi di sviluppo (Sands, 2003). Nelle strategie di tipo push lo scopo è di *creare un coinvolgimento del cliente attraverso un percorso fonte- canale- utente senza un feedback di ritorno* (Sands, 2003). Un'altra variabile che non rientra nel modello ma che è stata presa in considerazione in questo testo, sono stati gli **obiettivi** che si prepongono le aziende durante le fasi di sviluppo di nuovi prodotti. Questi si dividono in obiettivi di *pro attività e reattività*. Queste 4 variabili verranno spiegate nel dettaglio e inquadrare all'interno dei prossimi paragrafi. Un'ulteriore variabile di interesse è il **tipo di innovazione**, incrementale o radicale. Il modello è stato definito con un'ipotesi di base: *gli strumenti di interazione che vengono utilizzati nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti sono gli stessi sia per le innovazioni incrementali che per quelle radicali*. E' infatti ragionevole pensare che questi strumenti vengono utilizzati nella stessa maniera e con le stesse strategie, mentre le differenze sono soprattutto nella frequenza di utilizzo a seconda della specifica fase.

### Descrizione dell'asse delle fasi

In letteratura esistono numerosi contributi che mostrano modelli inerenti alle fasi di sviluppo di nuovi prodotti. Il processo di *sviluppo di prodotto* è la sequenza di passi o attività che un'azienda compie per ideare, progettare e commercializzare un prodotto (Ulrich et al., 2007).

Un modello riconosciuto a livello internazionale è il modello di Robert Cooper, noto come il modello *stage- gate* tradizionale. Il modello *stage gate* di Cooper prevede che il processo sia suddiviso in alcuni stage (in genere 5) e in alcuni gate. Tra uno stage e l'altro si colloca un gate, che

rappresenta un momento di controllo di processo, dove i senior manager decidono se proseguire nello sviluppo del prodotto (decisioni *go, kill, hold e recycle*) e definiscono quali siano i *deliverable* o i risultati desiderati per lo stage successivo. Le decisioni si devono basare su dei solidi criteri di scelta che permettano di continuare ad investire sui progetti che hanno una concreta opportunità di successo.

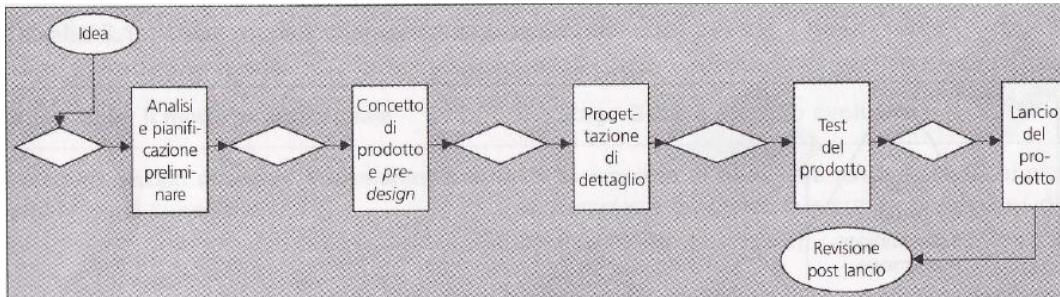


Figura 14 - Modello stage-gate tradizionale (2007)

In figura (Fig.14) si è rappresentato un tipico processo *stage-gate*; i 5 stage sono i seguenti: Analisi e pianificazione preliminare, Concetto di prodotto e pre-design, Progettazione di dettaglio, Test del prodotto, Lancio del prodotto (Ulrich et al., 2007).

Altri modelli, come quello che viene mostrato di seguito (Fig, 15), entrano in maggiore dettaglio nella scomposizione delle attività:

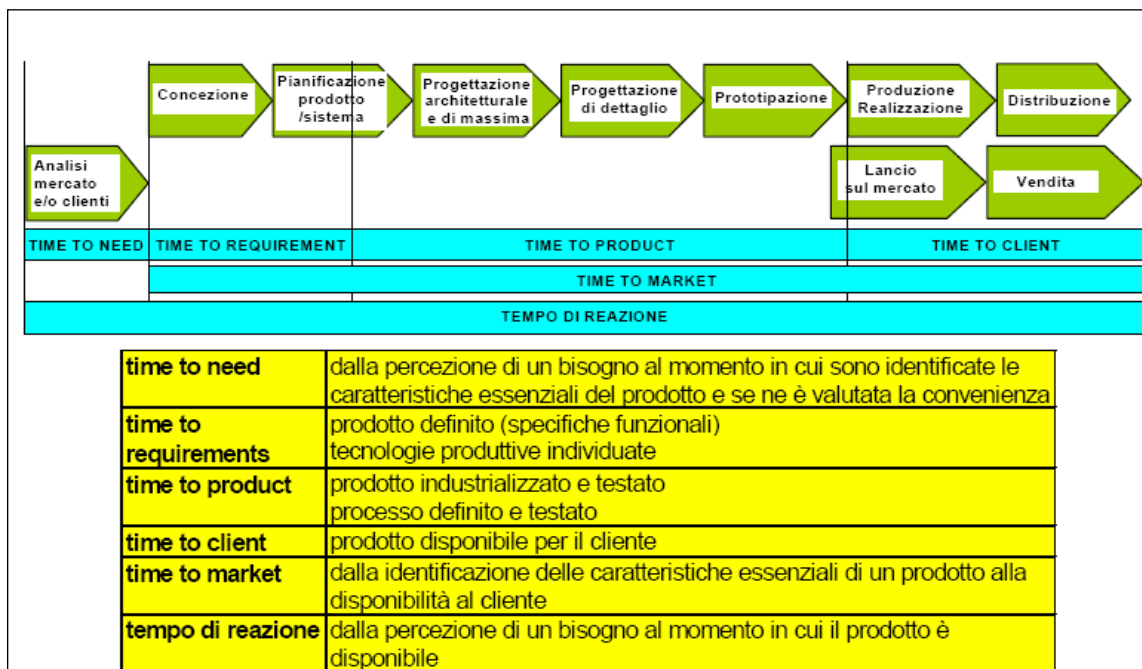


Figura 15 - Time to Market (2008)

In questo modello, ad esempio, le fasi di sviluppo vengono scomposte in 10 attività, dall'analisi di mercato e dei clienti fino alla vendita del prodotto, mettendo in risalto il concetto di *"Time to Market"* (Fig. 15), definito come il tempo che intercorre tra l'ideazione di un nuovo prodotto e la sua introduzione sul mercato (Terzi, 2008). La riduzione di tale parametro equivale all'acquisizione di un netto vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti: *la quota di mercato* lungo tutto il ciclo di vita è spesso predominante poiché il primo prodotto innovativo che arriva sul mercato si conquista la quasi totalità dei compratori disponibili (e questo è tanto più vero quanto più alti sono i costi di "switch" - es: informatica e macchinari industriali); *il margine di contribuzione* è interessante sia nella fase iniziale, dove si opera da leader, che nelle fasi successive, in quanto ci si è spostati lungo le curve di esperienza conseguendo riduzioni di costo; si migliorano *flussi di cassa attualizzati* in quanto si anticipano le entrate finanziarie a parità di spesa totale del progetto; *si può sincronizzare lo sviluppo di un nuovo prodotto* all'emergere di opportunità tecnologiche e di cambiamenti del mercato; il *periodo di "sales life"* del prodotto, dal lancio all'obsolescenza, è sicuramente maggiore rispetto ai prodotti dei concorrenti. (Terzi, 2008) Per la realizzazione del modello è stato utilizzata una suddivisione in 4 fasi, simile a quella del modello di Cooper, che prevede (Sandberg, 2007):

- **Idea generation stage**
- **Pre - Prototype**
- **Post - Prototype**
- **Launch Stage**

*La scelta di un modello più sintetico per la definizione delle fasi è servita per dare al lavoro una maggiore semplicità, considerando inutile entrare in un grado di dettaglio maggiore, dato l'utilizzo degli stessi strumenti in fasi diverse.*

#### DESCRIZIONE DELLE FASI

**Idea Generation Stage:** la fase di "Idea Generation" inizia con la consapevolezza del bisogno di innovare, che deriva da fonti interne e/o esterne, in modo formalizzato e/o informale. Le attività di questa fase cambiano in parte a seconda del tipo di prodotto: il processo può essere di tipo Market-pull, Technology-push, Prodotti basati su piattaforma, Prodotto a elevata incidenza di processo, Personalizzato (Ulrich et al., 2007). Il lavoro di ricerca non entra nel merito di ogni singolo processo considerando questa variabile come una variabile *esogena*. Il processo che verrà

descritto in seguito è quello “tipo” o “generico”, cioè quello utilizzato in una situazione *market-pull* (prodotti trainati dal mercato); *in questo tipo di strategia l'azienda inizia con un'opportunità di mercato, e individua poi le tecnologie che soddisfano i bisogni dei clienti* (Ulrich et al., 2007). La scelta di questo specifico processo è quella più in linea agli obiettivi della ricerca, dato che l'azione di engagement si svolge a livello di *customer involvement* con l'obiettivo di coinvolgere il cliente in un processo di co-creazione.

La fase di Idea Generation prende anche il nome di *progettazione concettuale*: siccome la fase che richiede il massimo coordinamento tra le funzioni dell'intero processo di sviluppo e che condiziona il successo del prodotto è quella di sviluppo concettuale, molte metodologie integrate sono concentrate in quest'ultima. La fase di sviluppo concettuale è spesso denominata anche *Front-end process*.

Questa fase contiene una serie di attività distinte, strutturate come in figura (Fig. 16) (Ulrich et al., 2007):

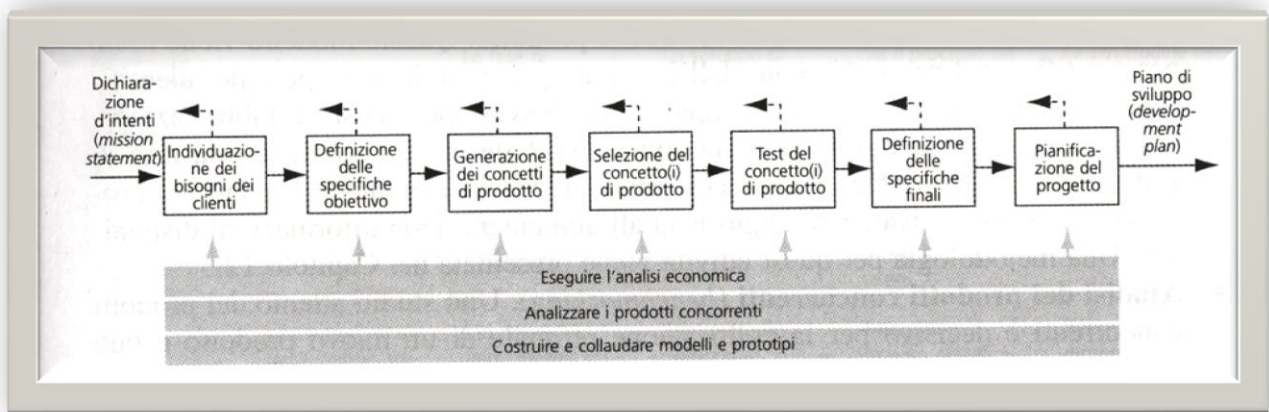


Figura 16 Le attività iniziali che costituiscono le fasi di progettazione concettuale (2007)

Raramente questa procedura è strettamente sequenziale, con la conclusione di ogni attività prima dell'inizio della successiva. In pratica, queste attività iniziali si sovrappongono le une alle altre e richiedono spesso delle interazioni. Le linee tratteggiate in figura rispecchiano l'incerta evoluzione che caratterizza lo sviluppo di un prodotto. Quasi a ogni stadio si acquisiscono nuove informazioni e nuovi risultati che possono motivare un riesame da parte del gruppo di un'attività precedente. Questa ripetizione di attività teoricamente già completate si definisce *iterazione di sviluppo* (Ulrich et al., 2007). L'input del processo di “progettazione concettuale” è la “Dichiarazione d'Intenti”



(mission statement) del progetto, che specifica il mercato del prodotto, gli obiettivi del prodotto, le ipotesi fondamentali e i vincoli (Ulrich et al., 2007).

Il processo di sviluppo concettuale include le seguenti attività:

- *Individuazione dei bisogni dei clienti:* lo scopo di questa attività è quello di comprendere i bisogni dei clienti e comunicarli efficacemente al team di sviluppo.
- *Definizione delle specifiche obiettivo:* le specifiche sono una descrizione delle funzioni del prodotto. Esse traducono i bisogni del cliente in termini tecnici.
- *Generazione dei concetti di prodotto:* lo scopo della fase di generazione del *concept* è di esplorare in modo sistematico le varie possibilità di soddisfare i bisogni dei clienti. La generazione di concetti prevede sia la ricerca all'esterno sia la soluzione creativa di problemi all'interno del gruppo .
- *Selezione del concetto di prodotto:* la selezione del concetto è l'attività nella quale i diversi concetti per il prodotto vengono analizzati e selezionati progressivamente fino a identificare il concetto più promettente.
- *Test del concetto:* in questa fase si verifica se uno (o più) concetti sono in grado di soddisfare i bisogni del cliente, si determina il mercato potenziale del prodotto e si identificano eventuali difetti che devono essere eliminati durante il successivo sviluppo.
- *Definizione delle specifiche finali:* le specifiche obiettivo fissate in precedenza vengono riviste dopo aver selezionato e testato un concetto. A questo punto, il gruppo deve specificare dei valori per i parametri tecnici (metric), valori che devono rispecchiare i vincoli insiti nel concetto, i limiti identificati dall'applicazione di modelli tecnici e il compromesso relativo al rapporto costo/prestazioni.
- *Pianificazione del progetto:* in questa attività conclusiva di sviluppo concettuale, il gruppo di lavoro stabilisce una schedulazione del processo di sviluppo, individua una strategia per minimizzare il tempo di sviluppo e stabilisce le risorse necessarie per portare a termine il progetto.

Altre 3 attività, di tipo trasversale, vengono svolte durante il processo iniziale di sviluppo:

- *Analisi economica:* il *team* di lavoro, con il supporto del controllo di *gestione*, *costruisce un modello economico del nuovo prodotto.*

- *Analisi dei prodotti dei concorrenti (benchmarking)*: uno studio attento dei concorrenti è decisivo per la collocazione ottimale di un nuovo prodotto e può costituire una ricca fonte di idee per la definizione e la scelta del *concept* di prodotto.
- *Modelli e prototipi*: la fase di sviluppo concettuale coinvolge vari tipi di modelli e prototipi. Questi includono tra gli altri: modelli iniziali di verifica del concetto che forniscono al gruppo di sviluppo la dimostrazione della fattibilità; modelli puramente di forma da mostrare ai clienti per valutare la rispondenza alle esigenze di *design* quali l'ergonomia o lo stile; modelli su foglio elettronico per valutazioni tecniche. (Ulrich et al., 2007)

*Nella fase di idea generation l'obiettivo è sicuramente "produrre conoscenza". Nei processi di sviluppo di nuovi prodotti è importante coinvolgere fin dalle fasi iniziali i clienti, in modo da raccogliere idee e suggerimenti per tutte le attività descritte precedentemente. In letteratura l'importanza di questo concetto è evidenziata nelle teorie "Open Innovation" (Chesbrough, 2003) e "User centered Innovation" (Von Hippel, 2005). L'idea centrale del concetto di Open Innovation è che, in un mondo come quello attuale dove la conoscenza viene largamente diffusa e distribuita, le aziende non possono pensare di basarsi soltanto sui propri sforzi di ricerca interna, ma dovrebbero invece aprire il proprio processo di innovazione verso l'esterno. Le teorie "User centered" hanno dimostrato come una significativa percentuale delle innovazioni sviluppate dalle imprese sono nate in seguito alle precise richieste da parte degli utilizzatori (Biemans, 1991; Utterback et al., 1976). In questa fase diventa molto importante soprattutto individuare e anticipare i bisogni dei clienti, in modo da creare un prodotto con caratteristiche in grado di soddisfare in pieno le esigenze dei consumatori. Grazie ai progressi in campo tecnologico è possibile utilizzare strumenti in grado di coinvolgere i possibili clienti nella definizione del concept del prodotto e delle sue funzionalità.*

- **Pre – Prototype stage**: dopo la fase relativa allo sviluppo concettuale del prodotto (generazione e selezione dei concetti, specifiche, *test*) vi è la fase di progettazione preliminare (Pre- Prototype) o di progettazione a livello di sistema. Questa fase comprende: la scelta dell'architettura di prodotto (modulare o integrale) ed eventuale utilizzo di Piattaforme di prodotti (con prodotti derivati), la standardizzazione, il lay out del prodotto, sottosistemi e loro funzioni, carry over (% di riutilizzo dei componenti), il coinvolgimento dei fornitori (co-design) e scelte di make or buy, pianificazione in dettaglio del progetto (risorse, tempi, team) (Ulrich et al., 2007). La fase di pre- prototype è una fase lunga con numerose attività. La descrizione in dettaglio di tutte le attività esula dagli

obiettivi di questa ricerca. Per questa ragione verrà data una descrizione in dettaglio solo di alcune attività ritenute esemplificative per spiegare il tipo di processo.

Nella progettazione preliminare si prendono le seguenti decisioni:

- L'architettura del prodotto, (modulare o integrale ed eventuale piattaforma di prodotto), la standardizzazione e il carry over.
- La varietà nel tempo, ovvero l'offerta di una serie di modelli o versioni derivati che verranno proposti sul mercato.

L'architettura del prodotto è uno degli strumenti idonei *per sviluppare prodotti che incontrino al meglio le richieste dei clienti* e per ridurre la varietà all'interno di un'azienda, mantenendo bassi i costi di gestione dell'offerta. In termini generali *l'architettura consiste nella definizione delle funzioni del prodotto e nella loro mappatura nei singoli componenti fisici*. Più precisamente Ulrich considera i seguenti elementi:

1. La definizione degli obiettivi funzionali.
2. La mappatura di questi nei singoli componenti o moduli del prodotto.
3. La specifica delle interfacce tra i componenti o tra i moduli fisici.

### *La definizione degli elementi funzionali*

Le funzioni di un prodotto derivano da ciò che un prodotto è destinato a svolgere. Esse possono essere analizzate a più livelli, approfondendo così le diversità di funzionalità tra prodotti che, con un approccio maggiormente aggregato, possono non risultare evidenti. Ci sono stati diversi tentativi di creare linguaggi formali e informali per riuscire a descrivere queste funzioni e per facilitare il processo di pianificazione. Si possono raffigurare gli elementi funzionali con diagrammi chiamati "strutture funzionali" con lo scopo di evidenziare le funzioni e le interrelazioni esistenti tra loro e gli elementi esterni. Consideriamo ad esempio le funzionalità di un carrello appendice che si aggancia a un veicolo: connettersi al veicolo, proteggere il carico dalle intemperie, minimizzare la resistenza aerodinamica, sostenere il carico, trasportare il carico. (Ulrich et al., 2007)

## *Tipi di architettura modulare*

Ulrich identifica tre tipi di architettura modulare: *slot*, *bus* e *sectional*. Tutte e tre richiedono una mappatura uno a uno tra le funzioni e i componenti e hanno interfacce disaccoppiate; la differenza sta nel modo nel quale le interazioni tra i componenti sono organizzate.

### *Slot*

Ogni interfaccia nel prodotto è di tipo diverso dalle altre, in modo tale che i componenti del prodotto non possono essere scambiati tra loro. La radio di un'automobile è un esempio di componente in un'architettura di tipo *slot*. La radio implementa esattamente una funzione ed è disaccoppiata dai componenti circostanti, ma la sua interfaccia è diversa da qualsiasi altra del veicolo (per esempio la radio e il contachilometri hanno diverse interfacce con il cruscotto dell'auto).

### *Bus*

In un'architettura di tipo *bus*, c'è un elemento al quale sono connessi tutti i componenti con un interfaccia comune. Un esempio è rappresentato dalla scheda di espansione di un personal computer. Anche componenti non elettronici possono essere costruiti con questo tipo di architettura, come le scaffalature metalliche con barre di sostegno e i portatutto per le auto.

### *Sectional*

In un'architettura modulare a sezioni tutte le interfacce sono dello stesso tipo e non c'è un singolo elemento al quale si attaccano tutti gli altri. L'assemblaggio si ottiene connettendo i componenti tra loro mediante un'identica interfaccia. Molti sistemi di tubature e mobili per cucine utilizzano questo tipo di struttura. Lego è un esempio estremo di tale architettura.

## *Standardizzazione dei componenti*

*La standardizzazione dei componenti consiste nell'utilizzo dello stesso componente in più prodotti ed è strettamente legato alla varietà di prodotto.* Componenti comuni standardizzati includono le batterie, le gomme, i motori, le lampadine. La standardizzazione interna è scelta dall'azienda di concerto con i suoi fornitori. La standardizzazione esterna deriva da norme, consuetudini o è imposta da grandi fornitori che generalmente hanno clienti anche nel medesimo settore.

L'architettura modulare favorisce la standardizzazione perché predefinisce le interfacce (disaccoppiate) e lavora con moduli e componenti con mappatura uno a uno.

La standardizzazione è possibile se:

- Un componente implementa funzioni d'utilizzo comune a più di un prodotto.
- L'interfaccia del componente è identica tra prodotti diversi. (Ulrich et al.,2007).

### *Carry over*

Quando un'azienda si trova davanti al compito di sviluppare un nuovo prodotto, deve decidere se sviluppare dei componenti specifici per questo o se utilizzare componenti già presenti nei cataloghi dei fornitori o già in uso per altri prodotti. Il *carry over* rappresenta la percentuale di componenti che vengono riutilizzati sui nuovi prodotti e che sono già presenti nei prodotti commercializzati. Nella fase di *pre-design* del processo di sviluppo prodotto è necessario scegliere i livelli di carry over per il nuovo prodotto. I benefici di utilizzare un componente già esistente consistono nel *minimizzare l'investimento, creare economie di scala, preservare il focus della azienda e garantire la qualità*, sebbene questo riduca il tasso di innovazione del prodotto. (Ulrich et al.,2007).

*Anche in questa fase l'obiettivo è collegato alla raccolta di informazioni tra i potenziali clienti, in maniera tale da coinvolgere quest'ultimi nella definizione delle specifiche del prototipo. In questa fase, rispetto alla precedente, l'interazione con i clienti aiuterà nella definizione delle funzionalità del prodotto, in funzione delle preferenze dei possibili utilizzatori. Inoltre sarà possibile avere suggerimenti sul design del prodotto. Per queste ragioni, come nella fase precedente, mi aspetto l'utilizzo di strumenti che coinvolgano il cliente in tutte le attività descritte precedentemente, con l'obiettivo di ricevere feedback da parte di quest'ultimo.*

**Post – Prototype stage:** è la fase di *progettazione di dettaglio e sperimentazione*; questa fase prevede il passaggio dai sottosistemi ai componenti, la definizione delle specifiche tecniche e la produzione disegni (disegni rilasciati e se necessario modificati), e la definizione delle interfacce fra i sottosistemi e i componenti. Inoltre questa fase prevede la “ Sperimentazione e miglioramento” (testing e refinement) anche utilizzando dei “prototipi” del prodotto:

- Prototipi: per la verifica con i clienti
- Prototipi: per la verifica dell'affidabilità, del design, ..
- Prototipi: per la verifica della producibilità del prodotto (Ulrich et al., 2007).

## *La progettazione di dettaglio*

La fase di progettazione di dettaglio comprende la definizione completa della geometria, dei materiali e delle tolleranze delle singole parti del prodotto e l'identificazione di tutte le parti standardizzate che saranno acquistate dai fornitori. Definisce il piano di produzione e le lavorazioni per ciascun componente da fabbricare, all'interno del sistema produttivo aziendale. Il risultato di questa fase è una documentazione tecnica con disegni e *file* che descrivono i componenti del prodotto e le sue lavorazioni, le specifiche delle parti da acquistare e la pianificazione del processo di fabbricazione e d'assemblaggio del prodotto.

## *Sperimentazione e miglioramento*

La fase di sperimentazione e miglioramento *richiede la costruzione e la valutazione di vari prototipi del prodotto*. I prototipi iniziali vengono solitamente realizzati con processi differenti, solitamente più artigianali, di quelli che verranno usati in fase di produzione. I prototipi iniziali sono sottoposti a delle prove per determinare se il prodotto ha il funzionamento previsto e se soddisfa i principali bisogni dei clienti. I prototipi successivi sono solitamente costruiti con parti ottenute con i processi di produzione prescelti, ma possono non essere assemblati con i processi di assemblaggio previsti. I prototipi beta vengono valutati estesamente all'interno dell'azienda e, tipicamente, vengono anche provati da clienti nel loro ambiente d'uso. Lo scopo dei prototipi beta è solitamente quello di fornire risposte a domande sulle prestazioni e l'affidabilità, al fine di identificare modifiche necessarie per il prodotto finale. (Ulrich et al.,2007)

*Nella fase di post- prototype lo scopo è di valutare le reazioni dei clienti al primo impatto con la prova del prodotto. In questo modo sarà possibile raccogliere suggerimenti su come migliorare le caratteristiche del prodotto. Un esempio è offerto da Prahalad e Ramaswamy (2004) nel contesto dell'apertura della fase di beta testing del sistema Windows 2000 da parte di Microsoft verso più di 650000 utilizzatori, poiché ritenuti in grado di aumentare la velocità del processo di sviluppo e di ridurre i costi. Gli strumenti che verranno utilizzati supporteranno sia la fase di "progettazione di dettaglio" sia di "sperimentazione e miglioramento". Per questo mi aspetto l'utilizzo di strategie volte sia a spingere alla prova del prototipo sia a raccogliere giudizi e considerazioni sulla qualità di quest'ultimo.*

- **Launch Stage:** questa fase comprende l'avviamento alla produzione e il lancio sul mercato del prodotto. Nella fase di avviamento della produzione il prodotto viene costruito

utilizzando il sistema produttivo previsto. Lo scopo della fase di avviamento è di addestrare il personale e di risolvere i problemi nei processi produttivi. I prodotti ottenuti durante questa fase di avviamento sono talvolta forniti a utenti selezionati ed esaminati accuratamente per individuare qualsiasi difetto residuo. La transizione della fase di avviamento alla produzione vera e propria è di solito graduale. A un certo punto di questa transizione, il prodotto viene lanciato e reso disponibile per il mercato. (Ulrich et al.,2007).

*Nella fase di lancio l'obiettivo è spingere i clienti all'acquisto del prodotto e valutare le loro reazioni una volta che il prodotto è stato immesso sul mercato. In questo modo sarà possibile raccogliere informazioni e giudizi da tutti coloro che hanno acquistato il prodotto, per portare eventuali miglioramenti sia al prodotto stesso che ai modelli successivi. In questa fase gli strumenti che verranno utilizzati avranno un duplice obiettivo: da una lato verranno utilizzati per spingere i clienti all'acquisto del prodotto, dall'altro per raccogliere informazioni e considerazioni.*

## **Descrizione dell'asse degli strumenti**

In questo testo gli strumenti utilizzati dalle aziende per perseguire le loro *strategie di multicanalità* sono stati classificati in 3 categorie: **one to one, one to many, many to many** (Hoffman et al., 2007). Questa tassonomia è stata scelta in una logica di marketing, classificando il tipo di interazione con il cliente in una forma *personalizzata, non personalizzata e di interazione sociale*. In questo modo la strategia multicanale di un'azienda può essere vista come un *sistema integrato di utilizzo di questi strumenti*.

Come è già stato detto nel paragrafo 2.2 "La scelta delle variabili", questi 3 strumenti possono essere utilizzati con strategie di tipo **pull** o **push** ( Sands, 2003). In letteratura ci sono molti esempi di strumenti utilizzati con queste 2 strategie; M. Sands fa riferimento all'utilizzo di strategie pull e push all'interno del web, nel primo caso per attirare l'attenzione dei possibili visitatori, nel secondo per spingere verso quest'ultimi l'azione di marketing. Per le strategie di tipo pull si utilizzeranno strumenti one to one o many to many, per strategie di tipo push verranno invece utilizzati strumenti one to many o many to many. Più in generale le strategie di tipo *pull* cercano il *coinvolgimento dei clienti attraverso un feedback da parte di quest'ultimi*, mentre le strategie di tipo *push* hanno lo scopo di *spingere verso il mercato l'azione di marketing*. Come esempio si riporta quello citato da Sands nel suo articolo " Integrating the Web and e-mail into a push-pull strategy," : assicurare a un sito web un alto punteggio nei motori di ricerca attira ("pull") l'attenzione di potenziali visitatori; questo punteggio può essere aumentato attraverso la continua

immissione di materiale informativo utile, invece che semplici messaggi promozionali e attraverso il collegamento con una serie di link a siti web complementari. La strategia di tipo push è utilizzata attraverso, ad esempio, l'utilizzo di newsletter, in modo tale da continuare a trasferire e diffondere l'informazione attraverso una continua serie di e-mail. Anche in questo è importante trovare il giusto equilibrio tra materiale informativo utile e semplici messaggi promozionali, in modo da non perdere i sottoscrittori alla newsletter.

Riportiamo anche un' ulteriore accezione del termine pull e push proposta dal modello di M. Vernuccio (2007), utilizzata per identificare le strategie comunicative che le aziende utilizzano per interagire con i propri clienti. Questo modello spiega le modalità di interazione comunicative mettendo in relazione le modalità di produzione dei contenuti (narrowcasting e broadcasting) con le strategie con cui queste vengono utilizzate.

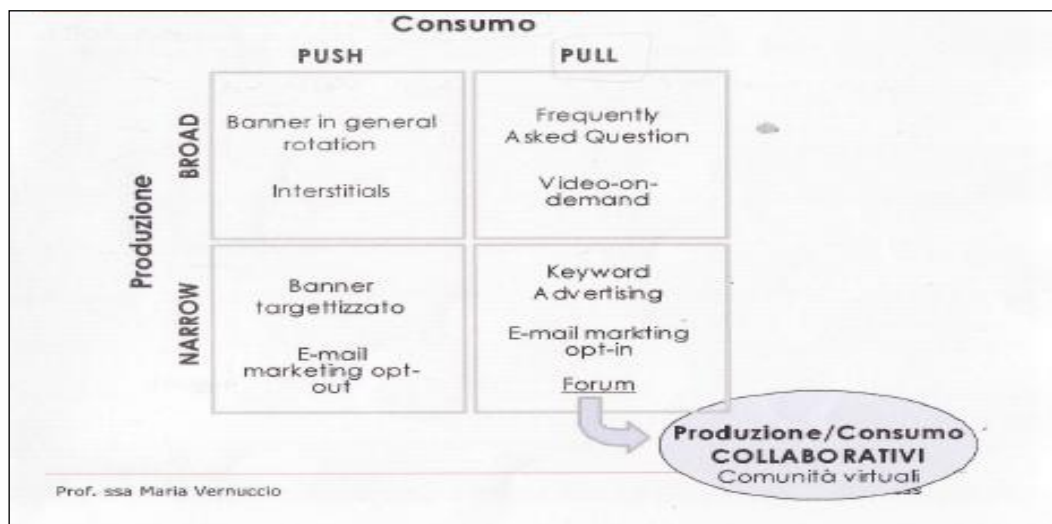


Figura 17 - *Convergenza verso il "pluricasting" (2007)*

Dalla figura (Fig.17) si evince come, a livello comunicativo, le strategie pull e push, possono venire utilizzate entrambe per la produzione dei contenuti, sia di natura broadcasting, sia di natura narrowcasting, mostrando nei riquadri degli opportuni esempi di strategia integrata di queste 4 variabili.

Nel modello descritto in questo capitolo verrà utilizzata la definizione di strategie "push & pull" proposta da M. Sands, in quanto più semplice e di facile applicazione. Per completezza, in questo testo è stata comunque riportata anche la definizione proposta da M. Vernuccio, in quanto nel modello proposto da Sands le strategie "push & pull" non assumono un' accezione di tipo comunicativo, ma di tipo collaborativo e interattivo con il cliente.



Nelle 4 fasi di sviluppo descritte precedentemente, soprattutto in aziende customer centric, mi aspetterò strategie di tipo *pull*. Infatti una delle principali caratteristiche di queste aziende consiste nella creazione di engagement con i clienti (Galbraith, 2008) e quindi strategie volte all'interazione con il cliente in tutte le fasi di sviluppo di nuovi prodotti. Mi aspetto, invece, strategie anche di tipo push nelle fasi di *post-prototype* e nella fase di *lancio*, con l'obiettivo di spingere i clienti nel primo caso alla prova del prodotto e nel secondo all'acquisto.

### GLI STRUMENTI ONE TO ONE: COMUNICAZIONE INTERPERSONALE E COMPUTER-MEDIATED COMMUNICATION

La figura 18 rappresenta un modello semplificato di comunicazione interpersonale tra due soggetti. Le linee continue e quelle tratteggiate simboleggiano i flussi di comunicazione che intercorrono tra i due individui. In questo modello è implicita una specifica accezione di interattività, intesa come un continuo flusso di feedback per cui in una comunicazione ogni messaggio inviato successivamente al secondo è sempre correlato ai messaggi precedentemente inviati (un'accezione diversa di interattività fornita da Neuman. Cfr. W.R. NEUMAN, *The Future of Mass Audience*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991).

Tale modello, che illustra un processo di comunicazione *one to one* tra due soggetti, può essere anche generalizzato alla rappresentazione di un processo di comunicazione interpersonale *many to many*, come ad esempio accade con le teleconferenze, con la partecipazione alle *chat room on line* e con le discussioni di gruppo *face to face* (J. STEUER, "Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence", *Journal of Communication*) (Fig. 18).

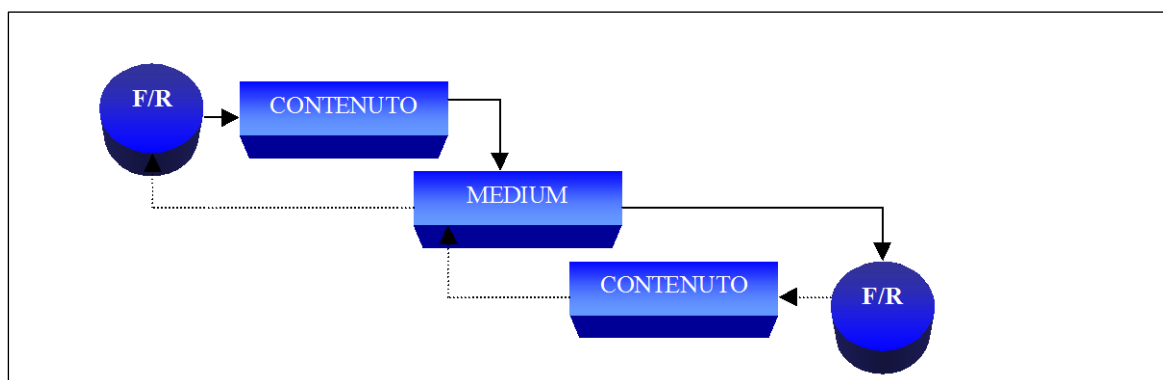


Figura 18 *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations* (1995).

Si può affermare che la comunicazione interpersonale non mediata (*face to face*) sia un caso particolare del modello illustrato nella figura sopra riportata. In questo caso la produzione dei

contenuti tra azienda e cliente è di tipo *narrowcasting*: vengono inviati messaggi di marketing *personalizzati* in base al profilo del target o anche del singolo utente (Hoffman and Novak, 1996). *La caratteristica dell'interattività è ciò che distingue il modello one to one dal modello one to many* (che in seguito verrà descritto): un'interattività di comunicazione che può essere mediata o meno come nel caso della comunicazione interpersonale *face to face*. In base a tale visione dell'interattività, *i media sono rilevanti solo perché agiscono come mezzo di connessione tra la fonte e il ricevente e influiscono nella comunicazione solo nella misura in cui contribuiscono alla completa trasmissione del messaggio.* (Hoffman et al., 1995).

Come detto precedentemente, questo tipo di strumenti si adattano in particolare a strategie di tipo *pull*. **Mi aspetto quindi, in tutte le 4 fasi di sviluppo l'utilizzo di questo tipo di comunicazione:** nella fase di idea generation con l'obiettivo di creare nuova conoscenza, raccogliendo idee e suggerimenti per la creazione di nuovi prodotti, nella fase di pre e post – prototype, con l'obiettivo di definire le caratteristiche e le specifiche del prodotto, nella fase di lancio per conoscere i pareri e le considerazioni dei consumatori, oppure con l'utilizzo di "Frequently Asked Question" per educare i clienti all'utilizzo di un nuovo prodotto.

#### **GLI STRUMENTI ONE TO MANY: COMUNICAZIONE ATTRAVERSO I MASS MEDIA**

La figura 19 rappresenta un modello semplificato che racchiude diversi modelli di comunicazione di massa. La caratteristica rilevante che si evince da tale rappresentazione è il processo di comunicazione *one to many/one to few*, per mezzo del quale un soggetto (fonte) trasmette contenuto tramite un medium ad un determinato pubblico (riceventi). Un esempio sono le newsletter, la mailing list e le usenet. La modalità di interazione *non è personalizzata* e la modalità di produzione dei contenuti è di tipo *broadcasting*. Per *broadcasting* si intende la costruzione di messaggi standardizzati per una vasta audience (Hoffman et al., 1996). La specificità del mezzo utilizzato (televisione, stampa, radio) influisce sulla tipologia del contenuto oggetto di comunicazione che può essere di natura statica (testo, immagini e grafici) e/o dinamica (audio, immagini in movimento, animazioni). In via generale è possibile affermare che tutti i modelli che cercano di spiegare gli effetti dei mass-media tradizionali sono basati su tale modello del processo di comunicazione (Kotler, 1991). *Si può facilmente notare come in questo modello (Fig. 19) non vi sia alcuna interazione tra la fonte e il ricevente* (anche i media tradizionali favoriscono le comunicazioni interattive tra gli individui poiché forniscono il contenuto informativo che diviene elemento di discussione "non mediata" tra individui).(Hoffman et al., 1995)

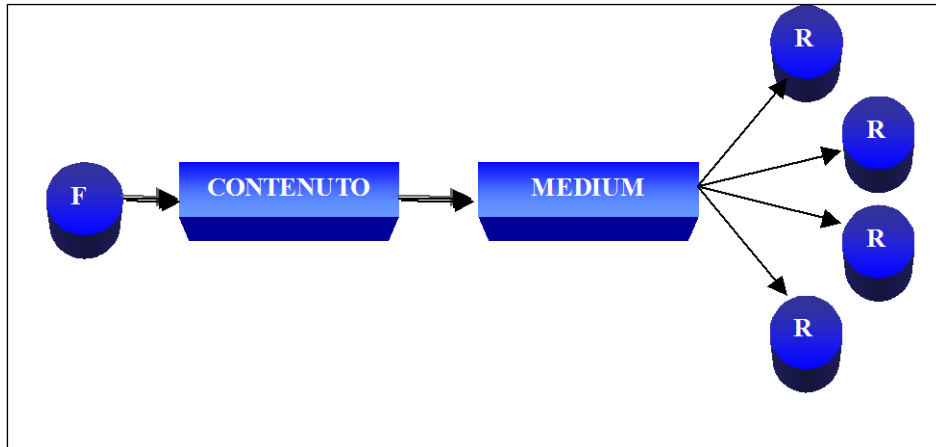


Figura 19 - *Modello tradizionale di comunicazione di massa (1995)*

Questa tipologia di strumenti si adatta soprattutto a strategie di tipo **push**. **Mi aspetto quindi l'utilizzo di questi strumenti nelle fasi di post-prototype e launch stage**, con lo scopo rispettivamente di promuovere la prova del prodotto, e nella successiva fase l'acquisto di quest'ultimo.

## **GLI STRUMENTI MANY TO MANY: NUOVO MODELLO DELLA COMUNICAZIONE TRAMITE GLI HYPERMEDIA CME**

Gli strumenti **many to many** ( ad esempio blog, forum ecc..) sono mezzi di comunicazione la cui modalità di interazione con gli utenti è di tipo "sociale". In questo tipo di comunicazione non si determina una sola relazione tra emittente e ricevente del messaggio, ma un insieme di relazioni che più interlocutori stabiliscono tra di loro attraverso la mediazione della Rete (Hoffman et al., 1995).

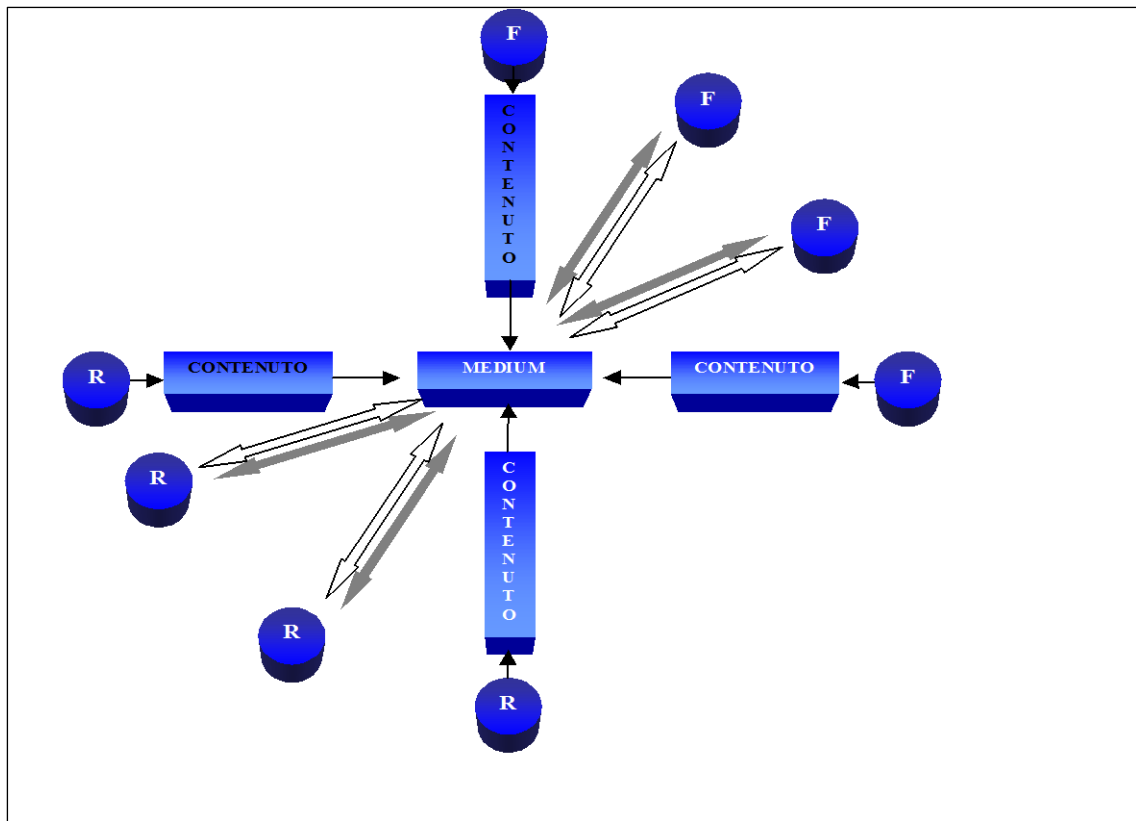


Figura 20 *Modello di comunicazione ipermediale mediata dal computer  
(modello di comunicazione many to many)(1995)*

La figura (Fig. 20) riportata in alto rappresenta il modello di comunicazione degli strumenti many to many. Il contenuto in essa rappresentato è di tipo multimediale e il medium una rete di computer a struttura distribuita. *Questo modello di comunicazione mediata differisce dal primo modello illustrato poiché l'interattività da esso permessa può essere posta in essere con lo stesso mezzo di comunicazione (interazione con la macchina) in aggiunta a quella tradizionale attraverso il medium (interazione personale).* La distinzione tra emittente e ricevente in questo caso ha poco senso: non c'è un destinatario passivo dei messaggi elaborati da una fonte, perché tutte le parti contribuiscono direttamente alla costruzione del contenuto e dell'ambiente di comunicazione (Rossi, 1995 ). La produzione dei contenuti avviene in maniera *collaborativa*, e rappresentano delle vere e proprie comunità virtuali (per comunità virtuali s'intende un'aggregazione di individui che, per esigenze professionali, per svago o per interesse condividono idee, progetti, emozioni e giudizi attraverso il canale digitale; Armstrong-Hagel, 1997; Micelli, 1997) per la condivisione di idee e opinioni, realizzate attraverso un Hypermedia Computer-Mediated Environments . Possiamo

definire un "*Hypermedia Computer Mediated Environment*" come "un network dinamico a struttura distribuita potenzialmente globale per estensione", con il relativo software e hardware per l'accesso, che permetta gli utenti:

- di fornire e contemporaneamente accedere al contenuto ipermediale ( interazione con la macchina );
- di comunicare attraverso il medium ( interazione personale) (Hoffman et al., 1995);

Due delle caratteristiche fondamentali consentite all'utente dall'*Hypermedia CME* costituito da Internet sono:

- L'utente è calato in un ambiente mediato (telepresenza) differente dall'ambiente che lo circonda (e in cui è "presente"). L'agire dell'utente in tale contesto può essere descritto efficacemente attraverso il concetto di "flusso" (*flow*) (Hoffman et al., 1995);
- Ogni utente ha quindi "*la possibilità di accedere a diverse attività/funzioni di rete nello stesso momento, individualmente o in gruppo*" e sperimenta "*la condizione di presenza virtuale di tutti nello stesso luogo.*" (Mandelli, 1998);

Per ciò che concerne il primo punto, diviene importante sottolineare come ogni utente abbia la possibilità, attraverso un processo interattivo *with the medium* e *through the medium*, di crearsi un ambiente comunicativo e relazionale dove è in grado di espletare determinata attività.

Da quanto detto è possibile evincere che per le imprese e i consumatori si aprono delle prospettive relazionali completamente nuove che promettono di cambiare, anzi stanno già cambiando, le regole che governano i singoli rapporti economici e, in generale, i mercati. In particolare gli utenti *consumer* possono: comunicare con altre persone, sia in modalità *one-to-one* che in gruppo, formando delle vere e proprie comunità (comunità virtuali). (Mandelli, 1998)

Questa tipologia di strumenti si adatta sia a strategie di tipo **pull** che di tipo **push**. **Mi aspetto quindi l'utilizzo di questi strumenti in tutte le 4 fasi.** Con una strategia di tipo pull nella fase di idea generation per produrre nuova conoscenza (in questa fase assumono un ruolo molto importante), nella fase di pre e post-prototype per la definizione delle caratteristiche e delle specifiche del prodotto, nella fase di lancio per raccogliere suggerimenti e considerazioni sulla qualità del prodotto e all'educazione all'utilizzo di quest'ultimo. Con una strategia di tipo push, invece, per spingere alla prova ( fase di post-prototype) e all'acquisto del prodotto (fase di lancio).

## 2.3 Gli obiettivi nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti

La letteratura enfatizza come le aziende che si occupano di innovazione di prodotto dovrebbero *prestare attenzione ai clienti e ai loro bisogni* nel processo di sviluppo, dalla fase di “Idea generation” a quella di “Lancio del prodotto” (Holt, 1984). Questo perché sebbene l’importanza dell’innovazione, soprattutto di innovazioni radicali, è largamente riconosciuta, il loro sviluppo è ancora abbastanza incerto e non del tutto definito (Leifer, 2001). Inoltre il tema è di grande interesse per la ricerca, poiché la maggior parte dei fallimenti è dovuta a vari fattori inerenti il loro sviluppo. Di conseguenza, dovuta all’inerente novità nel mercato, potrebbe essere estremamente difficile reagire ai bisogni e ai desideri dei clienti durante il processo di sviluppo di innovazioni, anche se la reattività, in un gran numero di casi, incrementerebbe le chances di successo nel posizionamento del prodotto sul mercato. A questo punto si apre un dibattito: *le aziende che sviluppano processi di innovazione sono in grado di anticipare i bisogni o anche influenzarli?* Infatti, un comportamento *proattivo* verso i clienti in termini di anticipare e influenzare i loro bisogni potrebbe giocare un importante ruolo nella costruzione di ponti tra innovazione e mercato. Johannessen, (1999) definisce la *proattività relativa al cliente*, sia come *l’agire basato sull’informazione raccolta sui clienti prima che il loro comportamento ha avuto un impatto diretto sull’azienda, oppure come influenzare e creare deliberatamente cambiamenti nel loro comportamento d’acquisto*. In questo i bisogni dei clienti sembrano giocare un ruolo chiave: in altre parole, potrebbero essere visti come i “drivers” del consumo o del comportamento d’acquisto (Heer, 2002).

In questo testo sono stati individuati esattamente 3 obiettivi relativi alle fasi di sviluppo nei processi di innovazione: **proattività influenzando** le scelte dei clienti, **proattività anticipando** le scelte dei clienti e **reattività**.

I bisogni dei clienti possono essere definiti come divergenze tra situazioni esistenti e desiderate (Karkkainen, 2002), e potrebbero esistere o materializzarsi nel futuro (Holt, 1984). Questi si dividono in 2 macrocategorie: *futuri* ed *esistenti*. I bisogni esistenti possono essere, inoltre, divisi in *potenziali* e *articolati*. I bisogni potenziali sono quelle necessità sconosciute ai clienti, che non emergono finché un nuovo prodotto o servizio viene presentato sul mercato (Jaworski, 2000). In questo modo, non emergono a livello conscio finché il nuovo prodotto o servizio viene presentato (Holt, 1976). Quanto a lungo questi bisogni rimangono sconosciuti, i clienti non sono insoddisfatti, poiché ancora li ignorano (Heer, 2002). Sia i bisogni futuri che i bisogni potenziali rappresentano

quei bisogni che non sono ancora stati espressi dai consumatori. La pro attività si divide in 2 tipi: pro attività influenzando o anticipando le scelte dei clienti. *Essere “ proattivi anticipando le richieste dei clienti” significa agire su quest’ultimo tipo di bisogni e quindi trovare nuove soluzioni prima che si manifesti apertamente una necessità e una richiesta da parte del cliente (Slater and Narver, 1998).* Anche i “bisogni espressi”, se sono ancora troppo generali, *richiedono di essere anticipati*, lasciando all’azienda il compito di trovare le soluzioni di cui il cliente ha veramente bisogno. Heer notò che sebbene lo sviluppo della tecnologia potrebbe essere rivoluzionario, i bisogni dei clienti sembrano svilupparsi in maniera evolutiva. In questo modo l’anticipazione appare una strategia possibile.

*L’essere proattivi influenzando le richieste del cliente consiste nel cambiare il comportamento d’acquisto dei clienti, sia in maniera diretta senza cambiarne le “strutture conoscitive”, o indirettamente cambiando le loro “strutture conoscitive” (Slater and Narver, 1998).* Nel primo caso un’azienda potrebbe incoraggiare all’acquisto di un nuovo prodotto influenzando, ad esempio, i criteri di scelta dei consumatori. Invece, nel secondo caso, un’azienda potrebbe creare nuovi bisogni, introducendo un’innovazione radicale nel mercato, informando i suoi clienti riguardo i nuovi benefici del nuovo prodotto e insegnando loro a utilizzarlo; oppure potrebbe cambiare le preferenze attuali dei consumatori, influenzando così i bisogni esistenti (Jaworski, 2000). *In questo modo viene influenzato indirettamente il comportamento del cliente e i suoi bisogni esistenti e futuri.*

*La customer- related reattività implica che l’azienda si concentra sul capire e soddisfare i bisogni articolati (in particolare i bisogni specifici) dei suoi clienti (Slater and Narver, 1998).* In pratica, ciò è spesso portato a termine attraverso ricerche di mercato, imparando dai risultati e poi modificando l’offerta basata su questa nuova conoscenza (Slater, 2001).

## **Gli obiettivi nella fase di idea generation**

### **CUSTOMER RELATED PRO ATTIVITA’ DURANTE LA FASE DI “IDEA-GENERATION”**

La fase di idea-generation inizia con una ricerca per individuare idee per un nuovo prodotto e finisce con la decisione di proseguire con lo sviluppo del prodotto. In particolare, quando la pro attività è considerata parte del processo di sviluppo dell’innovazione, è necessario unire questa strategia a un certo obiettivo, per definire “verso che cosa” l’azienda è proattiva. *La Customer-related pro attività e reattività nella fase di idea generation, sembrano essere connesse all’individuazione di opportunità di mercato, se le opportunità possono essere, anticipate o create.*

Una situazione nella quale le opportunità sono create dall'azienda riflette un' alta customer-related pro attività, che spesso sembra caratterizzare la generazione di idee per innovazioni radicali. In altre parole, gli studi condotti da Veryzer (1998) dimostrano come le idee per innovazioni radicali tendono a essere generate internamente e sono spesso guidate dal desiderio di applicare una particolare tecnologia. Questo indica che la ricerca di base gioca spesso un ruolo significativo nell'emergere di innovazioni. I benefici della conoscenza scientifica, guadagnata come risultato della ricerca di base, possono spesso essere sentiti più tardi sulla ricerca applicata (Rogers, 1983). *In questo modo, quando le idee per innovazioni, in particolare innovazioni radicali, provengono da dentro l'azienda, dalla ricerca applicata che trae origine dalla ricerca di base, è come se l'azienda creasse per se stessa opportunità nel mercato, agendo in maniera proattiva verso i clienti. Anche i risultati di precedenti ricerche suggeriscono che le opportunità nel mercato sono spesso anticipate nella fase di idea-generation e questo è anche indicativo di pro attività. Uno scienziato, ad esempio, potrebbe lanciare un progetto di ricerca per trovare la soluzione di un problema in anticipo, e così per reagire ai futuri bisogni (Rogers, 1983). Inoltre, la ricerca applicata potrebbe provenire dalla percezione di bisogni esistenti o latenti del consumatore. Comunque, nella fase di idea generation nelle innovazioni radicali, anche i bisogni esistenti dei consumatori tendono a essere espressi in maniera piuttosto imprecisa. Dal momento che raramente sanno che cosa è possibile ottenere dalla tecnologia esistente, è spesso difficile per loro articolare i propri bisogni. Di conseguenza, i precedenti studi (Kaplan, 1999), dimostrano come le innovazioni radicali non nascono di solito da reazioni a specifici desideri, espressi dai clienti. Le idee che provengono dai "lead users" non sono di solito adottate come tali, ma piuttosto combinate con idee di altri "lead users" e sviluppatori in-house (Veryzer,1998). In generale, l' utilizzo delle idee e suggerimenti dei lead users sembra essere più applicabile allo sviluppo di incrementali piuttosto che innovazioni radicali (Olson and Bakke, 2001). Perciò, sembra che, in particolare con le innovazioni radicali, la customer-related pro attività tende a essere molto alta "influenzando" oppure "anticipando" nella fase di idea-generation. Le idee sono di solite generate dentro l'azienda e si originano dall'anticipazione dei bisogni, o dalla ricerca di base.*

## **Gli obiettivi nella fase di sviluppo prodotto**

### **CUSTOMER- RELATED PRO ATTIVITA' DURANTE LA "DEVELOPMENT STAGE"**

La fase di sviluppo potrebbe essere definita come il processo che mette una nuova idea in una entità fisica e psicologica. *La customer-related pro attività e reattività nella fase di sviluppo sembra*



*essere connessa con i bisogni dei clienti, se questi bisogni possono essere anticipati o influenzati.*

Nel caso di innovazioni radicali, che tendono a essere debolmente definiti, conoscere i bisogni dei clienti è spesso ma non sempre possibile nelle prime fasi di sviluppo (Khurana and Rosenthal, 1998). Una volta che il prototipo è stato sviluppato, il processo di sviluppo tende a diventare più customer-oriented e la tendenza è di utilizzare un maggiore “customer input”. Il prototipo consente all’azienda di dare ai suoi clienti un primo reale senso di innovazione, in modo da valutare le loro reazioni. Ciò aiuta inoltre a determinare le specifiche e a valutare l’attrattività del mercato (Veryzer, 1998). Gli studi di O’Connor (1998) dimostrano come le aziende che sviluppano innovazioni radicali, tendono a sviluppare prototipi già nelle prime fasi, rispetto a quelle che sviluppano innovazioni incrementali. Così, la formulazione del prototipo ha un’influenza sul grado di pro attività. *Prima del suo sviluppo, i bisogni del mercato finale sono anticipati piuttosto che attivamente influenzati e più tardi entra in gioco la prospettiva dei clienti, in grado di solito di esprimere al meglio i loro bisogni in termini di innovazione e i suoi particolari* (Veryzer, 1998). Perciò, la customer-related pro attività sembra decrementare come lo sviluppo procede verso la fase di lancio. Nel modello in esame, nella fase di *pre-prototype* l’obiettivo sarà quindi di essere *proattivi anticipando* le richieste dei clienti, nella fase di *post-prototype* l’obiettivo sarà di essere *reattivi* alle richieste del cliente.

## **Gli obiettivi nella fase di lancio del prodotto**

### **CUSTOMER- RELATED PRO ATTIVITA’ DURANTE LA “LAUNCH STAGE”**

Mentre nella fase di sviluppo l’enfasi è sul paragone tra l’innovazione e i bisogni dei clienti, e il focus è ampiamente sui suoi particolari, *nella fase di lancio il focus è su un’interessante prospettiva del cliente di fronte all’innovazione e “nell’ acquisto” di quest’ultima.* In letteratura è stato discusso come in alcuni casi, soprattutto con innovazioni molto radicali, potrebbe risultare più vantaggioso essere più veloci, consegnando al mercato un prodotto meno innovativo, piuttosto che un prodotto con un non rilevante e importante set di attributi (Lynn, 1996). *In accordo con le ricerche di Beard e Easingwood (1996), le aziende tendono a fare modifiche nelle loro innovazioni come una reazione ai feedback dei clienti, durante e dopo la fase di lancio.* Questo sembra abbastanza naturale, da quando l’informazione diventa più valida e attendibile, tanto più l’innovazione si avvicina al mercato finale. *Comunque, la precedente ricerca ha anche enfatizzato la capacità di influenzare i clienti e la loro preparazione all’innovazione.* Gli studi passati hanno identificato tre strategie base con i quali le aziende che lanciano innovazioni radicali, sono in grado di influenzare i

loro clienti. Innanzitutto è molto importante creare un forte senso di aspettativa e consapevolezza (Easingwood and Koustelos, 2000). In secondo luogo, più è grande il cambiamento tecnologico inerente all'innovazione, più diventa importante il bisogno di "educare i clienti" (Beard and Easingwood, 1996). Inoltre dare ai clienti l'opportunità di "provare l'innovazione" prima di comprarla sembra essere specialmente importante nelle innovazioni radicali. Di conseguenza, nella fase di lancio il tema chiave sembra essere che i clienti accettino la nuova innovazione. *In questa fase la compatibilità tra innovazione e cliente sembra essere raggiunta influenzando i clienti (attraverso la creazione di consapevolezza, l'educazione e il marketing trial) e facendo modifiche su richiesta del cliente dopo il lancio. Così sia la customer-related pro attività, e reattività tendono a essere alte in questa fase.*

Riassumendo, gli obiettivi nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti sono schematizzati come di seguito:

- Obiettivi della fase di Idea generation: essere **proattivi influenzando** o **anticipando** le richieste del cliente. In accordo a ciò che è riportato in letteratura, la customer-related pro attività è di solito alta o molto alta nella fase di idea generation, in particolare nelle innovazioni radicali. In altre parole, le innovazioni creano il loro proprio mercato sia direttamente creando o anticipando opportunità.
- Obiettivi della fase di pre-prototype: prima che il prototipo venga realizzato l'obiettivo è sempre di anticipare i bisogni del mercato o influenzarli attivamente. In questa fase prevale l'obiettivo di essere **proattivi anticipando** le richieste dei clienti. Comunque la pro attività sembra cambiare durante il processo di costruzione del prototipo, e decrementare a mano a mano che ci si avvicina alla fase di lancio.
- Obiettivi della fase di post-prototype: in questa fase l'obiettivo è essere **reattivi** alle esigenze dei clienti, valutando le loro considerazioni e reazioni sul prototipo, definendo poi le specifiche del prodotto.
- Obiettivi nella fase di lancio: il primo obiettivo di questa fase è essere **reattivi** alle considerazioni e ai feedback dei clienti durante la fase di lancio del prodotto. Il secondo è essere **proattivi influenzando** il comportamento dei clienti, preparandoli per l'innovazione. In questo secondo caso è importante creare un senso di aspettativa e consapevolezza, ed educare i clienti all'utilizzo del prodotto, soprattutto nei casi in cui l'innovazione

tecnologica relativa al nuovo prodotto è molto alta. Di conseguenza, sia la pro attività che la reattività tendono a essere alte in questa fase.

In questo modo sembra che il grado di customer-related pro attività cambia durante il processo di innovazione. Differenti fase implicano o consentono un differente tipo di pro attività.

## 2.4 Le interazioni tra gli assi

Lo scopo di questo paragrafo è sintetizzare i concetti del paragrafo precedente, in modo da mettere in risalto i legami e le interazioni tra le due variabili in gioco, evidenziando il legame tra queste due variabili e gli obiettivi che emersi dalla letteratura per ogni specifica fase:

- Nella fase di *idea generation*, l'obiettivo è di essere *proattivi, anticipando o influenzando* le richieste dei clienti, in modo da individuare nuove opportunità di mercato. In questa fase è importante raccogliere idee e suggerimenti in modo da produrre nuova conoscenza. Perciò ci aspetteremo l' utilizzo di strumenti *one to one e many to many* con una strategia *pull*, in modo da creare un'interazione con il cliente, per coinvolgerlo nella fase di sviluppo del concept del nuovo prodotto.
- Nella fase di *pre – prototype*, l'obiettivo è di essere *proattivi anticipando* le richieste dei clienti, in modo da anticipare eventuali vincoli e opportunità. In questa fase è importante definire le caratteristiche e le specifiche del prodotto. Perciò ci aspetteremo l'utilizzo di strumenti *one to one e many to many* con una strategia *pull*.
- Nella fase di *post-prototype*, l'obiettivo è essere *reattivi* alle esigenze dei clienti, in modo da valutare le loro considerazioni e reazioni sul prototipo, definendo poi le specifiche del prodotto. Anche in questa fase è importante, quindi, definire le caratteristiche e le specifiche del prodotto. In questo modo ci aspetteremo l'utilizzo di strumenti *one to one* con una strategia *pull*, strumenti *one to many* con una strategia *push* e strumenti *many to many* che utilizzano entrambe queste strategie. La strategia *push* avrà lo scopo di promuovere la prova del prototipo, la strategia *pull* avrà invece l'obiettivo coinvolgere il cliente nella definizione delle caratteristiche e delle specifiche del prodotto.
- Nella fase di *launch*, il primo obiettivo è la *reattività* alle considerazioni e ai feedback dei clienti durante la fase di lancio del prodotto. Il secondo è essere *proattivi influenzando* il comportamento dei clienti, preparandoli per l'innovazione. In questa fase è importante creare un senso di aspettativa e consapevolezza, ed educare i clienti all'utilizzo del prodotto, soprattutto nei casi in cui l'innovazione tecnologica relativa al nuovo prodotto è molto alta. In questo modo ci aspetteremo l'utilizzo di strumenti *one to one* con una

strategia *pull*, strumenti *one to many* con una strategia *push* e strumenti *many to many* che utilizzano entrambe queste strategie. La strategia *push* verrà utilizzata con l'obiettivo di spingere all'acquisto del prodotto, mentre la strategia *pull* avrà lo scopo di raccogliere i pareri e le considerazioni dei consumatori, oppure con l'utilizzo ad esempio di "Frequently Asked Question", per educare i clienti all'utilizzo del nuovo prodotto.

Riassumiamo adesso graficamente le relazioni esposte nel paragrafo 2.4 (Fig. 21)

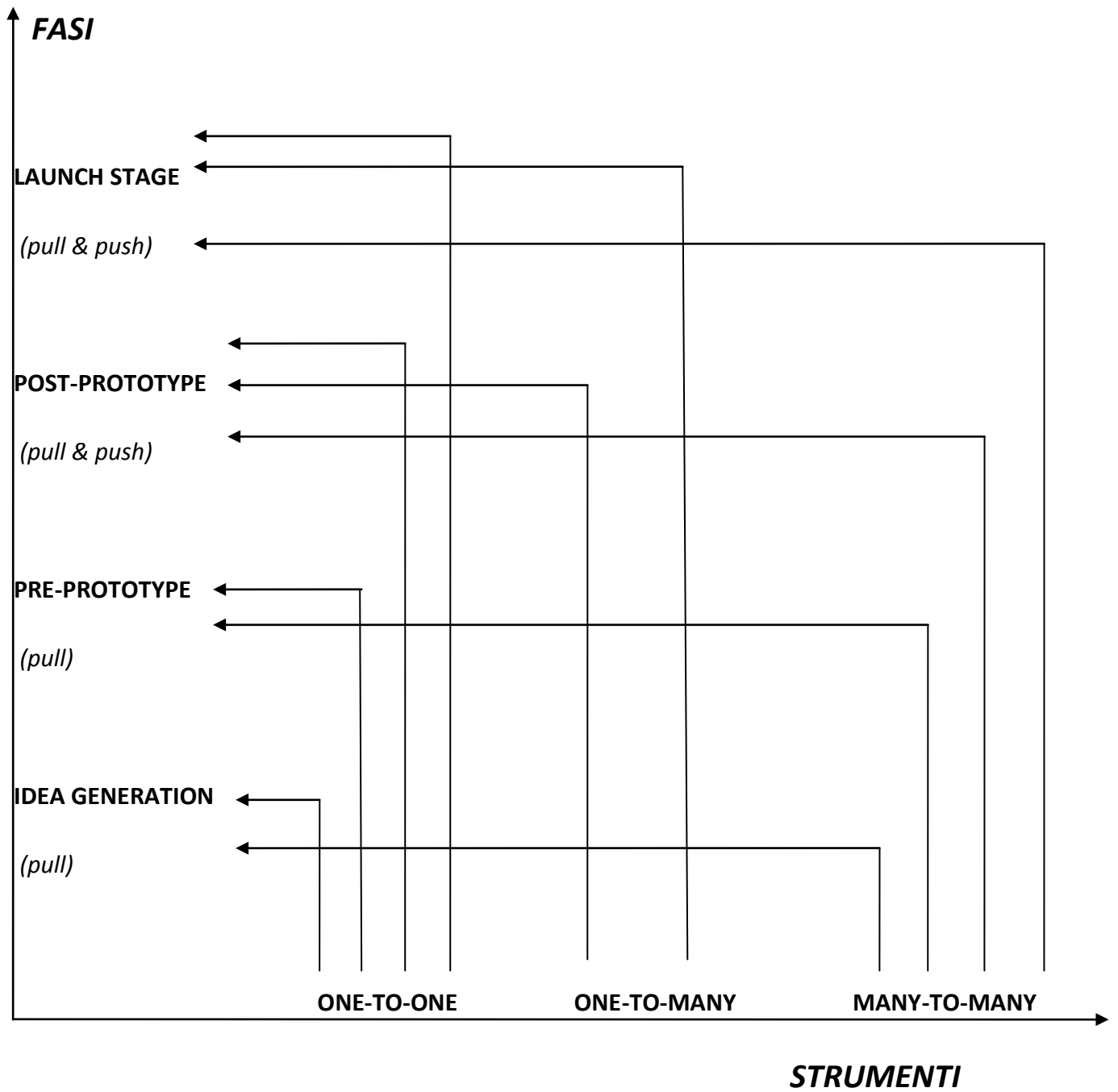


Figura 21 – Relazioni tra gli assi

## 2.5 La metodologia di ricerca

La metodologia di ricerca si è basata sulla creazione di un *modello esplorativo*, con l'obiettivo di indagare quali strumenti vengono utilizzati all'interno di un campione di aziende italiane, per creare un'interazione con il cliente.

L'analisi si è svolta intervistando un campione *eterogeneo* di aziende; è stata presa in considerazione la scelta di un campione eterogeneo poiché, in questo testo, *si è voluto mettere in risalto l'utilizzo di strategie multicanali all'interno di aziende operanti in settori diversi, in modo da evidenziare i tratti caratteristici delle aziende che presentano un'alta e una bassa multicanalità, all'interno della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti*. Inoltre, per una delle tipologie di aziende, *si è voluto mettere in risalto come il fattore dimensione influisca sulle strategie di multicanalità dell'azienda*.

La scelta delle imprese oggetto di studio si è articolata in 2 fasi sequenziali:

- 1) Definizione di un elenco di imprese che sono state ritenute coerenti con l'unità d'analisi sopra definita;
- 2) Selezione da tale elenco, delle aziende in merito alle quali effettuare un'analisi dettagliata per realizzare così un caso studio.

In merito alla fase uno, i nominativi sono stati identificati raccogliendo informazioni sulle imprese private più attente alla R&S tramite una ricerca via web con l'utilizzo dei principali motori di ricerca, la consultazione dei profili aziendali suddivisi per settori di mercato inseriti nei siti della Camera di Commercio e di Confindustria e la partecipazione a delle presentazioni aziendali e a dei seminari promossi dal Politecnico. Tale metodologia di indagine presenta alcuni vantaggi, tra i quali:

- Dispendio ridotto di tempo e di costo rispetto per esempio ad indagini condotte telefonicamente;
- Possibilità di reperire materiale da differenti fonti, anche esterne all'azienda stessa;
- Facilità di raggiungimento di imprese dislocate in differenti siti.

Occorre tuttavia enumerare anche i principali svantaggi ad essa associati, relativi soprattutto alla validità, cioè al livello di confidenza delle informazioni così ottenute, considerando sia la "parzialità" e soggettività delle informazioni inserite sui differenti siti o comunicate durante le

presentazioni suddette, sia l'incerta attendibilità di molte fonti consultate su internet. Di fatto si è comunque scelto di usare tale metodologia in quanto gli svantaggi ad essa relativi non sono stati considerati significativamente critici visto l'obiettivo meramente esplorativo di questa fase di ricerca. Nella fase successiva, infatti, le imprese ritenute più interessanti come oggetto di analisi sono state contattate telefonicamente e si è potuto così verificare l'attendibilità delle informazioni inizialmente raccolte e che hanno condotto a tale scelta.

L'analisi si è svolta attraverso una serie di interviste semi strutturate, durante le quali sono state raccolte informazioni in maniera qualitativa sulle strategie di interazione con il cliente delle aziende intervistate. Le interviste sono state effettuate alle seguenti società: **ESSELUNGA s.p.a**, **PANASONIC ITALIA**, **BPM**, **SOGESI s.r.l**, **INDESIT**, **INTESASANPAOLO**. La scelta di queste aziende è dovuta alle seguenti ragioni:

- *La loro importanza nel settore in cui operano:* si è preferito scegliere aziende conosciute nei loro specifici settori, in modo da dare più valore al campione selezionato e alla ricerca in generale.
- *La loro ricerca di interazione con il cliente durante le fasi di sviluppo di nuovi prodotti:* è stato fondamentale per la ricerca studiare aziende che interagissero con i clienti durante le fasi di sviluppo di nuovi prodotti, in modo da valutare le loro caratteristiche in termini di strategie di multicanalità.
- *L'interessamento per la ricerca in esame:* per la scelta del campione si è valutato anche l'interessamento alla ricerca in esame, in quanto aziende interessate all'argomento della ricerca sarebbero state sicuramente più propense a concedere più tempo per una o più interviste.
- *Le informazioni effettivamente raccolte:* alcune aziende dello stesso settore non sono state considerate, in quanto ritenute non in grado di fornire informazioni aggiuntive rispetto alle aziende già intervistate.

La ricerca quindi si è svolta sull'analizzare rispettivamente i settori della grande distribuzione organizzata, dell'elettronica, il settore finanziario, il settore informatico e degli elettrodomestici. Il settore in cui è stato possibile valutare come il *fattore grandezza* abbia inciso sulle strategie di



multicanalità delle aziende è stato il *settore finanziario*. Per ogni azienda l'intervista si è svolta andando ad analizzare prima le caratteristiche del processo di sviluppo di nuovi prodotti e successivamente gli strumenti che vengono utilizzati per creare un'interazione con il cliente. L'analisi sulle aziende è stata poi completata da informazioni integrative sul profilo aziendale e da considerazioni aggiuntive sul caso aziendale. Successivamente le aziende sono state suddivise in due cluster e ad ognuna di queste è stato attribuito il rispettivo grado di multicanalità. Grazie alla suddivisione in cluster è stato possibile individuare i tratti caratteristici delle aziende con alta e bassa multicanalità e confrontare le considerazioni emerse dall'analisi empirica, con ciò che è invece stato riportato in letteratura. In questo modo è stato poi possibile valutare le concordanze e le discordanze con quest'ultima, aprendo successivamente ulteriori temi di indagine per il proseguimento della ricerca.

## CAPITOLO 3

### 3 Risultati

In questo capitolo verranno presentati i casi aziendali scelti per verificare empiricamente il modello presentato nel capitolo 2, che evidenzia gli strumenti che vengono utilizzati nelle fasi di Ricerca e Sviluppo di nuovi prodotti e con quali strategie, per creare un coinvolgimento dei clienti.

In particolare la trattazione di ogni caso si articolerà in quattro parti principali:

- Profilo dell'azienda: in questa sezione verranno date delle informazioni base per delineare il settore in cui opera, la tipologia dei prodotti con cui compete, le sue dimensioni, la posizione competitiva ricoperta ecc.;
- Attività di ricerca e sviluppo: in questo paragrafo si definiranno le attività che caratterizzano un processo generico di ricerca/sviluppo prodotto e si illustreranno brevemente anche gli attori in esso coinvolti;
- Individuazione degli strumenti utilizzati per creare un'interazione con i clienti in quali fasi e con quali strategie: qui si approfondiranno gli strumenti che vengono utilizzati per creare un'interazione e un coinvolgimento dei clienti nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti, evidenziando con quali strategie vengono utilizzati e con quale frequenza.
- Considerazioni sul caso esaminato: in questo paragrafo si fanno alcune considerazioni sul caso esaminato, in riferimento al settore in cui opera l'azienda in esame e i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi della ricerca.

## CASO ESSELUNGA S.p.A.

The logo for Esselunga S.p.A. features the word "ESSELUNGA" in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid blue rectangular background.

### 3.1 ESSELUNGA S.p.A.

#### 3.1.1 PROFILO AZIENDALE

Esselunga S.p.A. è una società italiana della grande distribuzione organizzata operante nell'Italia settentrionale e centrale con supermercati e superstore. È una controllata di Supermarkets Italiani. Esselunga controlla circa l'8,7% delle vendite in supermercati e ipermercati italiani con 140 punti vendita concentrati in Lombardia, Toscana, Piemonte ed Emilia-Romagna, ma anche Veneto e Liguria. Nell'anno 2007 la Supermarkets Italiani S.p.A. è, grazie alla sua controllata, la ventitreesima azienda italiana per fatturato, e prima nella grande distribuzione organizzata italiana, seguita da Auchan, al quarantasettesimo posto. Nel 2008 il gruppo Esselunga ha ottenuto ricavi per 5,782 miliardi, Ebit di 301,8 milioni, utili per 202,6 milioni. Indebitamento finanziario netto di 275 milioni, con un personale di 18.706 dipendenti. La storia di questa azienda inizia nel 1957, quando in viale Regina Giovanna a Milano apre il primo negozio Esselunga. L'insegna costituita dalla scritta "Supermaket", disegnata da Max Huber, era caratterizzata da una S la cui parte superiore era molto allungata. La società fu fondata dall'imprenditore Nelson Rockefeller, assieme ad alcuni soci (tra cui i Caprotti che cominciarono con una quota del 18% e oggi ne sono i proprietari; la famiglia Crespi, con il 16%; Marco Brunelli, con il 10%), che insieme diedero vita a quella che fu la prima catena italiana di supermercati, la " Supermarkets Italiani " S.p.A. La nascita della società avvenne casualmente: nel 1957 Guido Caprotti e Marco Brunelli si trovavano per il fine settimana a Saint Moritz. Nei saloni dell'hotel Palace ascoltarono i due fratelli Brustio (che erano nel top management del gruppo La Rinascente) discutere sul fatto che alcuni americani erano in trattative con Rockefeller per aprire dei supermercati in Italia. I Brustio, pretendevano di avere la maggioranza della società che sarebbe nata. A seguito di attriti sopravvenuti con Rockefeller, i Caprotti accettarono di sostituire i Brustio acquisendo una quota di minoranza (18% in tre fratelli). A seguito di una campagna pubblicitaria il cui motto era «Esse lunga, prezzi corti» e

di una ristrutturazione aziendale, la società venne rinominata ufficialmente *Esselunga*. I fratelli Caprotti, (Bernardo, Guido e Claudio) nel '61 acquistarono il 51% di Rockefeller, pagandola 4 milioni di dollari. Esselunga in seguito introdusse programmi di fidelizzazione della clientela (con l'introduzione nel 1994 della "Fidaty card") e i prodotti a marchio proprio. È stata tra le prime catene di GDO italiane ad avere prodotti biologici, prodotti a marchio proprio e a permettere l'ordine della spesa via internet. Punto di forza dell'azienda è la soddisfazione della clientela e per garantirla viene fornito un ottimo livello di servizio e la scelta dei prodotti migliori, ma anche politiche di prezzo attente alle esigenze dei consumatori. Inoltre Esselunga ha aperto dei suoi stabilimenti (1990), in cui produce e controlla ogni fase della lavorazione dei prodotti a marchio Esselunga.

### **3.1.2 ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO**

In un settore come quello in cui opera Esselunga, l'attività di Ricerca e Sviluppo consiste nel lancio sul mercato di un prodotto che non è ancora in assortimento. Il processo di R&S di Esselunga consiste essenzialmente di tre fasi: "Idea Generation", "Development Product", "Launch Product". Il sistema di R&S si può definire come un sistema tradizionale, cioè non parte dall'analisi dei bisogni dei clienti (attraverso quindi focus group, o ricerche ad hoc), ma si monitorano le quote di mercato dei prodotti. Attraverso i dati prodotti da due società, Nielsen e Airai nel campo del grocery e GFK nel campo dell'elettronica è possibile ottenere il dato di benchmark rispetto alle categorie di prodotto. Con il dato di benchmark è possibile individuare l'incidenza e quindi la quota di mercato di Esselunga, rispetto alla concorrenza, a livello di singolo prodotto e quindi di classificazione di quest'ultimi, su base regionale. Esselunga è presente in 5 regioni e quindi avrà dati di benchmark relativi a ognuna di queste. Attraverso logiche di "opportunity gap" si valutano le differenze tra le quote di mercato delle varie società: si valuta se esistono gap da colmare e quindi prodotti non ancora in assortimento che potrebbero generare un fatturato potenziale. In questo senso, quindi, l'introduzione di nuovi prodotti consiste nell'adeguamento alle opportunità presenti sul mercato. Altri sistemi di introduzione di nuovi prodotti consistono, ad esempio, nel monitoraggio dei prodotti presenti all'estero e non ancora in Italia. In questo caso, attraverso sistemi di business intelligence, si valuta se esiste un possibile parco clienti interessato a un determinato tipo prodotti e successivamente si valuta la possibilità di introdurre o meno il nuovo prodotto. Ad esempio, in questo momento Esselunga sta valutando la possibilità di introdurre prodotti salutistici presenti all'estero, valutando prima l'effettiva esistenza di un mercato

potenziale in Italia per questo tipo di prodotti, attraverso il monitoraggio degli acquisti dei clienti. L'introduzione di nuovi prodotti può avvenire anche attraverso la richiesta di un imprenditore, che decide di sperimentare nuovi canali di distribuzione per lanciare un nuovo prodotto. Solo in alcuni casi dopo la fase di "Idea Generation" prosegue una fase di "Product Development" che consiste nell'attività di post prototype. In questa fase vengono lanciati dei prodotti in un numero di punti vendita limitato e, in genere, per un periodo di 6 mesi. Attraverso le carte fedeltà è possibile monitorare l'andamento delle vendite, e ricevere feed-back sul gradimento del prodotto. Inoltre è possibile verificare anche come i lanci di nuovi prodotti modificano i consumi esistenti: in alcuni casi, infatti, è possibile che l'introduzione da parte di un fornitore di un nuovo prodotto, porti alla diminuzione nelle vendite di prodotti lanciati precedentemente, diventando quindi un prodotto sostitutivo. In questa specifica situazione non c'è stata un aumento della gamma di prodotti ma un semplice effetto sostitutivo nelle vendite, senza portare a una maggiore creazione di valore per il parco prodotti nel suo complesso. In questi casi, in genere, si apportano modifiche al prodotto o si decide di non lanciarlo. Un altro obiettivo della fase di post prototipo è individuare la collocazione giusta degli articoli all'interno degli scaffali. In alcuni casi, infatti, è stato necessario individuare i confini della categoria di riferimento, in modo da capire con precisione il target dei clienti per un determinato prodotto, individuando così l'esatto posizionamento di marketing del prodotto stesso. In passato, ad esempio, è stata introdotta una bevanda per teen agers ricca di sali minerali che poteva essere posizionata sia tra le bevande per bambini che tra gli integratori di sali per gli adulti. In genere Esselunga non attua il cross merchandising e quindi attraverso l'analisi delle vendite è stata individuata l'esatta collocazione per questo tipo di prodotto. Invece, nella maggior parte dei casi, dopo la fase di Idea Generation si passa direttamente alla fase di lancio del prodotto sul mercato. E' in questa fase che si ha una maggiore interazione con il cliente, grazie ai numerosi feed-back sugli articoli che vengono comprati sia attraverso le carte fedeltà sia attraverso un contatto diretto con il cliente. In questa fase ad esempio, attraverso logiche di data mining, viene effettuata un'analisi dei prodotti comprati congiuntamente, in modo da trovare regole associative tra quest'ultimi. In questo modo è possibile per Esselunga ideare eventi promozionali più efficaci per un determinato target e fornire feedback ai fornitori, ad esempio, sul target di clienti che compra un determinato prodotto. Una volta rese disponibili queste informazioni al reparto marketing dell'azienda fornitrice, quest'ultimo potrebbe costatare divergenze rispetto alle ipotesi fatte a monte dell'azione di marketing, decidendo di rivedere i confini del mercato target per un

determinato prodotto, in modo da indirizzare in maniera diversa e più efficace la propria strategia di comunicazione.

### 3.1.3 GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI

Dall'intervista è emerso come Esselunga utilizzi *sistemi tradizionali di comunicazione*. Grazie alla possibilità, attraverso le carte fidaty, di raccogliere precise informazioni sugli acquisti dei singoli clienti, gli strumenti utilizzati da Esselunga per interagire con quest'ultimi sono assolutamente in prevalenza strumenti *one-to-one*; attraverso, infatti, le informazioni raccolte sui clienti è possibile inviare messaggi personalizzati per singolo acquirente, in funzione del suo profilo e delle sue abitudini d'acquisto. Questo tipo di strumento vengono utilizzati nella fase di "Development Product" in maniera sporadica, mentre vengono utilizzati frequentemente nella fase di "Launch Product" e successivamente a questa fase. Per questa categoria di strumenti, l'interazione con la clientela avviene attraverso *telefonate, posta e e-mail*. L'obiettivo di questi strumenti è raccogliere i feedback della clientela, in modo da conoscere opinioni e pareri sul gradimento dei prodotti e sui brand in generale. L'obiettivo delle interviste telefoniche, in genere, consiste nel conoscere i pareri dei consumatori, a livello di conoscenza e caratteristiche dei prodotti di un determinato brand e di specifica azienda, mentre il gradimento sui singoli articoli viene misurato attraverso il tasso di riacquisto dei prodotti. Queste informazioni tornano utili sia ai marchi che forniscono i prodotti, sia a Esselunga stessa per le sue campagne di marketing. Il contatto con il cliente avviene sia come iniziativa di Esselunga, sia come iniziativa stessa del cliente: circa un milione di clienti all'anno contatta spontaneamente Esselunga per reclami, informazioni sui prodotti, suggerimenti o ringraziamenti per le promozioni che riceve. L'obiettivo di questi strumenti è quindi sicuramente di essere *reattivi* ad eventuali feedback dei clienti. In questo momento Esselunga si appoggia a società esterne che si occupano di indagini di mercato, per effettuare le chiamate alla clientela; l'azienda sta pensando di portare all'interno della sua organizzazione questa attività e, in una logica di *pro attività* sottoporre, in funzione del profilo dei clienti che chiamano, un questionario per ottenere informazioni. Un altro strumento che viene utilizzato da Esselunga, che rientra nella categoria degli strumenti *one-to-one* sono i messaggi a scontrino: quando un cliente riceve lo scontrino, viene rilasciato su quest'ultimo un messaggio che, a seconda del profilo del cliente, corrisponde a una determinata promozione o messaggio di marketing. Le strategie con cui vengono utilizzati questi strumenti sono di tipo *pull*; in particolare, la posta ( cartoline, lettere, questionari, omaggi, campioni prova dei prodotti) e i

messaggi a scontrino vengono indirizzati a una particolare categoria di clienti, in modo tale da indurli all'acquisto dei prodotti per aumentare le vendite, nel caso la promozione sia rivolta a clienti che hanno già acquistato, o per aumentare il parco clienti, nel caso la promozione sia rivolta a clienti che non hanno ancora acquistato il prodotto, o per entrambi i motivi. Attraverso il tasso di riacquisto è possibile monitorare l'efficacia della campagna promozionale. Se aumentano i volumi di vendita o nuovi clienti comprano i prodotti vuol dire che la campagna promozionale ha avuto un risvolto positivo. Solo in alcuni casi, in genere sotto richiesta dei fornitori, dopo l'acquisto si procede con delle interviste telefoniche o con questionari tramite lettera per ottenere feedback sul gradimento dei prodotti. Dai feedback ricavati dalla clientela, attraverso logiche di text mining è possibile ricavare informazioni e conoscenza, utili sia ai fornitori che a Esselunga stessa. Gli strumenti *one-to-many*, invece, vengono utilizzati nella fase di lancio e come tali sono rivolti a tutta la clientela. Di questo tipo di strumenti vengono utilizzati i quotidiani, la radio, le affissioni, la newsletter e i messaggi a scontrino. La strategia utilizzata è di tipo *push*, con l'obiettivo di supportare campagne promozionali e diffondere informazioni tra i clienti. Tra questi la newsletter viene utilizzata in maniera più sporadica, mentre è più frequente l'utilizzo dei messaggi a scontrino. In questo contesto, in questo momento, non viene invece utilizzato nessun strumento *many-to-many*, in quanto questo tipo di strumenti viene percepito ancora come una nuova frontiera, adottabile nelle future strategie di marketing.

### **3.1.4 CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO**

Dall'analisi degli strumenti utilizzati per creare interazione con il mercato finale, come detto nel paragrafo precedente, si evince come Esselunga utilizzi ancora *strumenti tradizionali* per la comunicazione e il coinvolgimento dei clienti. Dall'intervista è emerso come l'azienda si presenta essenzialmente con un orientamento "product – centric", in cui la fase generazionale di idee comincia dall'analisi delle quote di mercato dei prodotti. Il coinvolgimento dei clienti avviene solo nelle fasi a valle del processo di sviluppo di nuovi prodotti e solo in alcuni casi in fasi più a monte. Strategie di co - creazione sono ancora in fase embrionale e stanno emergendo in maniera graduale poiché, come detto precedentemente, il focus è ancora sul prodotto invece che sull'analisi dei bisogni dei clienti. Nelle fasi a monte del processo di innovazione non c'è nessun coinvolgimento diretto dei consumatori nella definizione di nuovi prodotti da inserire negli scaffali, ma piuttosto un coinvolgimento inconsapevole ottenuto monitorando gli acquisti attraverso le carte fedeltà, utilizzando i dati raccolti per lo studio e l'analisi dei trend emergenti e delle

preferenze dei clienti. Nella fase di Idea Generation, quindi, prevale l'obiettivo di essere *reattivi* all'introduzione di nuovi prodotti da parte della concorrenza o che vengono introdotti all'estero. In questo senso il caso presenta l'unica discrepanza con le ipotesi e le assunzioni del modello presentato nel capitolo 2.2, in cui nella fase di idea generation si assume un obiettivo di proattività. Questa discrepanza è giustificata dall'assunzione fatta nel paragrafo 2.1, secondo cui il modello di adatta tanto meglio quanto più le aziende presentano un più alto livello di customer centricity, in cui è più facile aspettarsi obiettivi di proattività.

Il coinvolgimento diretto dei clienti aumenta in maniera graduale avvicinandosi alle fasi più a valle. Dall'intervista è emerso come Esselunga non utilizzi ancora strumenti *many to many*, e quindi interazioni con i clienti attraverso forum e blog, ritenendoli ancora degli strumenti innovativi, ancora presto per essere inseriti nelle attuali strategie di marketing. I responsabili marketing comunque stanno cominciando a monitorare questo tipo di strumenti e più in generale tutto il mondo del Web 2.0. In molti blog vengono citati i prodotti Esselunga e vengono espressi giudizi e considerazioni che l'azienda è ovviamente interessata a conoscere e controllare. Per questo nelle future strategie di marketing si pensa di avvalersi di società con il compito di monitorare ciò che viene detto sul brand Esselunga nei vari spazi di comunicazione sociale presenti su internet. Inoltre, dall'intervista è emerso come oggi i responsabili marketing stiano diffondendo la consapevolezza all'interno dell'azienda, che questo mondo esiste e rappresenta un'opportunità che nel futuro verrà presa sicuramente in considerazione, grazie alla sua capacità di abbattere i costi di comunicazione e fornire mezzi per esprimere giudizi più spontanei e con meno inibizioni. Per il momento il canale internet all'interno di Esselunga viene utilizzato, per quanto riguarda l'azione di marketing, attraverso e-mail promozionali, newsletter informative e un sistema di acquisto della merce on-line. Per concludere, il caso in esame, per il contesto e il momento in cui ci troviamo, rappresenta ancora un caso di co-creazione a livello iniziale e più in generale gli strumenti che vengono utilizzati per creare engagement con i clienti sono ancora abbastanza tradizionali, ma assume invece un valore simbolico come esempio di ricerca dell'interazione della clientela all'interno della grande distribuzione organizzata.



## CASO BPM



### 3.2 BPM

#### 3.2.1 PROFILO AZIENDALE

La Banca Popolare di Milano è una società cooperativa a responsabilità limitata fondata a Milano nel 1865, istituto di credito a capo del gruppo Bipiemme. È la decima banca in Italia per capitalizzazione, quinta tra gli istituti popolari. BPM è oggi una banca commerciale interregionale che offre, direttamente o tramite le Società controllate e partecipate una gamma completa e integrata di **prodotti e servizi**.

Banca Popolare di Milano è guidata da Massimo Ponzellini (presidente del consiglio di amministrazione) e Fiorenzo Dalu (direttore generale).

#### LE SOCIETA' DEL GRUPPO

BPM è capogruppo del Gruppo Bipiemme. Di seguito, in ordine alfabetico, l'elenco delle **società controllate** :

- Anima SGR SpA
- Banca Akros SpA
- Banca di Legnano SpA
- Banca Popolare di Mantova SpA
- Bipiemme Private Banking SIM SpA
- BPM Capital 1LLC (U.S.A.)
- BPM Covered Bond Srl
- BPM Ireland Plc (Dublino)
- BPM Luxembourg SA (Lussemburgo)
- Cassa di Risparmio di Alessandria SpA
- Ge.Se.So. Srl
- ProFamily SpA

- WeTrade SIM SpA
- WeBank SpA
- Tirving Ltd (Dublino)

Al 31 dicembre 2008, il gruppo Bipiemme poteva contare su un organico di 8.786 dipendenti, oltre 1.300.000 clienti (di cui quasi il 90% privati) e una raccolta diretta e indiretta, rispettivamente di 35,1 e 35,5 miliardi di euro. Il gruppo Bipiemme ha una presenza interregionale nel territorio con le sue 792 filiali, con una forte concentrazione in Lombardia (486 agenzie di cui 373 Banca Popolare di Milano, 102 Banca di Legnano, 2 Cassa di Risparmio di Alessandria, 8 Banca Popolare di Mantova e 1 Banca Akros), Piemonte (100 agenzie) e Lazio (86 agenzie). Lo sviluppo su base nazionale è stato raggiunto negli ultimi decenni del XX secolo, grazie a numerose acquisizioni e accordi con altri istituti di credito. Il capitale della società è tenuto nelle mani di oltre 90 mila azionisti (di cui 48 mila soci). Ogni socio, così come previsto dall'art. 13 dello statuto della banca, può esprimere un solo voto indipendentemente dal numero di azioni possedute (il cosiddetto voto capitaro). L'art. 11 dello statuto indica che possono diventare soci tutti gli azionisti che ricevono il gradimento del Consiglio di amministrazione, dopo aver presentato domanda scritta. I soci hanno inoltre diritto ad una percentuale dell'utile lordo, così come previsto dall'art. 47 dello statuto della banca. Praticamente tutti i dipendenti della Banca Popolare di Milano partecipano attivamente alla vita dell'istituto, essendo tutti soci della cooperativa, per questo gli stessi dipendenti hanno diritto al 5% dell'utile lordo. La Banca Popolare di Milano nacque con l'intento di creare una cooperativa di credito capace di assicurare ai propri soci una sostenibilità e una competitività di fronte alla crescente forza dell'alta borghesia nella crescita industriale che caratterizzava la fine dell'Ottocento nel capoluogo lombardo. La caratteristica popolare, che già aveva avuto successo in Germania e in Belgio, fu sicuramente ispiratrice per la vicina Banca Popolare di Lodi di Tiziano Zalli, amico del fondatore di BPM, Luigi Luzzatti. Lo stesso Zalli si disse affascinato dal testo di Luzzatti: "La diffusione del credito e delle Banche popolari" del 1863, fonte di spunti per la nascita della prima banca popolare italiana, la Banca Mutua Popolare Agricola di Lodi.

### **3.2.2 ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO**

L'attività di R&D della BPM, per quanto riguarda innovazioni di tipo radicali, con le quali s'intende l'introduzione di prodotti finanziari che ancora non esistono sul mercato, si sviluppa in tre fasi: "Idea Generation", "Development Product", "Launch Product". I prodotti che vengono immessi sul

mercato sono di svariate tipologie (prestiti di breve/lungo periodo, leasing, factory, gestione dei conti correnti etc...) destinati sia per i clienti business che per le famiglie. Questi prodotti presi singolarmente seguono in genere un percorso standardizzato, che viene poi personalizzato in funzione delle esigenze e del profilo della specifica tipologia di clienti. Per quanto riguarda la fase di Idea Generation, il processo comincia da un'analisi interna, che consiste in ipotesi e congetture formulate dai responsabili marketing sulla creazione di nuovi prodotti che potrebbero essere immessi sul mercato, verificando successivamente, attraverso l'analisi dei bisogni e delle considerazioni dei clienti, l'opinione del mercato sull'introduzione di questi nuovi prodotti. Questa analisi viene effettuata, in genere, dal reparto commerciale che, attraverso un sistema di CRM, si occupa delle relazioni con la clientela. I prodotti finanziari, in genere, non sono brevettabili, data la loro facilità a essere replicati dalla concorrenza. La fase di "development product" avviene solo per determinate tipologie di prodotti che risultano essere particolarmente innovativi e corrisponde alla fase di testing del prodotto: ad esempio, BPM si occupa di vendere, per società di assicurazione, polizze assicurative come l'rc auto. L'obiettivo delle società di assicurazione di utilizzare un intermediario bancario per la vendita delle assicurazioni, consiste nello sfruttare l'immagine e la fiducia che i clienti hanno verso BPM, per vendere prodotti assicurativi. La vendita di assicurazioni non è un'attività tipica di una banca, ed è per questa ragione che viene considerata particolarmente innovativa. Altri esempi sono l'introduzione di nuove di carte di credito, o particolari forme di prestiti mai erogati in precedenza. In questa fase il prodotto viene testato su particolari tipologie di clienti, in funzione ad esempio del territorio in cui vivono, dell'età anagrafica etc... oppure su un numero limitato di agenzie. L'obiettivo in questo caso è di testare sia le reazioni della clientela sul nuovo prodotto, ma soprattutto di verificare e controllare l'efficienza del processo per l'erogazione del servizio. L'ultima fase consiste nel lancio sul mercato del prodotto, in cui i venditori hanno lo scopo di promuovere ai propri clienti la vendita dei prodotti finanziari, mentre la comunicazione di massa ha lo scopo di promuovere e creare consapevolezza del brand BPM. Per quanto riguarda invece le innovazioni di tipo incrementale, il processo in genere non si avvale della fase di "development product", e consistono soprattutto in modifiche di prodotti esistenti, rivisitazioni di prodotti creati da altri o nell'introduzione di nuovi prodotti dovuta a particolari circostanze del momento.

### 3.2.3 GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI

Gli strumenti utilizzati per creare interazione con il cliente sono di 2 tipi: one-to-one e one-to-many.

Nella fase di Idea Generation vengono utilizzati strumenti *one-to-one*: in questa fase BPM si avvale spesso di focus group, ovvero delle tavole rotonde con dei clienti target in modo da conoscere i loro pareri sull' eventuale introduzione di nuovi prodotti. Questi incontri, in genere, vengono commissionati a società esterne per quanto riguarda i clienti non industriali, mentre vengono organizzati direttamente da BPM per i clienti industriali. Solo sporadicamente vengono commissionate a società esterne ricerche di mercato. Assume invece una grande importanza la sensibilità dei venditori, nel capire i bisogni e le opinioni dei clienti. Anche nella fase di testing si utilizzano strumenti di tipo *one-to-one*: in questo caso il prodotto viene testato o su un campione di clienti target a cui si vuole proporre il nuovo prodotto, segmentando quindi la clientela per reddito, fasce di età etc... oppure su un numero limitato di agenzie presenti sul territorio. Nella fase di Lancio del prodotto vengono utilizzati entrambi gli strumenti *one-to-one* e *one-to-many*: i primi hanno l'obiettivo di raccogliere le opinioni della clientela attraverso questionari su internet e soprattutto attraverso i momenti di incontro tra clienti e venditori. Soprattutto in quest'ultima situazione è possibile ottenere informazioni utili per capire, ad esempio, il grado di differenziazione del prodotto rispetto a quello della concorrenza, o l'opinione dei clienti sul funzionamento dei servizi offerti dalla banca come il call center o il sito internet. Esiste anche un ufficio reclami, ma in genere è poco utilizzato. Non vengono, invece, utilizzati né la posta né interviste telefoniche. Gli strumenti one-to-many hanno, invece, l'obiettivo di promuovere e far conoscere il brand BPM sul mercato. In questo caso, quindi, questi strumenti non vengono utilizzati per promuovere uno specifico prodotto, ma per rafforzare la consapevolezza del brand BPM. Nello specifico gli strumenti che vengono utilizzati sono l'affissione e la stampa locale. Data la presenza in numero limitato di regioni, l'azienda preferisce non utilizzare canali come la televisione e la stampa ad elevata tiratura, che arriverebbero in zone in cui non è presente BPM. Un altro strumento utilizzato è la newsletter, in questo caso con un obiettivo informativo e di promozione dei prodotti dell'azienda.

### **3.2.4 CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO**

Dal caso esaminato è emerso come BPM, almeno nel campo della R&S, sia un'azienda con un forte orientamento al cliente, in cui il processo di creazione di nuovi prodotti prevede la collaborazione e l'interazione con il cliente in tutte le fasi di sviluppo del prodotto. La fase di Idea Generation tiene in considerazione i bisogni dei clienti, tenendo quindi un'occhio costante sul mercato. Non vengono invece utilizzati strumenti many-to-many ritenuti ancora innovativi e non necessari per le strategie di marketing, anche se non si esclude in futuro un utilizzo di blog e forum a supporto di strategie di collaborazione con il cliente. Per come si presenta il caso non esistono ancora strategie e modelli strutturati di co-creazione con il cliente, ma sono comunque forti l'interazione e l'orientamento con quest'ultimo. L'interazione con i clienti avviene soprattutto in maniera personalizzata, utilizzando in particolare incontri faccia a faccia attraverso, ad esempio, focus group, con l'obiettivo di produrre conoscenza, utilizzabile nei processi decisionali.

## CASO SOGESI



### 3.3 Sogesi

#### 3.3.1 PROFILO AZIENDALE

Il gruppo Sogesi nasce nel 1981 come concessionaria sistemi Olivetti e opera nel mercato dell'Information Technology, rivolto alle medie imprese del nord Italia, in particolare di Lombardia, Piemonte e Liguria. Attraverso la recente fondazione di DYgroup (2007) ha allargato la copertura a tutto il territorio nazionale oltre a conquistare, grazie agli oltre 25 anni di attività, una posizione tra i "Top Five" partner Dynamics Nav. L'azienda è di medie dimensioni, con 5.700.000 euro di fatturato nel 2007, 60 dipendenti e collaboratori, 300 installazioni ERP, 2.200 posti di lavoro.

Il core business del gruppo è la progettazione, realizzazione e ottimizzazione di sistemi informatici e tecnologici al più alto livello di integrazione e qualità. Partendo da un semilavorato costituito da una piattaforma software per soluzioni orizzontali, questa può venire personalizzata per singolo cliente su tre livelli: un primo livello corrisponde all'installazione e parametrizzazione, un secondo livello riguarda piccole implementazioni, a un terzo livello si fanno delle realizzazioni. Nel primo caso, partendo da un semilavorato software si definiscono i parametri richiesti dal cliente e quindi le funzionalità che avrà il software. Nel secondo caso si fanno delle piccole modifiche al software, aggiungendo dei parametri che non sono presenti nel semilavorato di partenza. Nel terzo caso si fanno invece delle vere e proprie personalizzazioni per un cliente cambiando anche in maniera piuttosto significativa il semilavorato di partenza. L'azienda si è specializzata come fornitrice di soluzioni software per la produzione manifatturiera. Il semilavorato software viene fornito dalle grandi software house di piattaforme software; in genere quando arriva una richiesta da parte di un cliente, la stessa soluzione viene successivamente proposta ad altri clienti che potrebbero avere la medesima esigenza, altrimenti si realizza una soluzione verticale specifica per quel cliente. Il passo successivo consiste nel proporre la stessa idea ad altre aziende a livello nazionale, in modo tale da consentire all'azienda, allargando il parco clienti, di essere riconosciuta come specialista software per quel tipo di soluzione. L'azienda inizialmente era nata come produttrice di piattaforme software, ma con il tempo, dato l'evolversi e il diffondersi nell'ambito software di

soluzioni orizzontali, che permettono di consegnare al cliente un prodotto di alta qualità a prezzi notevolmente più bassi, è diventata un'azienda distributrice di prodotti software, lavorando soprattutto nell'ambito del marketing. Le altre società che compongono il gruppo sono Unasystem e Itineranet. Unasystem è una società estremamente giovane: la sua nascita risale a novembre 2004. Il fatto di appartenere al gruppo Sogesi è una garanzia dei suoi tratti fondamentali quali esperienza, solidità e professionalità. Unasystem si occupa di attività di vendita, assistenza e consulenza, avvalendosi di personale altamente qualificato, proponendo soluzioni applicative specifiche per la risoluzione delle problematiche legate all'**organizzazione, qualità, etica, ambiente, sicurezza e responsabilità sociale**. Oltre a specifici software per la gestione del **sistema qualità**, Unasystem distribuisce applicativi per la gestione dei **processi aziendali (BPM – business process management)**, per la **business intelligence**, per la gestione del sistema documentale (con estensione all'archiviazione sostitutiva di documenti, nel rispetto della normativa italiana), ed infine programmi per il **mashup, gis & geo-marketing**. ItineraNet nasce nel 2006 con la missione di ideare e produrre servizi che percorrano le nuove vie informatiche, offrendo soluzioni di supporto alla cultura, al tempo libero, al turismo ecc. Creare prodotti di alta qualità e tarati sulle esigenze del singolo committente è uno dei punti di forza di questa società. L'esperienza ventennale in campo editoriale - progettazione, redazione e grafica - e di comunicazione, associata alle competenze tecnologiche continuamente aggiornate, ha permesso di mettere a punto e varare prodotti come "PersonalGuide" da cui hanno preso vita una serie di declinazioni in continua evoluzione.

### **3.3.2 ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO**

Il processo di sviluppo di nuovi prodotti della società Sogesi s.r.l si compone di tre fasi: una fase di "Idea Generation", una fase di "Product Development" e una fase di " Lunch Product". Questo tipo di società lavora per commessa per i propri clienti pregressi, di conseguenza l'input per la realizzazione di un nuovo prodotto inizia da una richiesta di quest'ultimo. Questa tipologia di casi rappresenta il 90% delle modalità di risposta al mercato della Sogesi. Nel restante 10% è la Sogesi stessa che propone le stesse soluzioni realizzate per altri ad altre società, anche di settori diversi. I prodotti realizzati dalla Sogesi si possono dividere in 2 tipi: nel primo caso si tratta di soluzioni informatiche volte a rispondere a specifiche esigenze dei clienti, in una logica quindi *reattiva*. Questa tipologia di soluzioni rappresenta la maggior parte delle commesse realizzate dalla Sogesi.

Nel secondo caso, invece, si tratta sempre di servizi/prodotti informatici, che non nascono in questo caso da una specifica richiesta del cliente, ma da un'idea o da un'intuizione del management, nata sempre dall'analisi dei bisogni dei clienti, in questo caso volta ad anticipare i bisogni futuri di quest'ultimi, in una logica quindi di pro attività. Nel primo caso, in base alle tecnologie presenti in house si cerca una soluzione il più possibile innovativa, che possa soddisfare in pieno le esigenze dei clienti. Da questo punto di vista possiamo distinguere tra innovazioni radicali e incrementali a seconda del grado di innovazione tecnologica utilizzato nella definizione della soluzione. Ad esempio, in questo momento la Sogesi sta proponendo ai suoi clienti l'utilizzo della tecnologia BlackBerry nel mobile, considerata nel periodo in cui siamo una tecnologia con un forte grado di innovazione. Questo tipo di soluzione viene considerata un'innovazione radicale. I successivi aggiornamenti software del BlackBerry con le versioni più recenti possono essere considerate innovazioni di tipo incrementale. In passato, invece, esempi di innovazioni radicali sono stati l'introduzione dell'e-commerce a fronte di una richiesta del cliente di gestione degli ordini. Anche nel secondo tipo di prodotti la distinzione tra innovazione incrementale e radicale dipende dal grado di innovazione tecnologica presente nella soluzione. In questo caso, in genere, si tratta spesso di innovazioni incrementali, attraverso l'introduzione di nuovi servizi. Un esempio è stato l'introduzione dell'inventario informatico on-line. Questo servizio offerto dalla Sogesi permette al cliente e alla Sogesi stessa di conoscere per ogni macchina del cliente le sue caratteristiche tecniche, come il tipo di disco fisso e software installato etc... entrando nell'area on-line riservata ai clienti della Sogesi. In questo modo se il cliente ha bisogno di sostituzioni o modifiche alle sue macchine, non ci sarà bisogno di andare di persona da quest'ultimo a verificare che tipo di macchine possiede, ma tutte le informazioni necessarie saranno reperibili on-line attraverso l'intranet interna della Sogesi. Questa idea, ad esempio, non è nata da una specifica richiesta del cliente, ma da un'intuizione della Sogesi stessa volta a semplificare un processo, nata dal bisogno del cliente di tenere sempre aggiornato e funzionante il suo parco macchine. Le innovazioni radicali e incrementali seguono circa lo stesso percorso di sviluppo, con una maggiore attenzione e cura per le innovazioni di tipo radicale. Alla fase di idea generation segue la fase di "Product Development"; nell'ambito informatico non esiste una distinzione tra pre e post prototipo: questa fase consiste in una serie di fasi di pre-release, in cui il prototipo, chiamato prototipo beta, viene di volta in volta testato dal cliente fino al raggiungimento del prodotto definitivo. L'incipit di questa fase è rappresentata dalla scheda funzionale, che spiega quali saranno le funzionalità del prodotto e dalla scheda tecnica, che spiega quali devono essere le



caratteristiche tecniche del prodotto. Da queste due analisi nasce il “piano di lavoro” per un determinato progetto. Una volta terminato il prototipo il prodotto entra nella fase di “Lunch Product” che consiste nell’installazione del prodotto, all’interno dell’azienda del cliente.

### **3.3.3 GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI**

Dall’intervista è emerso come la Sogesi utilizzi svariate tipologie di strumenti per creare interazione con i clienti. Nella fase di “Idea Generation” vengono utilizzati strumenti *one-to-one*, con l’obiettivo di raccogliere le esigenze dei clienti. In questa fase l’azienda ha sperimentato anche l’utilizzo di strumenti *many-to-many*: attraverso un’intranet interna il cliente, entrando con login e password, può interagire con la Sogesi e gli altri clienti della Sogesi, utilizzando la “piazza dei clienti”. L’obiettivo di questo servizio era di raccogliere le idee e le esigenze di tutti i clienti (strategia di tipo *pull*), senza dover sentire di persona il parere di quest’ultimi, consentendo anche un’interazione di tipo sociale per lo scambio di idee e informazioni. In questo modo la Sogesi ha voluto mettere a disposizione dei suoi clienti un canale più professionale e innovativo. Inoltre, sempre attraverso questo canale, la Sogesi promuoveva l’uscita di nuovi prodotti e la possibilità di acquistarli tramite internet (strategia *push*). E’ comunque emerso dall’intervista come il tentativo di utilizzare questo strumento di interazione sia fallito, in quanto i clienti preferiscono ancora contattare telefonicamente l’azienda, attraverso quindi un contatto diretto. Nella fase di “Product Development” viene utilizzata, ovviamente, una forma di interazione *one-to-one*, con l’obiettivo di raccogliere di volta in volta le opinioni e le richieste sull’avanzamento del prototipo. Nella fase di lancio, invece, sono presenti strumenti *one-to-one* e *one-to-many*: per quanto riguarda gli strumenti *one-to-one* l’obiettivo è quello di proporre i progetti realizzati per un cliente ad altri clienti già acquisiti, che potrebbero essere interessati allo stesso prodotto. In alcuni casi si propone il prodotto ad aziende appartenenti a nicchie di mercato differenti, in modo da allargare il parco clienti. Altri strumenti *one-to-one* che vengono utilizzati sono questionari on-line sul gradimento dei prodotti e newsletter personalizzate. In questo caso l’obiettivo è di utilizzare questo tipo di strumenti in una logica di tipo sia “pull” che “push” (vedi capitolo 2). Gli strumenti *one-to-many* utilizzati sono newsletter orizzontali, promozione sul sito internet e sull’intranet aziendale, il telemarketing, convention organizzate dalla Sogesi ed eventi organizzati da altri, con l’obiettivo di far conoscere, promuovere e spingere i cliente già acquisiti e potenziali, all’acquisto dei nuovi prodotti.

### 3.3.4 CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO

Dal caso esaminato si evince come la Sogesi, per il settore in cui opera, sia un'azienda fortemente orientata al cliente, che utilizza uno svariato numero di strumenti di interazione con il cliente. In particolare, grazie al forte senso di innovazione che caratterizza questa azienda, il caso in esame è il primo in cui è presente un utilizzo di strumenti *many-to-many*, con l'obiettivo di raccogliere informazioni e produrre conoscenza. Anche se questo tipo di leva non è stata sfruttata dai clienti, è comunque un esempio di utilizzo strategico di un social network per lo sviluppo di un nuovo prodotto. Il management aziendale è comunque convinto che con un salto generazionale sia interno all'azienda, ma soprattutto all'interno delle aziende clienti, si potranno utilizzare in futuro questo tipo di strumenti per strategie collaborative. Nella fase di "idea generation", come detto precedentemente, l'obiettivo della Sogesi è sia di essere reattivi che proattivi alle esigenze del cliente. Per quanto riguarda l'obiettivo di reattività è anche vero che se si considera l'input della fase di "Idea Generation", ovvero la richiesta del cliente, una variabile esogena, il processo di innovazione della Sogesi consiste nel proporre al cliente le tecnologie più innovative per il tipo di richiesta effettuata, agendo quindi in una logica di pro attività. Ad esempio, in passato la Sogesi ha realizzato una piattaforma software in grado di mettere in contatto il cliente con tutti i suoi controterzisti, per avere una visione completa sull'evasione degli ordini. In questo caso la Sogesi propose al cliente una soluzione innovativa, scrivendo il software in linguaggio Web invece che in Visual Basic, in modo da rendere il programma più flessibile ad eventuali cambiamenti. Si può affermare quindi che le strategie di collaborazione tra cliente e azienda rispecchiano tutte le ipotesi e le relazioni del modello presentato nel capitolo 2.

# CASO PANASONIC



## 3.4 PANASONIC

### 3.4.1 PROFILO AZIENDALE

Panasonic Corporate è uno dei più grandi nomi per l'elettronica di consumo al mondo e comprende oltre 600 società. Produce e commercializza oltre 15.000 apparecchi con i marchi Panasonic, National, Technics e Quasar, creati per migliorare e arricchire lo stile di vita dei paesi di tutto il mondo. La sede principale è a Osaka in Giappone. Il presidente è Fumio Ohtsubo. La società è stata fondata nel Marzo 1918 (acquista personalità giuridica nel dicembre 1935). I numeri di questa società (riferiti al 31 marzo 2007) sono i seguenti: le vendite sono state di 9.108,2 miliardi di yen (77,19 miliardi di dollari), l'organico è composto da 328.645 dipendenti e il numero di società consolidate 653. Panasonic è formata da 14 società. Ognuna ha le proprie distinte divisioni di ricerca e sviluppo, produzione e vendita che si concentrano su un particolare settore, ad esempio audio/video, elettrodomestici, soluzioni per l'industria e altri prodotti di elettronica di consumo. Panasonic è impegnata nella promozione della responsabilità sociale d'impresa, inquadrando l'attività economica, sociale e ambientale in una prospettiva globale, così come è richiesto dalla filosofia del management che è sempre stata quella di accrescere la responsabilità e migliorare il valore dell'azienda. Panasonic Italia, filiale italiana di Panasonic Corporation, è stata fondata nel 1980 e ha la sua sede principale a Milano in via Lucini n.19. Altri uffici commerciali e di rappresentanza sono stati aperti a Roma. L'azienda commercializza prodotti con il marchio Panasonic e fin dalla sua fondazione si ispira alla filosofia della società madre, che pone al primo posto degli obiettivi aziendali l'individuo e il soddisfacimento delle sue esigenze. Panasonic Italia impegna oltre 200 persone tra dipendenti e agenti. Grazie a una distribuzione attenta e capillare, i suoi prodotti sono oggi distribuiti da oltre 1.100 punti vendita tra i più qualificati in Italia. Panasonic Italia si è così dotata di una rete commerciale e di assistenza tecnica, capace di consigliare e assistere i propri clienti tramite un'eccezionale offerta di prodotti e

soluzioni integrate per l'ufficio e il tempo libero, supportata da un collaudato ed efficiente servizio post-vendita.

### **3.4.2 ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO**

L'attività vera e propria di ricerca e sviluppo di Panasonic si svolge in Giappone, a Osaka, in cui è presente una vera e propria strategia di co-creazione. Nel caso in esame ci focalizzeremo sulla filiale italiana, dove anche qui si utilizzano strategie di co-creazione, a supporto della Ricerca e Sviluppo di nuovi prodotti. Il processo di product planning a livello europeo, si muove in questo senso: la sede centrale presente a Osaka si occupa di raccogliere tutte le informazioni provenienti dal PME (Panasonic Marketing Europe) la cui sede è a Weissbaden, che raccoglie tutti gli input provenienti dalle subsidiaries europee, e fa quindi da tramite tra le filiali europee e la sede in Giappone, con cui negozia le caratteristiche il prezzo e le quantità da vendere dei prodotti. A livello europeo il prodotto venduto è uguale per tutti i paesi. Questo avviene perché le quantità vendute per singolo paese non consentono di differenziare il prodotto tra le diverse nazioni. In alcuni paesi come Francia e Germania, invece, si customizzano i prodotti per singolo distributore: questo è stato sperimentato anche in Italia ma senza successo, poiché la domanda nel nostro paese è molto sensibile ai differenziali di prezzo, che in genere una personalizzazione del prodotto porta a far crescere. In questo momento storico, i prodotti della Panasonic che sono interesse di strategie di marketing e ricerca e sviluppo sono le televisioni (LCD e Plasma) e le macchine fotografiche. Per quanto riguarda la filiale italiana, il processo di innovazione di un nuovo prodotto può essere inteso come radicale, se sul mercato viene introdotto un prodotto che ancora non esiste, mentre viene inteso come incrementale se il prodotto immesso sul mercato migliora rispetto al precedente caratteristiche tecniche e di design. In questa ricerca prenderemo in considerazione i miglioramenti di tipo *incrementale*, poiché questo tipo di innovazione rappresenta il caso più frequente per i prodotti della Panasonic e dato che l'intervista con il dott. Tito (Senior product manager) si è focalizzata sul processo di innovazione dei televisori, che rappresenta il prodotto con la più alta percentuale di fatturato. Il processo di innovazione, dal momento in cui viene discussa la gamma per l'anno successivo al momento in cui viene lanciata (time-to-market), dura circa un anno. In genere tra febbraio e marzo cominciano gli incontri e le riunioni per discutere sulla nuova gamma di prodotti che verrà finalizzata a settembre e che verrà lanciata a marzo dell'anno successivo. A gennaio iniziano gli incontri con i dealer (Mediaworld, Euronics, Darty etc..) per decidere il prezzo e le quantità da vendere. Dall'intervista è emerso come

un'azienda come la Panasonic, grazie al suo marchio ormai famoso e consolidato, non corra il rischio di non vendere i suoi prodotti ad almeno un dealer. I miglioramenti di tipo incrementale su cui lavora la R&S in questo momento sono, ad esempio, televisioni con connessione ad internet, con cui sarà possibile connettersi a un server e comprare film, televisioni 3D, con cui attraverso degli appositi occhiali sarà possibile vedere film in 3D etc.... Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto per Panasonic Italia può essere schematizzato in questo modo: una fase di "Idea Generation", una di "Product Development" e una fase di "Product Launch". Nella fase di "Idea Generation", vengono raccolti gli input e i feedback dei dealer e del cliente finale, che vengono poi inviati al PME. Un esempio sono le caratteristiche dei televisori in termini di dimensioni. Se in un determinato periodo c'è una forte richiesta di televisioni di piccole dimensioni, un altrettanto forte input viene inviato al Headquarter in Europa e da qui in Giappone. Per quanto riguarda la fase di "Development product", si può considerare il periodo che trascorre da quando la nuova gamma viene pensata a quando viene finalizzata, come il periodo di pre-prototipo, e il periodo successivo prima del lancio del prodotto come una fase di post prototipo. In realtà a settembre, quando la gamma è stata finalizzata, il prodotto in quantità, è ormai quasi pronto per essere lanciato sul mercato poiché, come detto precedentemente, Panasonic è ormai un marchio così consolidato da trovare sempre un acquirente pronto ad acquistare i suoi prodotti. Nella fase di pre- prototipo l'obiettivo è di raccogliere in maniera più o meno strutturata informazioni utili per la produzione della nuova gamma, mentre nella fase di post-prototipo il prodotto viene giudicato dai dealer, per decidere le quantità da lanciare sul mercato e dalle riviste specializzate (AF digitale, AV megazine etc..) per esprimere le loro opinioni sui nuovi prodotti. Inoltre, nel caso di novità interessanti sui nuovi prodotti, come la nuova televisione 3D, si sponsorizza l'evento tramite fiere come il "Feature Film Festival", con l'obiettivo di spingere i clienti alla prova del prodotto. Nelle innovazioni radicali, che in questo testo non analizziamo nel dettaglio, si aggiunge anche una fase di testing, in cui il prodotto viene proposto solo a determinati dealer per vedere le reazioni del mercato. Nelle innovazione incrementali questa fase non avviene, o almeno a livello di singolo mercato, in quanto è necessaria la produzione di un volume consistente di prodotti per ammortizzare i costi di ideazione e sviluppo. Una fase di testing, può avvenire solo a livello di mercato globale. Nella fase di lancio il prodotto viene venduto dai vari distributori, in attesa di conoscere le reazioni e le considerazioni dei clienti.

### 3.4.3 GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI

Le strategie di Panasonic volte al coinvolgimento dei clienti nella fase di Idea Generation si basano principalmente su 2 figure: i dealer e i merchandiser. I primi, attraverso l'analisi delle vendite e le ricerche di mercato tra i clienti, forniscono gli input ai product manager. I merchandiser, invece, fanno parte di Panasonic e presidiano i vari punti vendita. Il loro compito è di controllare l'esposizione dei prodotti e di istruire il personale del punto vendita su eventuali promozioni e caratteristiche del prodotto; inoltre il sabato e la domenica fanno loro stessi promozione dei prodotti e indagano sulle preferenze, le idee e i giudizi della clientela. Attraverso quindi le interviste e la sensibilità dei merchandiser nell'interpretare le esigenze del mercato, si ricavano informazioni utili per la creazione di nuovi prodotti. In aggiunta a questi 2 attori si utilizzano anche i focus group, facendo quindi interviste su un campione di clienti target. In questa fase quindi si utilizzano strumenti *one-to-one* con l'obiettivo di produrre conoscenza (strategia *pull*). Nella fase di Pre-Prototipo si utilizzano gli stessi strumenti con le stesse strategie della fase di Idea Generation facendo soprattutto leva in questo caso sui dealer, attraverso una serie di incontri più o meno formali. Nella fase di Post-Prototipo vengono utilizzati strumenti rivolti alla massa (*one-to-many*) con l'obiettivo di promuovere l'uscita di un prodotto (strategia *push*) sul cliente finale, attraverso fiere, conferenze, giornali, sito internet, newsletter. Inoltre vengono anche utilizzate, ovviamente, forme di interazione *one-to-one* con strategie di tipo *pull*, con l'obiettivo di spingere i clienti diretti di Panasonic, ovvero i dealer, a comprare i propri prodotti nella quantità maggiore possibile. Nella fase di Lancio vengono utilizzati gli strumenti tradizionali *one-to-many* (newsletter, televisione, giornali, affissione, posta, siti internet ad hoc per l'uscita dei nuovi prodotti) con l'obiettivo di creare consapevolezza del prodotto e spingere il cliente all'acquisto di quest'ultimo e strumenti *one-to-one*, con l'utilizzo di riviste specializzate rivolte a un pubblico target di consumatori. A questa pubblicità si aggiunge successivamente anche quella dei distributori.

### 3.4.4 CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO

Dal caso emerge come l'azienda Panasonic nel suo complesso sia molto incentrata sui bisogni e le preferenze del cliente finale. La filiale italiana monitora costantemente le considerazioni del mercato utilizzando sia un'approccio diretto sui punti vendita, sia l'esperienza e la conoscenza dei distributori commerciali sia attraverso interviste di gruppo sui clienti target. Non vengono invece utilizzati ancora strumenti many-to-many, ovvero social network, in nessuna fase dello sviluppo

dei nuovi prodotti. Dall'intervista è comunque emerso che nelle future strategie di marketing verranno presi in considerazione anche strumenti di interazione sociale. A tal proposito, come esempio di utilizzo di social network nelle strategie di marketing, durante l'intervista è stata citata la subsidiary spagnola di Panasonic, che in questo momento sta utilizzando un blog con strategie di marketing virale. L'obiettivo del blog è quello di creare consapevolezza e suspace poco prima del lancio sul mercato del nuovo prodotto e di attivare gruppi di discussione e informazione sulle tematiche inerenti alle tecnologie utilizzate per i prodotti. Ad esempio da una ricerca scientifica è emerso la tecnologia al plasma risulta molto più riposante per gli occhi rispetto alla tecnologia LCD. Per un'azienda che produce televisioni con entrambe queste tecnologie un'informazione come questa è molto importante: questo tipo di informazione in Spagna è stata divulgata anche tra i siti internet e i blog. Se in Spagna l'utilizzo dei social network dovesse risultare una leva efficace di promozione e di informazione, non è da escludere in un futuro anche per la sezione italiana un utilizzo dei social network.

## CASO INDESIT



### 3.5 INDESIT S.p.A.

#### 3.5.1 PROFILO AZIENDALE

Indesit Company S.p.A. è un'azienda italiana, con sede legale a Fabriano (AN), tra i principali produttori di elettrodomestici in Europa. Fondata nel 1930 a Fabriano (Ancona) da Aristide Merloni come Industrie Merloni, l'azienda di famiglia si dedica inizialmente alla produzione di bilance, per arrivare agli inizi degli anni cinquanta ad avere una quota di mercato del 40% nel comparto. Pochi anni dopo è avviata la produzione di bombole per il gas liquido e di scaldabagno. Vengono messi in commercio fornelli a gas da applicare alle bombole. Progressivamente entra nella produzione di elettrodomestici con il marchio Ariston. Nel 1970, con la morte del fondatore, la Merloni viene riorganizzata in tre aziende autonome: dalla divisione elettrodomestici nasce la Merloni Elettrodomestici, il cui presidente è Vittorio Merloni; la Merloni Termosanitari, guidata da Francesco Merloni; la divisione meccanica, con a capo Antonio Merloni. Nel 1985 la Merloni Elettrodomestici acquista la Indesit, fino ad allora grande rivale nel mercato italiano, dotato però di una certa forza anche all'estero. Due anni dopo l'azienda è quotata in borsa. Dal febbraio 2005 la Merloni Elettrodomestici viene rinominata Indesit Company: Indesit è infatti un marchio più conosciuto all'estero. Oltre che col marchio Indesit, l'azienda è comunque presente sul mercato con lo storico marchio Ariston ed inoltre con i marchi regionali Hotpoint, Scholtès e Stinol. A inizio 2007 Indesit Company ha presentato la nuova brand architecture del Gruppo: il marchio Hotpoint viene abbinato ad Ariston, dando vita a Hotpoint-Ariston. Indesit Company è il secondo produttore di elettrodomestici in Europa per quota di mercato. E' leader in Italia, Regno Unito, Russia, Portogallo, Romania, Bulgaria e Ucraina ed è tra i leader in Francia, Polonia, Turchia, Repubblica Ceca, Ungheria e Grecia. Il fatturato del Gruppo, fondato nel 1975 dall'attuale Presidente Vittorio Merloni e quotato dal 1987 alla Borsa di Milano, nel 2008 è stato di 3,2 miliardi di euro con una



produzione di 15 milioni di elettrodomestici (circa il 14% del mercato europeo degli elettrodomestici "bianchi": lavabiancheria, asciugabiancheria, lavasciuga, lavastoviglie, frigoriferi, congelatori, forni e piani cottura). Indesit Company è presente nel mondo attraverso 16 stabilimenti (Italia, Polonia, Regno Unito, Russia e Turchia) e 24 sedi commerciali e occupa 17.000 persone. Indesit, Hotpoint-Ariston e Scholtès sono i principali marchi del Gruppo. L'internazionalizzazione e l'unificazione dei mercati europei non hanno fatto smarrire l'identità italiana di Indesit Company che ha conservato nel tempo gli stessi valori che l'hanno portata al secondo posto tra i produttori di elettrodomestici in Europa. Indesit Company è presente nel mondo attraverso 24 sedi commerciali. Il Sistema Qualità è la direzione e lo strumento che, condiviso da tutto il Management, ha condotto al successo Indesit Company. Esso ruota intorno a 10 linee guida che hanno garantito a Indesit Company prestazioni di assoluta eccellenza enfatizzando l'importanza della soddisfazione del cliente.

### **3.5.2 ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO**

Il processo di Ricerca e Sviluppo di Indesit può essere schematizzato in 4 fasi: una fase di "Idea Generation", una di "Pre-Prototype", una di "Post-Prototype" e una fase di "Product Launch". Dall'intervista con il dott. Raganelli (Insight e NPI Manager) è emerso come le innovazioni radicali, con cui s'intende l'introduzione di un prodotto che non esiste ancora sul mercato e le innovazioni incrementali, ovvero il miglioramento delle caratteristiche di prodotti precedenti, seguono lo stesso percorso in termini di sviluppo, ma con uno sforzo diverso. L'approccio, quindi, nello sviluppo di queste 2 tipologie di innovazioni sarà il medesimo, con la differenza che nelle innovazioni incrementali verranno saltati dei passaggi e che in generale tutto il processo richiederà un minore sforzo di analisi del mercato e del coinvolgimento dei clienti, sia diretti che finali. Per questo l'analisi che verrà fornita qui di seguito sulla collaborazione strategica tra l'azienda e i suoi clienti può ritenersi valida ed esaustiva per entrambe le tipologie di innovazione.

Il processo di "Idea Generation" parte da un'osservazione esterna, da cui si cerca di individuare eventuali aree di insoddisfazione dei consumatori; queste aree poi si analizzano con la creazione di strutture di Idea Generation, che consistono in una serie di sessioni annuali di brainstorming. In queste sessioni, una volta stabilito con precisione il tema del brainstorming, l'input per la generazione di nuove idee può avvenire in diversi modi: attraverso, ad esempio, l'analisi dei trend del consumatore, un insight specifico di un prodotto, dall'osservazione dell'atteggiamento di una determinata categoria di consumatori, da una raccolta di idee su internet e sulle intranet etc... Il

processo, ad esempio, può iniziare con un' analisi dei macrotrend, come ad esempio l'eco-sostenibilità, l'ergonomia, la smaterializzazione, la mobilità etc... a cui segue la fase di brainstorming, che può essere sul macrotrend stesso o su un trend all'interno di quest'ultimo. L'osservazione esterna avviene attraverso ricerche di mercato, in cui istituti di ricerca per conto di Indesit, attraverso analisi qualitative (ricerche specifiche attraverso focus group) e quantitative (ricerche rivolte a un campione molto vasto di persone) o in maniera molto strutturata attraverso l'analisi dei trend, portano alla luce aspetti rilevanti sul comportamento del consumatore. A valle di questo processo si valuta la fattibilità tecnica del concept del prodotto, un' attività molto importante per l'Indesit, dato l'alto contenuto tecnico dei suoi prodotti. La fase successiva consiste nella validazione dell'idea: da questo momento si entra nella fase di Pre-Prototipo in cui il concept del prodotto, attraverso descrizioni e visualizzazioni virtuali, viene presentato nelle sue caratteristiche e funzionalità ai distributori e ai clienti finali, con l'obiettivo di raccogliere considerazioni e pareri, per determinare modifiche o bocciature totali dell'idea. Questa attività viene svolta sul cliente finale da istituti di ricerca per conto di Indesit, mentre viene svolta da Indesit stessa sui distributori. Il processo prosegue con la fase di post-prototipo, in cui è Indesit stessa che si occupa del testing del prodotto. Da un panel di consumatori si selezionano dei campioni rappresentativi, con l'obiettivo di conoscere le loro opinioni e considerazioni per effettuare le ultime modifiche tecniche sul prodotto, in termini soprattutto di affidabilità e funzionamento. Spesso il compenso per questi clienti è rappresentato dal prodotto stesso. Non viene invece effettuata nessuna fase di testing come vendita degli articoli in numero limitato di punti vendita, poiché gli investimenti iniziali sono tali che, presa la decisione di investire su un determinato prodotto, è necessaria una produzione su una scala il più ampia possibile per ammortizzare i costi di ricerca e progettazione. Nell' ultima fase il prodotto viene lanciato sul mercato, attraverso negozi e il canale della grande distribuzione organizzata.

### **3.5.3 GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI**

Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati da Indesit per creare un coinvolgimento dei clienti nelle fasi di sviluppo dei nuovi prodotti, le differenze nell'utilizzo dei canali personalizzati e dei canali rivolti alla massa, risiede in particolare nel tipo di mercato a cui è destinato il prodotto, ovvero se è rivolto a un mercato di nicchia o di largo consumo. Per quanto riguarda la fase di Idea Generation vengono utilizzati sia modalità di interazione personalizzate, sia modalità di interazione rivolte alla massa in maniera indifferenziata: per delineare i trend sul comportamento del consumatore si

utilizzano sia strumenti *one-to-one*, come interviste mirate a dei clienti target tramite focus group, sia strumenti *one-to-many*, come ricerche di mercato rivolte non a un target preciso di consumatori, ma a tutti i possibili acquirenti dei prodotti Indesit, tramite ad esempio interviste su web. Un altro strumento utilizzato per produrre conoscenza è l'intranet interna dell'azienda, che ha l'obiettivo di raccogliere su specifici temi le idee di tutti i dipendenti (circa 16000) dell'azienda. Questo strumento rientra negli strumenti *one-to-many*. In genere gli strumenti *one-to-many* vengono utilizzati soprattutto all'inizio per individuare i macrotrend del consumatore, mentre gli strumenti *one-to-one* vengono utilizzati nella fase successiva per individuare all'interno dei macrotrend alcuni aspetti rilevanti nel comportamento di una determinata categoria di consumatori. Come detto all'inizio di questo paragrafo più il prodotto sarà rivolto a un mercato di nicchia e più prevarranno strumenti *one-to-one*, mentre più il bene sarà destinato a un mercato di largo consumo e più prevarranno strumenti *one-to-many*. Nella fase di Pre-Prototipo l'obiettivo è di testare la validità del concept del nuovo prodotto sia sui distributori che sui clienti finali. Sui primi vengono utilizzati ovviamente strumenti personalizzati, mentre sui clienti finali vengono utilizzati strumenti *one-to-one* (ricerche di mercato ad hoc su dei segmenti di clienti target) nel caso il prodotto sia rivolto a un mercato di nicchia, mentre vengono utilizzati strumenti *one-to-many* se il prodotto è destinato alla massa in maniera indifferenziata. Entrambi questi strumenti vengono utilizzati con strategie di tipo *pull*. Nella fase di post-prototipo si utilizzano strumenti *one-to-one*, in quanto il prodotto viene fatto testare da dei clienti target, con una strategia di tipo *pull*, in modo tale da ricevere pareri e considerazioni sul funzionamento del prodotto. Nella fase di lancio si utilizzano tutti gli strumenti tradizionali di comunicazione *one-to-many* TV, radio, web (newsletter profilate e sito internet), giornali e nei punti vendita si utilizzano attività di esposizione, promozione e concorsi a premi. Tutti questi strumenti vengono utilizzati con strategie *push* e quindi per spingere il cliente finale ad acquistare i nuovi prodotti. A monte della fase di lancio, Indesit utilizza strumenti di interazione per spingere i suoi clienti diretti (i distributori e i negozi) all'acquisto del prodotto. A valle della fase di lancio vengono invece commissionate a istituti di ricerca, indagini di mercato volte a conoscere il grado di soddisfazione della clientela sul prodotto che è stato lanciato, dove anche in questo caso l'interazione con la clientela avviene con strumenti *one-to-many* se la ricerca è rivolta alla massa dei clienti in maniera indifferenziata, mentre l'interazione è di tipo *one-to-one* se la ricerca è rivolta a una determinata tipologia di consumatori.

### 3.5.4 CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO

Da questo caso è emerso come la differenza nell'utilizzo di strumenti *one-to-one* e *one-to-many* sia in prevalenza determinata dal tipo di mercato a cui è rivolto il prodotto, ovvero se destinato a un mercato di nicchia o di largo consumo. Anche in questo caso, per il momento, non si utilizzano ancora strumenti *many-to-many* per il coinvolgimento del cliente. E' comunque chiara l'intenzione di utilizzare in futuro strumenti relativi all'open innovation e al web 2.0. Per la prima volta però, il dott. Raganelli ha parlato della confidenzialità di questo tipo di strumenti: se quindi in futuro verranno utilizzati social network, che si presume in una fase di Idea Generation per raccogliere idee e nella fase di Lancio per spingere all'acquisto dei prodotti, questo verrà fatto però in maniera molto oculata, per non rendere la concorrenza consapevole di ciò che viene scritto sui blog di Indesit. L'azienda, almeno per quanto riguarda la R&S, dimostra di avere un forte orientamento al cliente, in cui in tutte le fasi del processo di sviluppo di nuovi prodotti è costante il coinvolgimento dei clienti.

## CASO INTESA SANPAOLO



### 3.6 INTESA SANPAOLO

#### 3.6.1 PROFILO AZIENDALE

Intesa Sanpaolo è il gruppo bancario nato il 1° gennaio 2007 dalla fusione di Banca Intesa e Sanpaolo IMI. Leader in Italia grazie ad una rete distributiva senza eguali, ha una forte presenza internazionale focalizzata nell'Europa centro-orientale e nel bacino del Mediterraneo. Intesa Sanpaolo intende porsi come *benchmark* nella creazione di valore nel settore bancario europeo. Il Gruppo è l'unione di due grandi realtà bancarie italiane caratterizzate da valori comuni che si sono aggregate per crescere, per servire meglio le famiglie e per contribuire ulteriormente allo sviluppo delle imprese ed alla crescita del paese. I primi passi verso il processo di integrazione iniziano il 26 agosto 2006 quando i Consigli di Amministrazione delle due banche approvano le linee guida del progetto di fusione, ratificato poi il 12 ottobre e convalidato dalle rispettive Assemblee Straordinarie il 1° dicembre dello stesso anno. L'azienda è la prima banca italiana per capitalizzazione, la seconda nell'area euro con 22,7 miliardi di euro. La nuova società bancaria ha adottato il modello di governance dualistica, sistema di derivazione germanica, introdotto con la Riforma del diritto societario del 2003, che vede la compresenza di un Consiglio di sorveglianza (che esercita molti poteri tradizionalmente riservati all'assemblea) e di un Consiglio di gestione. In Italia, è la prima applicazione di questo modello in società di grandi dimensioni. La banca svolge un ruolo importante nel sostegno alla cultura, all'arte e all'economia. Per poter servire meglio le diverse zone del paese si è data una particolare organizzazione definita banca dei territori. In questo contesto risulta importante la sua presenza nel Mezzogiorno di Italia con più di 1000 sportelli e la presenza della sua partecipata il Banco di

Napoli. Il suo sostegno all'economia del Sud trova anche un supporto nell'attività promossa, insieme alla Compagnia di San Paolo e all'Istituto Banco di Napoli - Fondazione, di studi e ricerche per il territorio meridionale affidato all'Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno con sede a Napoli. Il marchio di Intesa Sanpaolo è espressione della storia e dei valori di due protagonisti del settore del credito in Italia - Banca Intesa e Sanpaolo IMI - che hanno deciso di unire le proprie energie e risorse per dare vita al più grande gruppo bancario in Italia e uno dei maggiori in Europa. Il logotipo è costruito partendo dal front "trajan", carattere inciso sulla base della colonna Traiana, simbolo di solidità e stabilità. Questo simbolo rappresenta l'unione delle due denominazioni originarie collegate dal marchio, raffigurato da un pittogramma quadrato (forma perfetta, armoniosa ed equilibrata) nel quale appare il disegno stilizzato di un acquedotto romano, simbolo di solidità e sviluppo, nonché di vita e prosperità, unione di culture e di genti. La figura dell'acquedotto è l'elemento che meglio esprime e rappresenta la fusione delle due Banche - come tale è posizionato al centro del logotipo - dei valori e impegni che ne ispirano l'azione.

### **3.6.2 ATTIVITA' DI RICERCA E SVILUPPO**

Il processo di Ricerca e Sviluppo del gruppo bancario Intesa Sanpaolo si articola in tre fasi: una fase di "Idea Generation" una di "Product Development" e una di "Product Launch". Per quanto riguarda le innovazioni radicali, il percorso di sviluppo è il seguente: la fase di "Idea Generation" si compone di un'attività di creazione del concept e una di validazione del concept. L'input per la creazione di un nuovo prodotto nasce dalle analisi PEST (politiche, economiche, sociali, tecnologiche) ovvero delle analisi volte a studiare l'evoluzione della società da 1, 3, 5 anni. La metodologia di analisi consiste nello studio delle fonti informative, in particolare per quanto riguarda gli aspetti tecnologici e sociali, studiando, ad esempio, lo sviluppo futuro che avranno le tecnologie, cercando di capire le ripercussioni che porteranno sulla popolazione e quindi sui prodotti per i clienti. Queste indagini sull'andamento dei trend di mercato vengono svolte dalle Università. Il tipo di feedback che risulta da queste analisi sono, ad esempio, la tendenza ad anticipare i consumi prima del pagamento, che si traduce in un aumento del credito al consumo, il cambiamento nel comportamento di investimento degli anziani, che si traduce in nuove forme di prestiti e investimenti per questa categoria di consumatori etc.... In questa attività non esiste un coinvolgimento del cliente, in quanto secondo le politiche di gestione dell'azienda, i clienti o il personale addetto alle vendite, non possono essere una fonte di nuove idee per quanto riguarda i

prodotti con un alto grado di innovazione, data la generale difficoltà dei consumatori sia per le conoscenze necessarie per la formulazione di un prodotto finanziario, sia nei rapporti con le banche. Una volta individuato il concept di un nuovo prodotto comincia l'attività di validazione del concept. E' a partire da questo momento che comincia il coinvolgimento del cliente: attraverso un check con quest'ultimo si valutano le caratteristiche del nuovo concept. Questa fase di validazione prevede sia l'utilizzo di focus group che dei canali diretti. I canali diretti sono tutti quegli strumenti di interazione con il cliente che non vengono mediati dalla filiale (internet, ATM, etc...): in questa fase, in particolare, l'azienda si avvale di società esterne, per raccogliere informazioni e i pareri dei clienti, tramite l'utilizzo dei blog. Alcune volte nella fase di Idea Generation vengono effettuate delle "Conjoint Analysis"; queste analisi consistono nell'individuare il giusto mix di prodotti e servizi da vendere al cliente in un unico pacchetto e il giusto posizionamento sul mercato. Questo tipo di analisi è di tipo quantitativo, in genere viene effettuata su internet, e pone il cliente davanti alla scelta di una serie di opzioni; in base alle preferenze espresse dai clienti si identifica la configurazione ottimale per un determinato pacchetto di prodotti. Dopo la fase di "Idea Generation" segue quella di "Product Development". In questa fase si cerca di portare avanti in parallelo lo sviluppo e il testing del prodotto, in modo da definire continuamente con un maggiore grado di dettaglio le specifiche tecniche del prodotto. Nella fase di testing l'interazione con i clienti avviene sia attraverso i canali diretti che i focus group; inoltre in questo caso, vengono coinvolti anche i venditori della filiale, per raccogliere maggiori informazioni e considerazioni sul nuovo prodotto. L'ultima fase, quella di Product Launch del prodotto, consiste nella promozione del prodotto e della azienda, attraverso un sistema integrato multicanale di punti di contatto con il cliente e nel raccogliere informazioni sul gradimento del prodotto. Per quanto riguarda le innovazioni incrementali il percorso di sviluppo è il medesimo, con la differenza che l'input della fase di idea generation non è necessariamente un'analisi PEST, ma può provenire dai suggerimenti dei venditori, da un'ipotesi interna della banca sul miglioramento di un determinato prodotto o dai clienti stessi. In questo caso la fase di ideazione del concept è molto breve e si passa subito alla fase di validazione del concept, che anche in questo caso può avvenire o tramite blog o focus group. La restante parte del processo segue lo stesso percorso.

### **3.6.3 GLI STRUMENTI UTILIZZATI PER CREARE INTERAZIONE CON I CLIENTI**

Gli strumenti che vengono utilizzati nella fase di Idea Generation sono strumenti di *interazione personalizzati* e di *interazione sociale*: i focus group sono effettuati, ovviamente, su dei clienti

target, mentre i blog non sono rivolti a tutti i clienti, ma a un panel di consumatori. Quest'ultimi hanno competenze specifiche sui prodotti finanziari, ricevono un compenso per il loro operato e solo a volte sanno che è IntesaSanPaolo a commissionare l'inchiesta sul blog. Lo scopo di questi strumenti è soprattutto di validare e testare le analisi PEST svolte nella fase di ideazione del concept. Nelle innovazioni incrementali, invece, questi strumenti vengono utilizzati come generatori di idee o anche in questo caso con l'obiettivo di validare ciò che viene pensato nella fase di ideazione del concept. In genere l'utilizzo più frequente di uno di questi due canali dipende dal tipo di prodotto che si vuole testare. Ad esempio se si vuole testare un mutuo in genere si utilizzano i focus group, invece, se si pensa ad esempio di vendere il prodotto su internet si utilizzano i blog. Nella fase di Product Development vengono utilizzati gli stessi strumenti della precedente, con la differenza che in questo caso vengono utilizzati più frequentemente i focus group rispetto ai blog. Inoltre a questi, si aggiungono anche le considerazioni del personale addetto alla vendita dei prodotti. L'obiettivo è lo stesso sia per l'innovazione radicale che incrementale, ed è lo stesso della fase di Idea Generation, con la differenza che questa volta non viene più testato il concept del prodotto, ma le continue evoluzioni e caratteristiche tecniche del prodotto, fino al momento del lancio sul mercato. Nella fase di lancio, invece, vengono utilizzate tutte le tre tipologie di strumenti di interazione con la clientela: *personalizzate, non personalizzate e di tipo sociale*. In questa fase, l'azienda utilizza una strategia integrata multicanale, con l'obiettivo di promuovere il prodotto sul mercato e raccogliere i feedback della clientela. Gli strumenti che vengono utilizzati sono gli strumenti tradizionali di comunicazione (stampa, radio, televisione, pubblicità nel punto vendita) a cui si aggiunge l'utilizzo della leva internet attraverso banner, siti ad hoc, aggiornamenti con le parole chiavi nei motori di ricerca, blog e newsletter. Tutti questi strumenti vengono utilizzati per promuovere l'uscita dei nuovi prodotti e il brand dell'azienda. A questi strumenti si aggiunge anche la promozione effettuata dai venditori. Nei punti di contatto con il cliente, si aggiungono una funzione di CRM e un ufficio reclami, con l'obiettivo di raccogliere i feedback e i pareri della clientela e misurare la loro customer satisfaction. Inoltre vengono anche commissionate a società esterne delle indagini telefoniche, sul grado di soddisfazione dei clienti, sui prodotti e il brand IntesaSanPaolo. Altri strumenti che vengono utilizzati per raccogliere informazioni dalla clientela sono questionari su internet, personalizzati per una specifica categoria di clienti o rivolti alla massa.



### **3.6.4 CONSIDERAZIONI SUL CASO ESAMINATO**

Dal caso è emerso come IntesaSanPaolo sia, tra le aziende intervistate in questa ricerca, la più multicanale, sia per le tipologie di strumenti utilizzati sia per l'integrazione che esiste tra questi strumenti. Ad esempio l'azienda, nei primi mesi della crisi finanziaria (2009) ha promosso per televisione un sito internet ([www. perfiducia.it](http://www.perfiducia.it)), con l'obiettivo di diffondere tra la gente una maggiore fiducia e sicurezza per il brand IntesaSanPaolo. Nel sito compaiono tre filmati di noti film, con l'obiettivo di diffondere la consapevolezza all'interno delle persone dell'importanza che la banca da ai suoi clienti. In questo modo sono stati integrati tre canali: televisione, cinema e internet. Altri sistemi di integrazione sono la pubblicità che viene fatta per radio e sui giornali, facendo riferimento al sito internet dell'azienda per ottenere ulteriori approfondimenti. Tra tutte le aziende intervistate è l'unica che utilizza i social network da circa quattro anni, ed ha integrato con successo questa leva all'interno del suo processo di R&S. Il canale mobile, invece, viene utilizzato a completamento dell'offerta, per offrire servizi come pagamenti, informazioni sui movimenti in conto corrente etc... Dall'intervista emerge come l'azienda sia fortemente orientata al cliente, perseguendo obiettivi di proattività nella fase di idea generation.

### **3.7 CONCLUSIONI**

In questo capitolo sono stati presentati 6 casi aziendali e per ciascuno di essi è stata riportata una trattazione volta a definire il profilo di impresa, le attività di ricerca e sviluppo svolte, gli strumenti utilizzati per creare un'interazione e un coinvolgimento del cliente per ciascuna fase del processo e con quali obiettivi e una breve considerazione per ogni caso esaminato. Il focus della ricerca è stato di valutare in che modo le aziende intervistate interagiscono e coinvolgono i clienti nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti, gli strumenti e le strategie di marketing con cui vengono utilizzati, in modo da definire le peculiarità in merito a questo tema, che caratterizzano la singola azienda.

Nel prossimo capitolo si propone un'analisi dei casi volta a identificare il grado di multicanalità delle aziende intervistate e i tratti comuni che caratterizzano le aziende con lo stesso grado di multicanalità all'interno delle singole fasi di sviluppo di nuovi prodotti. In questa parte verranno anche messe in risalto le divergenze, se queste esistono, tra ciò che è emerso dall'analisi empirica e le relazioni e ipotesi del frame work proposto nel capitolo 2, giustificate in letteratura. Successivamente verrà proposta un'analisi dell'influenza dei fattori contingenti sulle strategie di multicanalità adottate dalle aziende, nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti. Infine, nel paragrafo

conclusivo, verranno presentate le conclusioni del lavoro, che comprenderanno le implicazioni per i manager e prossimi sviluppi per la ricerca.

## CAPITOLO 4

### 4 DISCUSSIONE

*"La prova più forte contro una teoria è la sua applicabilità."*

*Karl Kraus*

Nel primo capitolo di questo lavoro è stata condotta un'analisi bibliografica sul tema dell'engagement e della multicanalità, approfondendo poi il tema della co-creazione e più in generale di come le aziende interagiscono con i clienti, all'interno della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.

Nel secondo capitolo è stato proposto un frame work, con l'obiettivo di studiare ed analizzare, all'interno di un campione di aziende italiane, quali strumenti e con quali strategie vengono utilizzati per creare un'interazione con il cliente, all'interno della fasi di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti. Per il processo di sviluppo di nuovi prodotti è stato utilizzato un modello a 4 fasi, mentre la tassonomia degli strumenti si è basata su una logica di marketing suddividendoli in 3 categorie: one-to-one, one-to-many, many-to-many. In questo modo si sono individuate le relazioni di questi strumenti all'interno delle fasi di sviluppo di nuovi prodotti.

Nel capitolo 3 sono stati trattati i casi aziendali scelti per lo studio del modello e per ciascuno di essi si sono messi in luce i sistemi di interazione con il cliente nelle attività di R&S.

In questo capitolo si propone un'analisi dei casi presentati volta a individuare 2 cluster tra le aziende intervistate, che individuano le aziende con alta e bassa multicanalità, mettendo in luce i tratti caratteristici delle 2 tipologie di gruppi, all'interno delle fasi di sviluppo di nuovi prodotti. L'analisi empirica verrà poi confrontata con ciò che viene riportato in letteratura, in modo da valutare eventuali accordi o disaccordi con quest'ultima. Verrà poi presentata un'analisi delle variabili contingenti, in modo tale da evidenziare come queste influenzano le scelte gestionali sul coinvolgimento dei clienti nei processi di innovazione dell'azienda. Verranno poi discusse le relazioni presentate nel capitolo 2 con le evidenze emerse dall'analisi empirica, con l'obiettivo di far emergere le concordanze e le divergenze con la letteratura. Infine nel paragrafo conclusivo verranno riportate le conclusioni finali sul lavoro, comprensive di implicazioni per i manager e i prossimi sviluppi per la ricerca.

## 4.1 Analisi critica del livello di multicanalità delle imprese analizzate

L'analisi dei casi riportati nel capitolo precedente, evidenzia come il grado di maturità di approccio alla multicanalità nella gestione del rapporto con il cliente tende ad influenzare in modo significativo le strategie di *engagement* nel processo di sviluppo di nuovi prodotti. Per questo motivo, il primo passo della discussione è la classificazione dei casi riguardo alla maturità dell'azione multicanale.

Questo paragrafo si propone una suddivisione delle aziende intervistate tra aziende con *alta multicanalità* e aziende con *bassa multicanalità*. Nel corso del paragrafo verrà specificato il criterio di classificazione scelto e verrà attribuito ad ogni azienda un punteggio in funzione del loro grado di multicanalità.

Il criterio di classificazione delle aziende si basa sulla definizione di multicanalità fornita da A. Boaretto, G. Noci, F.M Pini (2009), che permette di individuare *l'eventuale esistenza di comportamenti omogenei rispetto alla multicanalità*. In tale prospettiva, è possibile segmentare il comportamento delle aziende attraverso *due fattori chiave* specificamente rivolti a qualificare l'orientamento di un'impresa rispetto al tema della multicanalità. Nell'ambito dell'Osservatorio Multicanalità (2008) si sono identificati come variabili rilevanti:

- *Il grado di consapevolezza dell'impresa del potenziale associato all'adozione di progetti multicanale;*
- *Il livello di integrazione tra differenti canali conseguito dall'impresa medesima;*

Data la scelta di un campione eterogeneo per l'analisi empirica, i criteri di analisi tradizionali, basati su approcci contingenti che analizzano il settore in cui l'azienda opera, la dimensione aziendale, il budget in marketing ecc.. non appaiono adeguati a rappresentare il fenomeno per le caratteristiche dell'analisi empirica presentata in questo testo.

La prima variabile fa riferimento alla conoscenza e alla consapevolezza da parte del management dell'esistenza di clienti multicanali, del loro valore per l'azienda, nonché di tutti i punti di contatto a cui è necessario dar seguito per poter raggiungere il target audience. Pertanto, a un *alto grado di multicanalità* corrisponde una conoscenza dei "nuovi media", delle loro peculiarità e delle potenzialità che derivano dall'integrazione dei canali digitali con i canali tradizionali. Imprese di tal fatta vantano quindi una conoscenza approfondita dell'importanza e del valore dei clienti multicanale per il loro business, anche attraverso dati quantitativi sui singoli canali e sul valore

delle sinergie tra canali. Ciò non significa necessariamente che tali imprese adottino approcci multicanali, in quanto le barriere di natura culturale, organizzativa, strategica e tecnologica, precedentemente analizzate, possono indurre il management ad adottare comportamenti/approcci alla multicanalità differenti, come verranno descritti in seguito per ogni azienda intervistata. A un *basso livello di consapevolezza del potenziale multicanale* corrispondono, invece, una forte propensione all'utilizzo dei canali tradizionali e una sostanziale non conoscenza dei nuovi strumenti di comunicazione, spesso associati alla generica categoria "internet": tali aziende vivono ancora fortemente la separazione tra media di serie A e di serie B allocando budget residuali e approcci di pura sperimentazione a tutto ciò che non è televisione o stampa. La seconda variabile, ovvero *il livello di integrazione tra canali*, è la sintesi di un insieme ampio di fattori:

- L'allargamento e il presidio di tutti i punti di contatto con il cliente: fa riferimento alla capacità dell'azienda non solo di avere consapevolezza dell'esistenza di clienti multicanali, ma di aver analizzato tutti i canali e i punti di contatto in cui i propri clienti possono interagire in maniera controllata e/o non controllata con l'impresa;
- Il livello di integrazione fra tutti i punti di contatto in cui l'azienda è presente: riguarda un utilizzo efficace ed efficiente dei punti di contatto in una prospettiva di creazione di una *seamless experience*;
- Il livello di integrazione fra tutti i punti di contatto nell'ambito delle differenti fasi del processo di gestione della relazione con i clienti: esprime la capacità dell'impresa di avere una visione a 360° sul cliente lungo le tre fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto.

In una prospettiva di *basso livello di integrazione*, l'impresa non è in grado di assumere pertanto una visione a 360° sul cliente e/o di integrare in maniera coordinata i diversi canali di relazione con il cliente. Un *elevato livello di integrazione* indica invece l'adozione di strategie multicanale, che sfruttano le sinergie strategiche e operative tra i canali e che pongono il cliente al centro della vita dell'impresa, lungo tutte le fasi del processo di relazione e i molteplici canali di interazione. E' ovviamente possibile rilevare anche un livello di integrazione intermedio, ovvero non riconducibile chiaramente a uno dei due estremi e tale posizionamento può essere legato al fatto che alcune imprese adottano strategie multicanali solo in determinate fasi, all' interno dei processi aziendali.

Il modello che viene proposto qui di seguito (Fig.22) rappresenta un esempio di una strategia strutturata di *Multichannel Integration Process* all'interno di un interattivo set di processi strategici, che comincia con una dettagliata review della strategia aziendale e termina con la misurazione dei risultati sul business. L'obiettivo è di presentare e fornire un esempio di un processo strutturato di raccolta e analisi dei dati attraverso un sistema di interazione con i clienti multicanale, e di descrivere in che modo questi vengono poi immagazzinati, elaborati ed integrati nei processi aziendali.

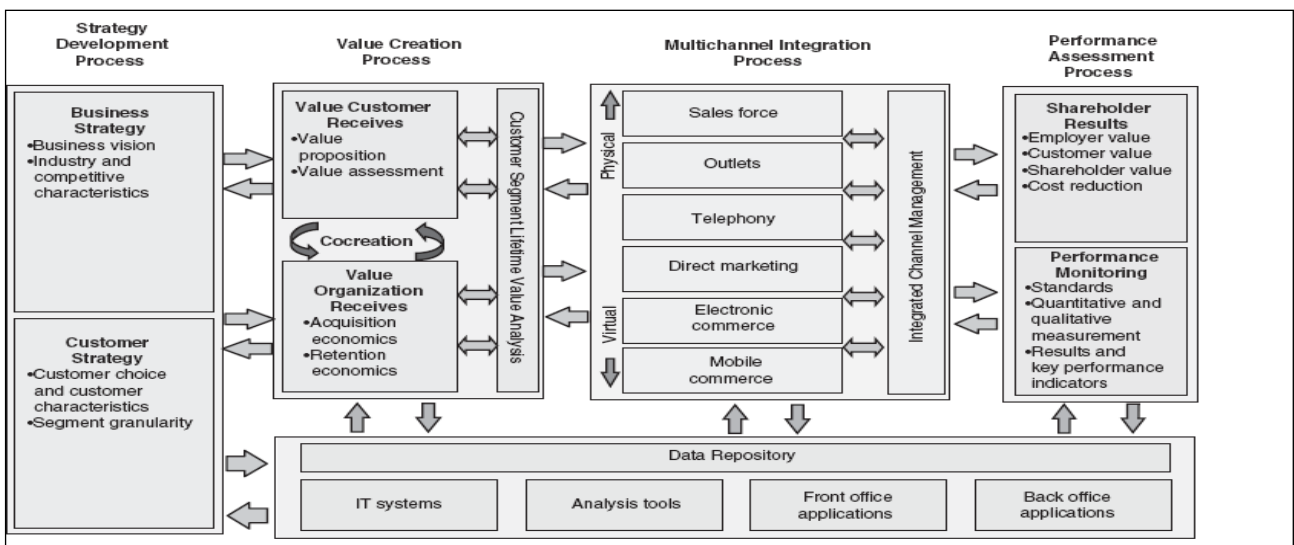


Figura 22 - *Information Management Process (2005)*

Il modello riportato in alto (Fig. 22) scompone l'organizzazione in cinque processi: il primo di questi è il *Strategy Development Process*, a cui segue il *Value Creation Process*, il *Multichannel Integration Process*, il *Performance Assessment Process* e l' *Information Management Process*. Tra questi analizziamo nel dettaglio il processo di *Integrazione Multicanale* e di come si relaziona con l' *Information Management Process*. Il *Multichannel Integration Process* è sicuramente uno dei più importanti processi all'interno della funzione CRM, poiché partendo dagli outputs della Business Strategy e del processo di creazione del valore, li traduce in una serie di attività a valore aggiunto per i clienti. Comunque non esiste ancora in letteratura un consistente lavoro di ricerca sulla multichannel integration all'interno del CRM (Friedman and Furey, 1999; Funk, 2002; Kraft, 2000; Sudharshan and Sanchez, 1998; Wagner, 2000). Il *Multichannel Integration Process* si focalizza sulle decisioni che riguardano quali canali devono essere utilizzati e la maniera più appropriata con cui devono essere integrati, per assicurare una efficace "customer experience" grazie all'interazione tra questi canali, e nel caso un cliente interagisca con più canali, come creare e

*presentare una visione unificata di quest'ultimo.* Oggi molte compagnie entrano nel mercato attraverso un modello ibrido di punti di contatto (Friedman and Furey, 1999; Moriarty and Moran, 1990) che comprende un molteplice uso di strumenti, come le forze vendita, Internet, direct mail, business partners e il telefono. Esiste un elevato e sempre più crescente numero di canali con cui una compagnia può interagire con i suoi clienti. Attraverso un processo iterativo, è stato possibile segmentare i molteplici canali in sei categorie, bilanciando i punti di contatto fisici e virtuali. Questi comprendono le *sales force*, che includono field account management, service e il personale di rappresentanza; gli *outlets*, che includono la vendita al dettaglio, i magazzini, i depositi e i negozi; la *telefonia*, che include la telefonia tradizionale, il facsimile, il telex e il call center; il *direct marketing*, che include la direct mail, la radio e la televisione tradizionale (ma escludendo l'e-commerce); l'*e-commerce*, che include l'e-mail, Internet, l'interactive digital television e i social network; *m-commerce*, che include il mobile telephony, short message service e il text messaging, wireless application protocol, e il 3G mobile service. Alcuni canali vengono utilizzati in combinazione per massimizzare la strategia commerciale e i ritorni; ad esempio esiste una collaborative browsing e un Internet relay chat, usati dalle compagnie come Lands End, e un voice over IP (internet protocol), che integrano entrambi telefonia e internet. La gestione integrata dei canali risiede nell'abilità di sostenere alti standards attraverso molteplici e differenti punti di contatto. Una volta stabilito un set di standards per ciascun canale, che definisce una particolare customer experience per quel determinato strumento, l'organizzazione può poi lavorare all'integrazione dei canali. Il concetto di "perfect customer experience", che deve essere in grado di fornire la compagnia nel contesto dei segmenti nella quale opera e del loro grado di competitività, è relativamente un nuovo concetto. Questo concetto sta adesso per essere abbracciato nelle industrie da compagnie come TNT, Toyota's Lexus, Océ e Guinness Breweries, ma deve ancora ricevere molta attenzione nella letteratura accademica. *Perciò l'integrazione multicanale è un processo critico nel CRM, poiché rappresenta il punto di co-creazione di valore per il cliente. Comunque l'abilità di una compagnia di eseguire un'integrazione multicanale con successo è fortemente dipendente dall'abilità dell'organizzazione di raccogliere e utilizzare le informazioni sui clienti da tutti i canali e integrare queste con altre rilevanti informazioni.*

L' *Information Management Process* concerne la collezione, l'integrazione e l'uso di "customer data" e informazioni da tutti i punti di contatto, per generare un customer insight e un'appropriata risposta di marketing. Gli elementi chiave dell'information management process sono i "data repository", che forniscono una corporate memory dei clienti; la seconda componente è il sistema

IT, che include il computer hardware, software e middleware dell'organizzazione; un'altra componente sono gli strumenti di analisi e le applicazioni front office e il back office, che supportano le molte attività sviluppate che prevedono un'interfaccia direttamente con i clienti, la gestione delle operazioni interne, l'amministrazione e le relazioni con i fornitori (Greenberg, 2001). Il "*data repository*" fornisce una potente corporate memory dei clienti, un'integrata raccolta di dati attraverso i quali l'azienda è in grado di generare rilevanti analisi sui dati. Nelle organizzazioni di grandi dimensioni questa, in genere, potrebbe comprendere un data warehouse (Agosta, 1999; Swift, 2000) con i relativi data marts e database. Esistono due forme di data warehouse, il conventional data warehouse e gli operational data store. Il secondo contiene solo le informazioni necessarie per fornire una singola fisionomia per tutti i clienti. *L'information technology system* si riferisce al computer hardware e ai relativi software e middleware utilizzati nell'organizzazione. Spesso, l'integrazione tecnologica è richiesta prima che i database possano essere integrati in un data warehouse e user access possono essere forniti attraverso la compagnia. Comunque, la storica separazione tra marketing e IT con il passare del tempo presenta sempre di più situazioni di integrazione a livello organizzativo (Glazer, 1997). Gli *strumenti analitici*, che consentono un efficace uso dei data warehouse possono essere trovati in generale nelle applicazioni di data-mining e negli specifici pacchetti di applicazioni software. Il data mining consente l'analisi di un largo quantitativo di dati, in modo da individuare modelli e relazioni utili all'interno dei processi decisionali (Groth, 2000; Peacock, 1998). Le *applicazioni front office* sono le tecnologie che una compagnia utilizza per supportare tutte quelle attività che coinvolgono direttamente l'interfaccia con il cliente, includendo SFA e la gestione del call center. Le *applicazioni back office* supportano le attività di amministrazioni interna e le relazioni con i fornitori, includendo la gestione delle risorse umane, la gestione degli acquisti, warehouse management, logistics software e alcuni processi finanziari. Un punto chiave che concerne il sistema di front e back office offerto dai CRM vendors è che questi siano sufficientemente connessi e coordinati per migliorare la customer relationship e il flusso di lavoro.

A partire dalla definizione e dal quadro teorico che è stato appena presentato, è stato possibile definire *il grado di maturità delle aziende prese in considerazione alla multicanalità*. In particolare, il lavoro di analisi si è focalizzato sulle *strategie d'interazione con i clienti attraverso più punti di contatto, all'interno del processo di R&S di nuovi prodotti*. In questo specifico caso l'obiettivo principale delle differenti strategie multicanali è di raccogliere informazioni e dati sui clienti, per utilizzarli nelle fasi di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti a supporto dei processi decisionali e nelle



fasi più a valle per promuovere e spingere all'acquisto del prodotto. In questo senso è stato possibile raggruppare le aziende in due gruppi: aziende con alta e bassa multicanalità. Attraverso un'attenta analisi delle strategie di interazione con il cliente, per ogni azienda è stato determinato il relativo grado di multicanalità. Relativamente al campione intervistato il grado di multicanalità delle aziende (indicato con alto "A" e basso "B"), nelle fasi di R&S di nuovi prodotti, è stato il seguente:

➤ **Esselunga B** : l'azienda utilizza strumenti tradizionali di interazione con i clienti.

Esiste anche un sito internet, una newsletter e un sistema di e-commerce, ma il focus è principalmente sugli strumenti tradizionali come l'affissione, posta e il contatto telefonico. Non esiste ancora un sistema di integrazione tra i canali e nelle strategie aziendali è emerso come l'azienda preferisce limitare il numero dei canali di interazione con i clienti per il rischio di essere troppo invasiva. Il contatto con il cliente avviene soprattutto nella fase di lancio del prodotto, attraverso i continui feedback della clientela, che arrivano all'azienda o in maniera spontanea dai clienti stessi o da un'iniziativa di Esselunga. Anche nella fase di sviluppo prodotto avviene un'interazione con i clienti, ma solo in maniera sporadica. La restante interazione con la clientela avviene per mezzo della pubblicità e promozione con i canali tradizionali e il sito internet. Il processo di idea generation inizia dall'analisi delle quote di mercato della concorrenza per individuare eventuali item da aggiungere al parco prodotti, in modo da colmare eventuali "opportunity gap" (in logica quindi product centric). Il principale punto di contatto con il cliente avviene attraverso le carte fedeltà (carte fedeltà attraverso le quali i clienti possono raccogliere punti per ricevere regali, mentre per l'azienda è possibile monitorare gli acquisti dei singoli clienti). L'elaborazione dei dati avviene soprattutto attraverso analisi quantitative di business intelligence, che permettono ad esempio attraverso logiche di data mining, di individuare regole associative tra i prodotti, in modo da individuare gli item che vengono comprati congiuntamente. Attraverso i dati raccolti dalle carte fedeltà è possibile anche monitorare il tasso di riacquisto dei prodotti, per evidenziare eventuali trend di mercato. *In generale, lo scarso uso della leva internet, il debole coinvolgimento del cliente all'interno delle fasi di sviluppo di nuovi prodotti e l'utilizzo soprattutto di strumenti tradizionali attribuisce a questa azienda un basso grado di multicanalità all'interno dei processi di innovazione.*

➤ **BPM B:** l'azienda utilizza in prevalenza strumenti tradizionali, anche se rispetto al caso precedente esiste una maggiore interazione con il cliente, soprattutto nella fase di idea generation attraverso l'utilizzo di focus group. L'integrazione tra gli strumenti non è ancora molto spinta, ma esiste l'utilizzo sia del canale internet che del canale mobile. Nel primo caso vengono utilizzati questionari on-line per verificare il gradimento dei clienti sui prodotti e i servizi offerti, una newsletter informativa e il sito internet dell'azienda sia come mezzo di promozione sia per l'offerta di servizi. Il canale mobile viene invece utilizzato a completamento dell'offerta, attraverso servizi come pagamenti e verifica dell'estratto conto. Oltre che nella fase di idea generation l'interazione con il cliente avviene sia nella fase di testing, ma in maniera sporadica e con un focus più sull'efficienza del processo che sul prodotto, sia nella fase di lancio, grazie soprattutto alla sensibilità dei venditori nei momenti di incontro con i clienti. L'azienda si avvale quindi di analisi qualitative, soprattutto nella fase di idea generation e di testing, con l'obiettivo di raccogliere informazioni per validare il "product concept stesso" e le specifiche tecniche del prodotto. Nella fase di lancio invece l'azienda si avvale sia di strumenti quantitativi, come questionari su internet, sia di strumenti qualitativi come la sensibilità dei venditori nel capire le esigenze e i prodotti richiesti dal cliente. *Anche in questo caso il debole coinvolgimento dei clienti nelle fasi di ricerca e sviluppo, l'utilizzo soprattutto di strumenti tradizionali, e l'uso in maniera ancora "tradizionale" della leva internet conferiscono a questa azienda un basso grado di multicanalità.*

➤ **Panasonic Italia B:** anche in questo caso l'azienda utilizza in prevalenza strumenti tradizionali a scopo soprattutto promozionale, a cui si aggiunge l'utilizzo della leva internet, come strumento di e-commerce, invio di newsletter, promozione di nuovi prodotti etc... e non esiste ancora una vera e propria integrazione tra questi canali. L'interazione con il cliente finale avviene prevalentemente nella fase di lancio, attraverso la promozione dei merchandiser, che si occupano anche di raccogliere i pareri e i feedback della clientela. Altri momenti di contatto con i clienti avvengono nella fase di idea generation, attraverso focus group, e nella fase di post-prototipo durante le fiere e le conferenze. Questi strumenti vengono comunque utilizzati in maniera più sporadica. Nella fase di reperimento delle informazioni assume molta importanza anche il supporto dei clienti diretti di Panasonic, i dealer (distributori di prodotti di elettronica), che

forniscono a Panasonic numerose informazioni, utilizzabili all'interno dei processi decisionali. L'azienda si avvale quindi di informazioni di tipo qualitativo, raccolte attraverso focus group o nel punto vendita attraverso i merchandiser, o di analisi di tipo quantitativo, in questo caso svolte dai dealer, sull'analisi dell'andamento delle vendite. *Lo scarso coinvolgimento dei clienti nelle fasi di ricerca e sviluppo e l'utilizzo in prevalenza di strumenti tradizionali con una bassa integrazione con la leva internet, conferiscono a questa azienda un basso grado di multicanalità.*

- **Indesit A:** nel campione di aziende intervistato, il grado di maturità alla multicanalità di Indesit è sicuramente più alto rispetto alle precedenti. L'azienda infatti, nonostante utilizzi ancora in prevalenza canali tradizionali, fa uso della leva internet e di un'intranet interna per raccogliere informazioni durante le fasi di sviluppo di nuovi prodotti e rispetto alle precedenti, si distingue per la continua ricerca di interazione con il cliente, lungo tutto le fasi del processo di R&S. Inoltre è molto più spinta la partecipazione attiva del cliente nella definizione delle caratteristiche dei nuovi prodotti e quindi nell'utilizzo di strategie di co-creazione. Oltre alla leva internet (e-commerce, newsletter profilate e orizzontali, promozione sul sito), l'azienda si avvale di numerosi punti di contatto con il cliente come focus group, ricerche di mercato, promozione nei punti vendita etc..., integrando in questo modo le informazioni raccolte, in modo tale da essere utilizzate all'interno dei processi decisionali. *In generale, quindi, i numerosi punti di contatto con il cliente, la spinta alla co-creazione, l'utilizzo di internet e dell'intranet interna per raccogliere informazioni e quindi l'alta attenzione ai bisogni dei clienti, conferiscono all'azienda un alto grado di multicanalità.* Anche in questo caso l'azienda si avvale di strumenti sia quantitativi che qualitativi. Nel primo caso si utilizzano questionari su internet o analisi di mercato rivolte alla massa, per raccogliere un elevato numero di informazioni per individuare eventuali macrotrend di mercato oppure per conoscere il gradimento dei clienti sui prodotti. I dati qualitativi vengono utilizzati soprattutto nella fase di idea generation per la generazione di nuove idee, attraverso ad esempio focus group o ricerche di mercato ad hoc, e nella fase di pre-prototipo e di testing, per conoscere l'opinione dei clienti sulle caratteristiche e lo stato di avanzamento del prodotto.

➤ **Sogesi A:** è una delle aziende con il più alto grado di multicanalità tra tutte quelle intervistate: questo è sicuramente dovuto al settore in cui opera e alla modalità di risposta alla domanda. L'azienda, infatti, essendo una società di consulenza informatica, ha un'approfondita conoscenza di tutte le più moderne tecnologie e quindi dei più avanzati meccanismi di interazione con il cliente. E' una delle poche aziende, infatti, che ha provato ad utilizzare i social network come strumento di interazione con il cliente. Inoltre, essendo una società che lavora per commessa, la modalità di interazione con il cliente è in generale di tipo one-to-one, ed è quindi costante una continua interazione con quest'ultimo per la personalizzazione del prodotto; per questo motivo, tra tutte le aziende intervistate, è quella che ha dimostrato una maggiore spinta alla co-creazione. Il mix di strumenti utilizzato prende in considerazione sia gli strumenti tradizionali (telemarketing, convention, fiere) che il canale internet, che come detto precedentemente, oltre alle funzionalità già citate per le altre aziende, è stato utilizzato anche come strumento di interazione sociale per la raccolta delle idee. Dall'intervista l'azienda ha dimostrato di avere una cultura multicanale di interazione con il cliente nonostante non utilizzi in pieno una strategia multicanale; ciò è dovuto alla mancanza da parte dei suoi clienti di un'apertura verso l'utilizzo di determinati strumenti di interazione, diventando quindi la cultura non multicanale di quest'ultimi una barriera all'utilizzo di determinati mezzi di comunicazione. Questo elemento è emerso anche nella precedente parte teorica del paragrafo. Inoltre nella Sogesi è evidente l'utilizzo di una strategia di co-creazione, questo dovuto in particolare al tipo di modalità di risposta alla domanda di questa società. *In generale, quindi, la cultura multicanale dell'azienda, la tendenza a interagire con il cliente in maniera continuativa e co-creativa e l'alta attenzione alle esigenze dei suoi clienti, collocano questa società all'interno delle aziende con alta multicanalità.*

➤ **Intesa Sanpaolo A:** fra tutte le aziende intervistate è l'unica che può definirsi veramente multicanale. Questa azienda è l'unica infatti ad interagire costantemente con il cliente, sin dalle prime fasi di sviluppo dei nuovi prodotti. Nella fase di idea generation, vengono utilizzati focus group e social network per la validazione del concept e nel caso delle innovazioni incrementali vengono utilizzati anche per la generazione di idee per nuovi prodotti. Nella fase di sviluppo, invece, vengono utilizzati gli stessi strumenti della fase precedente, questa volta con l'obiettivo di testare il prodotto durante il corso di tutta

questa fase, tenendo anche in considerazione il parere dei venditori. Nella fase di lancio è l'unica azienda ad utilizzare una vasta gamma di punti di contatto con il cliente (canali tradizionali, leva internet e mobile), con una vera e propria strategia di integrazione multicanale, con l'obiettivo di creare sinergie tra tutti i canali di interazione con il cliente. Ai canali classici (televisione, stampa, radio e l'out of home) si affiancano anche gli strumenti web come i social network, il sito internet, questionari via web, newsletter e l'utilizzo del canale mobile a completamento dell'offerta, attraverso una serie di servizi via telefono. *Pertanto la costante interazione con il cliente, l'utilizzo di una vasta gamma di strumenti di interazione e la ricerca di integrazione tra questi canali permette di definire Intesa Sanpaolo un'azienda con un'alta multicanalità.* Inoltre è l'unica azienda tra quelle intervistate che utilizza mezzi di comunicazione innovativi (blog e forum), efficacemente, all'interno delle fasi di sviluppo di nuovi prodotti. Dall'intervista è emerso come nelle strategie aziendali sia molto importante l'utilizzo di una strategia multicanale, questo probabilmente per le dimensioni e l'importanza di questa azienda, che fra tutte quelle intervistate risulta quella con il maggior numero di clienti in quanto detiene una copertura del territorio a livello nazionale.

Riassumendo, i due cluster sono costituiti dalle seguenti aziende:

**ALTA MULTICANALITA': INDESIT, SOGESI, INTESA SANPAOLO;**

**BASSA MULTICANALITA': ESSELUNGA, PANASONIC ITALIA, BPM;**

Dall'analisi dei casi è emersa la forte discrepanza tra la teoria presentata in questo paragrafo e nel paragrafo 1.4 e lo stato attuale delle strategie multicanali delle aziende italiane. Infatti, considerando le tre aziende che presentano un'alta multicanalità, come riportato precedentemente, l'unica delle tre che si presenta veramente come un'azienda multicanale è il gruppo Intesa San Paolo, mentre le altre 2 aziende (Indesit e Sogesi) mostrano sicuramente una tendenza e una propensione alla multicanalità, ma comunque ancora devono crescere a livello di integrazione e sinergie tra i canali di contatto con il cliente. Questo è sicuramente dovuto, come riportato in letteratura, alle barriere culturali e organizzative che presentano sia le aziende Indesit e Sogesi sia le aziende con bassa multicanalità. Il principale merito dell'azienda Intesa San Paolo è quello di aver cercato e trovato un'integrazione tra i canali, come riportato nel paragrafo 3.6.4, e di aver utilizzato con successo nuove tecnologie di interazione con il cliente per il reperimento di

informazioni. La ricerca empirica, quindi, ha evidenziato un campione di aziende che presentano le caratteristiche delle aziende multicanali, questo per il loro numero di clienti, il settore in cui operano, la loro propensione all'innovazione etc.. ma che comunque ancora possono implementare e migliorare le proprie strategie multicanali, lavorando soprattutto sull'integrazione tra i canali e l'utilizzo di nuove tecnologie (wi-fi, mobile, bluetooth, etc....) che permettano di interagire su più punti di contatto con il cliente.

## 4.2 Gli approcci all'*engagement* nello sviluppo di nuovi prodotti

In questo paragrafo verranno discusse le caratteristiche distintive delle aziende con alta e bassa multicanalità. In particolare, fra tutte le caratteristiche evidenziate verranno analizzate 4 peculiarità distintive: *la tendenza alla pro attività e alla co-creazione delle aziende con alta multicanalità, la tendenza a un orientamento "Responsive Marketing" per le aziende con bassa multicanalità e la differenza nell'intensità dell'utilizzo di strumenti multicanali all'interno dei 2 cluster*. Queste quattro caratteristiche verranno confrontate con le implicazioni presenti in letteratura su questi 4 argomenti, per evidenziare eventuali accordi o disaccordi con quest'ultima. Questa tabella (Tab.4) riporta le caratteristiche evidenziate per i due cluster di aziende.

<p><b>ALTA</b></p> <p><b>MULTICANALITA'</b></p>	<p><b>Alta attenzione alla pro attività in riferimento ai bisogni dei clienti;</b></p> <p>Il processo di idea generation comincia dall'analisi dei bisogni dei clienti esistenti e potenziali;</p> <p>Alta attenzione ai trend e alle novità del mercato in cui operano;</p> <p><b>Alta attenzione alle esigenze dei clienti attraverso più punti di contatto, ma un utilizzo meno forte della multicanalità rispetto alle alle altre fasi di sviluppo;</b></p> <p>Utilizzo di canali meno tradizionali;</p>	<p><b>Alta partecipazione attiva del cliente (alta co- creatività);</b></p> <p>Coinvolgimento del cliente in tutta la fase di sviluppo;</p>	<p><b>Ampio numero di canali utilizzati con un' alta integrazione, con un utilizzo maggiore della multicanalità rispetto alle altre fasi di sviluppo;</b></p>
	<p><b>IDEA GENERATION</b></p>	<p><b>PRODUCT DEVELOPMENT</b></p>	<p><b>LAUNCH PRODUCT</b></p>



<p><b>BASSA</b></p> <p><b>MULTICANALITA'</b></p>	<p>Il processo di idea generation comincia in genere da ipotesi interne o da dati di mercato sulla concorrenza e sui prodotti, con una minore attenzione specifica alle esigenze dei clienti;</p> <p><b>Si perseguono obiettivi di reattività, con una minore attenzione alla proattività;</b></p> <p><b>Si utilizza uno spettro meno ampio di canali per la raccolta delle idee relativamente alle altre fasi di sviluppo ;</b></p>	<p>Bassa partecipazione attiva del cliente (bassa co-creatività);</p> <p>Coinvolgimento del cliente principalmente nella fase di testing;</p>	<p><b>Utilizzo soprattutto di canali tradizionali con una bassa integrazione, ma con una intensità maggiore rispetto alle altre fasi;</b></p>
	<p><b>IDEA GENERATION</b></p>	<p><b>PRODUCT DEVELOPMENT</b></p>	<p><b>LAUNCH PRODUCT</b></p>

Tabella 4 – *Caratteristiche delle aziende con alta e bassa multicanalità*

In grassetto sono state evidenziate le *caratteristiche principali* delle due tipologie di aziende in relazione alla singola fase di sviluppo.

#### **LA PROATTIVITA' ALL'INTERNO DELLE AZIENDE CON ALTA MULTICANALITA'**

Dall'analisi empirica è emerso come le aziende che utilizzano strategie multicanali adottino nella fase di idea generation un orientamento al mercato *proattivo*. In letteratura esistono numerose definizioni di pro attività: una di queste, già riportata nel capitolo 2 (vedi par. 2.3) è quella proposta da Johannessen (1999), che definisce la customer- related pro attività sia come l'agire

basata sull'informazione raccolta sui clienti, prima che il loro comportamento ha avuto un impatto diretto sull'azienda, oppure come influenzare deliberatamente e creare cambiamenti nel comportamento d'acquisto dei consumatori. In questo i bisogni dei clienti sembrano giocare un ruolo chiave: in altre parole, potrebbero essere visti come i drivers del consumo o del comportamento d'acquisto (Heer et al., 2002). Secondo la definizione proposta da Miles e Snow (1978) un'impresa può essere classificata come proattiva quando adotta strategie che implicano frequenti cambiamenti e una rapida risposta a nuove opportunità di mercato, mentre un'impresa reattiva non definisce una vera e propria strategia ma reagisce appunto ai cambiamenti introdotti sul mercato da altre imprese. Un'impresa proattiva adotta un comportamento da first mover, nel senso che anticipa le tendenze del mercato introducendo nuovi prodotti/servizi prima dei suoi concorrenti. *La definizione che prendiamo in considerazione in questo testo è quella proposta da Narver e Slater (1995), secondo cui un orientamento "proattivo" al mercato consiste nello scoprire e soddisfare i bisogni potenziali dei clienti e per definizione "guidarli". Guidare i clienti nel soddisfare i loro bisogni implica pro attività.* In questo senso l'uso del termine pro attività differisce da un altro uso di questo termine, nel quale un business ha come obiettivo il tentativo di soddisfare i bisogni espressi dei clienti target.

I bisogni espressi e l'expressed solutions sono definiti come i bisogni e le soluzioni di cui un cliente è consapevole e perciò in grado di esprimere. I bisogni potenziali sono definiti come bisogni esistenti, con la distinzione che sono impossibili da articolare per i clienti (Narver and Slater, 1999). In accordo a Slater e Narver (1999), il concetto è basato sul significato di "multi-level product" (1980) di Levitt. Il generico prodotto è il core benefit per il cliente. L' "expected product" è che cosa il cliente considera come il minimo benefit accettabile. L' "augmented product" comprende i benefits che un cliente potrebbe non aver mai considerato, i benefits che soddisfano i bisogni latenti. Il "potential product" include ogni cosa che potrebbe essere fatta per attirare e mantenere un cliente. Il punto di partenza è la differenza tra l'expected product e l'augmented product. L'expected product si focalizza sui bisogni espressi dei compratori. Il problema con questo tipo di benefits è che questi sono disponibili a tutti gli attori sul mercato e tipicamente porta in una price competition, poiché tutti forniscono un prodotto simile o a volte identico. L'augmented product si focalizza sui bisogni correnti, che non sono specificati dal cliente. Dato che quest'ultima tipologia di prodotti insegue le aspettative dei clienti, il cliente ha ragione a pagare un premio di prezzo (Slater and Narver, 1999).

Una “price competition” diventa inevitabile quando i consumatori non percepiscono differenze nel valore tra due offerte. Le offerte diventano in questo modo a tutti gli effetti delle “commodities”. Porter (1980), tra gli altri, discute come una price competition andrà in atto se non c’è una base per una significativa differenziazione. Usando il linguaggio del “total product concept”, se tutti i venditori offrono solo l’ “expected product”, seguirà necessariamente una price competition. Per evitare questa situazione, un’azienda deve spostare il suo focus dai bisogni espressi dei clienti a quelli potenziali. Per questo è necessario continuamente eccedere le aspettative dei propri clienti target (un punto stressato da Deming, 1986; Day, 1999; Rust and Oliver, 2000 ). I bisogni potenziali sono universali. Questi esistono in ogni cliente e possono essere scoperti da un’azienda che intraprende ricerche tra la sua clientela, (Hamel and Prahalad, 1994; Leonard and Rayport, 1997) spesso semplicemente osservando attentamente i comportamenti dei consumatori, per individuare inferenze sui problemi di quest’ultimi e le possibili soluzioni. *In questo testo si fa riferimento alla pro attività, come leva strategica per il successo nello sviluppo di nuovi prodotti (leva strategica quindi per l’individuazione dei bisogni futuri e potenziali).* In letteratura una larga parte degli studi effettuati dimostra come a un “orientamento al mercato” è associato a una superiore performance nella profittabilità, nella crescita delle vendite e nel successo nello sviluppo di nuovi prodotti (Atuahene Gima, 1995; Deshpande et. al., 1993; Han et al., 1998; Jaworski and Kohli, 1993; Li and Calantone, 1998; Pelham and Wilson, 1996; Slater and Narver, 1994). *Un Market Orientation consiste di due sets essenziali di comportamenti. Il primo è un “responsive” market orientation ( riferito alla teoria “customer led” in Slater and Narver (1998) e “customer compelled” in Day (1999)) nel quale un business tenta di scoprire, capire e soddisfare i bisogni espressi dei clienti. Un “Responsive market Orientation” è un concetto sul quale virtualmente tutte le analisi empiriche si sono focalizzate. Il secondo set di comportamenti è un “proactive” market orientation nel quale come detto precedentemente, un business tenta di scoprire, capire e soddisfare i bisogni latenti dei clienti. Un “proactive market orientation” entra in questo senso nella tematica dell’Orientamento all’Innovazione e del Successo nello Sviluppo di Nuovi Prodotti.* Per quanto riguarda l’Orientamento all’ Innovazione, un business per essere innovativo nel suo approccio al mercato deve seguire tre regole: *imparare e tracciare i bisogni dei clienti; sviluppare nuovi prodotti o servizi in funzione di questi bisogni; sviluppare e implementare processi interni che esaltano la comprensione dei bisogni del cliente in relazione allo sviluppo di nuovi prodotti.* Un orientamento al mercato, sia “responsive o proactive”, dovrebbe essere la base per la formulazione di una strategia volta all’ innovazione di prodotto. *Da questo punto di vista, in*

generale, un business ottiene e sostiene la leadership nei suoi mercati target solo grazie a una superiore comprensione nel capire e andare incontro ai bisogni dei clienti ( Narver and Slater, 2004). Raccogliendo dati da un campione eterogeneo di aziende, Narver et al.,( 2004), sviluppano una misura per la “Proactive Market Orientation”, raffinano le attuali misure del “Responsive Market Orientation” e analizzano le relazioni tra un business responsive e proactive market orientation e il successo nello sviluppo di nuovi prodotti. Da questa ricerca è emerso come un responsive market orientation non è sufficiente per alcun business per creare e sostenere il successo nello sviluppo di nuovi prodotti e che un orientamento proattivo al mercato gioca un importante e positivo ruolo per il successo di un nuovo prodotto all’ interno di un business. In definitiva, partendo dalle conclusioni fatte da Kohli e Jaworski (1990) il market orientation potrebbe essere visto come un approccio al mercato di intensità incrementale, “un punto su un continuo” che potrebbe essere sia presente che assente e Slater e Narver (1999) suggeriscono che il punto più basso di questo continuo è rappresentato da un product oriented business (un product orientation è una filosofia manageriale che da una forte enfasi sul produrre prodotti migliori modificandoli o migliorandoli nel corso degli anni (Kotler, 1997) ), a metà è costituito da un customer led business o responsive market orientation e il più alto livello è costituito da un proactive market oriented business.



Figura 23 *Customer involvement on the product orientation-market orientation continuum (2007)*

Nella figura in alto (Fig.23) viene messo in evidenza come un orientamento proattivo al mercato è legato al *Customer Involvement*. Un orientamento al mercato si propone di imparare riguardo differenti aspetti del mercato come i bisogni latenti ed espressi, le nuove tecnologie, l’ambiente competitivo e altri aspetti dello specifico contesto di business e agire sulla conoscenza del mercato per sviluppare una migliore soluzione per i bisogni dei clienti, in modo da rendere l’organizzazione più competitiva. In relazione quindi all’orientamento al mercato e al cliente, il customer

*involvement* è visto come un approccio proattivo di orientamento al mercato, una metodologia di approccio al mercato che si costruisce su vicine collaborazioni e interazioni tra un'organizzazione e i suoi clienti/users, con l'obiettivo di scoprire i bisogni dei consumatori, produrre conoscenza su quest'ultimi e migliorare le performance per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

E' importante sottolineare come molte organizzazioni ormai si focalizzano su entrambi, i bisogni *esistenti* e *potenziali* e spesso usano una combinazione di tecniche di ricerche di mercato sia proattive che reattive. Nel determinare per una organizzazione il relativo grado di orientamento al mercato è importante delineare i principi guida della sua funzione marketing ( Sanden, 2007).

Hurley e Hult (1998) e Han et al. (1998) argomentano come l'orientamento al mercato e l'orientamento all'innovazione dovrebbero essere complementari ciascuno dell'altro. Un orientamento proattivo al mercato, si focalizza sui bisogni potenziali, guida a un più profondo insight nei bisogni dei clienti e in questo modo, allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi. Inoltre in letteratura è dimostrato come la relazione tra "orientamento proattivo al mercato" e l'orientamento all'innovazione sarà più grande che tra "un orientamento reattivo al mercato" e quest'ultima. Un "proactive market orientation" si articola in una serie di processi organizzativi, per imparare in merito ai bisogni latenti, dei clienti già acquisiti e potenziali. Questo tipo di approccio al mercato è visto come un "out-side-in" process, che da una grande enfasi sui bisogni dei consumatori. *In generale in letteratura viene messo in evidenza come una forte enfasi sull'identificazione dei bisogni è in generale un metodo migliore per ottenere migliori performance nello sviluppo di nuovi prodotti, piuttosto che una forte enfasi sulla creazione di nuove idee che provengono dall'interno dell'azienda.* In questo modo un orientamento proattivo al mercato è relativamente più forte, per il successo nello sviluppo di un nuovo prodotto, che un orientamento reattivo al mercato per tutte le ragioni che sono state descritte in questo testo (Narver e Slater, 2004).

Le implicazioni teoriche sulla proattività emerse dall'analisi empirica, sono in accordo anche con la letteratura presentata nel paragrafo 2.3, di cui ne riportiamo adesso alcune citazioni.

Kaplan (1999) e Rice et al., (1998), hanno accentuato il ruolo della pro attività nello stimolare innovazioni radicali all'interno delle aziende. Gli studi di Hyysalo (2004) enfatizzano l'importanza sull'uso dell'anticipazione durante i processi di sviluppo di innovazioni radicali e gli studi di O'Connor e Veryzer (2001) si concentrano su una visione del mercato nello sviluppo di innovazioni radicali. Anticipare i cambiamenti e influenzare l'ambiente sembrano essere cruciali nello sviluppo delle innovazioni radicali: nelle situazioni in cui i bisogni non possono essere espressi e quindi

soddisfatti in pieno dall'azienda, un comportamento proattivo potrebbe consentire alle aziende di collegare nuove invenzioni alle opportunità di mercato (Nayak and Ketteringham, 1986). In questo modo assume un'alta importanza studiare più attentamente la customer-related pro attività durante lo sviluppo delle innovazioni radicale. Una situazione nella quale le opportunità vengono create dall'azienda stessa riflette l'alta customer-related proactiveness, che spesso sembra caratterizzare la generazione di idee per le innovazioni radicali. In altre parole in accordo agli studi condotti da Veryzer (1998b), le idee per le innovazioni radicali tendono a essere generate internamente e sono spesso guidate dal desiderio di applicare una particolare tecnologia. Questo indica come la ricerca di base spesso gioca un ruolo significativo nella creazione di innovazioni radicali (Rogers, 1983). In questo modo quando le idee per le innovazioni radicali provengono dall'interno dell'azienda, dalla ricerca applicata che trae origine dalla ricerca di base, si può affermare che l'azienda crea per se stessa le opportunità nel mercato e si comporta in maniera molto proattiva nei confronti della clientela. Di conseguenza, i precedenti studi (Kaplan, 1999) discutono come le innovazioni radicali non sono di solito nate da una reazione agli specifici desideri espressi dei clienti.

A partire dal quadro teorico appena presentato, viene messo in evidenza adesso il risultato dall'analisi empirica, da cui è emersa una correlazione tra il grado di multicanalità delle aziende e il loro legame con la pro attività. ***In questo senso dalle interviste è emerso come nella fase di Idea Generation le aziende che presentano un alto grado di multicanalità, tendenzialmente, seguono obiettivi di pro attività all'interno di questa fase.*** Il legame tra la multicanalità e un orientamento proattivo al mercato è legato all'esigenza delle aziende di recuperare informazioni sui clienti, in modo tale da anticipare i bisogni del mercato e individuare i bisogni potenziali dei clienti. In questo senso, tra le interviste effettuate le 3 aziende che hanno presentato una strategia di alta multicanalità hanno utilizzato diversi punti di contatto con il cliente per raccogliere informazioni utili all'interno dei processi decisionali, per reagire in maniera proattiva alle esigenze del mercato. Per quanto riguarda le *innovazioni radicali* è emerso come le aziende utilizzano soprattutto il coinvolgimento dei clienti con *l'obiettivo di validazione del concept, o con indagini volte a osservare particolari trend nel comportamento dei consumatori, attraverso ricerche svolte da istituti di ricerca, intervistando uno specifico target di consumatori.*

L'azienda *Soges*, è un'azienda che produce per commessa. L'attività di produzione di questa società inizia quindi con una richiesta del cliente e quindi risponde reattivamente alle richieste ed esigenze di quest'ultimo. L'azienda dimostra comunque una strategia di pro attività, poiché di

volta in volta propone soluzioni innovative al cliente utilizzando, ad esempio, nuove tecnologie ancora poco conosciute nel mercato, in modo da anticipare eventuali vincoli ed esigenze future di quest'ultimo (vedi paragrafo 3.3.4). Quando al cliente viene proposta una nuova soluzione tecnologica, l'interazione con quest'ultimo avviene a monte della fase di idea generation, per verificare le considerazioni del possibile acquirente sulla soluzione offerta. L'azienda ha anche provato a sperimentare l'utilizzo di un blog per i suoi clienti, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle necessità di quest'ultimi e di permettere a loro di dialogare in maniera virtuale. Questo sistema di interazione non avuto successo in quanto i clienti preferiscono ancora utilizzare i canali tradizionali di comunicazione.

Per quanto riguarda l'azienda *Indesit*, in questo caso l'interazione con il cliente avviene a monte e a valle del processo di Idea Generation. L'azienda si avvale di ricerche di mercato qualitative, in genere rivolte a un largo numero di consumatori, con l'obiettivo di individuare i macrotrend nei comportamenti d'acquisto dei potenziali clienti, da cui trarre spunti e nuove idee per lo sviluppo di nuovi prodotti. Inoltre, attraverso un'intranet interna, vengono raccolte le idee e i pareri del personale in merito a determinati argomenti, in modo da generare nuovi concetti per nuovi prodotti. A valle della fase di Idea Generation il concept del prodotto viene poi testato dai clienti, sia finali che dagli intermediari commerciali, entrando quindi nella fase di pre-prototype.

L'azienda *IntesaSanpaolo*, all'interno della fase di idea generation, si avvale dell'interazione con i clienti nelle attività di generazione e validazione del concept: nell'attività di generazione del concept, attraverso analisi di mercato svolte dalle Università, si indaga sui nuovi macrotrend presenti sul mercato, sul cambiamento nel comportamento d'acquisto dei consumatori, sui bisogni potenziali dei clienti per cercare nuove idee per lo sviluppo di nuovi prodotti; nell'attività di validazione del concept l'obiettivo è raccogliere informazioni dai clienti, in modo da conoscere le loro opinioni sul nuovo prodotto che si pensa di realizzare.

***In questi 3 esempi è evidente come l'obiettivo di una strategia multicanale all'interno della fase di idea generation nelle innovazioni radicali, sia volta a raccogliere le informazioni e i feedback dei clienti, con l'obiettivo o di generare nuove idee attraverso ricerche di mercato o di validare il concept del prodotto attraverso focus group, blog o interviste one-to-one con i clienti.***

Nelle innovazioni incrementali, le 3 aziende con alta multicanalità, all'interno della fase di idea generation, ricercano comunque l'interazione con il cliente, in questo caso limitandosi in genere all'attività di validazione del concept, in quanto risulta meno necessaria una forte interazione con il cliente in questa fase, dato il minore grado di innovazione del prodotto. ***Nelle innovazioni***

***incrementali, l'obiettivo di una strategia multicanale all'interno della fase di idea generation è volta soprattutto alla ricerca di un coinvolgimento del cliente relativamente all'attività di validazione del concept, dato il minore grado di innovazione del prodotto rispetto alle innovazioni radicali.***

Anche in letteratura viene discussa l'importanza di raccogliere informazioni durante la fase di idea generation, con l'obiettivo di perseguire un orientamento proattivo di approccio al mercato. Come già detto precedentemente in merito agli studi di Bodil Sanden sull'importanza del "customer involvement" per raggiungere obiettivi di pro attività, anche Narver e Slater (2004) a proposito dell'interazione con i clienti per perseguire il medesimo obiettivo, mettono in risalto come le aziende possono monitorare i dati sui reclami dei clienti, product returns e i reclami su garanzia, tutte situazioni in grado di rivelare informazioni utili per produrre conoscenza sulla clientela e sull'uso e la manutenzione dei prodotti e servizi; in questo modo si possono comprendere le basi per le opportunità di servizi aggiuntivi, per migliorare la facilità d'uso del prodotto, per prodotti complementari etc... Le aziende possono lavorare da vicino con i lead user (Tabrizi and Walleigh, 1997; von Hippel, 1986; von Hippel et al., 1999), un tipo di collaborazione che spesso guida alla scoperta dei bisogni potenziali tanto quanto alle soluzioni potenziali (Leonard – Barton, 1995). Una volta scoperti i bisogni e le soluzioni latenti da questi è possibile ricavare importanti scoperte nei processi di innovazione, come accade nell'industria software e nelle altre industrie R&D-intensive e le industrie di servizi. Tim Denison e Malcom Mc Donald (1995) evidenziano come oggi, le singole iniziative nel marketing strategico seguono l'enfasi nella costruzione di relazioni con i clienti e anche con i clienti dei clienti. Con l'obiettivo di raggiungere l'eccellenza nel marketing a un livello operativo, ci sono tre distinti trends che stanno emergendo tra le principali compagnie, all'interno dei singoli settori di business. Uno di questi è la rinnovata enfasi che viene data alla raccolta, all'analisi e all'uso dell'informazione all'interno della funzione marketing. In particolare, queste compagnie stanno dando molta enfasi sul raccogliere informazioni che forniscono una migliore e più profonda comprensione dei loro clienti e sulle motivazioni che li spingono all'acquisto. Alcune importanti compagnie credono che, ora come ora, c'è troppa enfasi sull'analisi dei competitors e di benchmarking. Focalizzandosi sulla competizione si può perdere facilmente la vista del cliente. La raccolta di informazioni all'interno della funzione marketing va sempre più incontro a nuovi sistemi per l'approvvigionamento. I fornitori stanno trovando, anche, una maggiore volontà a condividere informazioni con i loro clienti, in modo da rafforzare la loro relazione con quest'ultimi. I restanti 2 trend sono: la crescente importanza nel monitoraggio delle prestazioni della funzione



marketing e il training e lo sviluppo dello staff, per assicurare che il personale abbia le competenze e le conoscenze necessarie, affinché l'azienda possa difendere la sua posizione di vantaggio competitivo. Tim Denison e Malcolm Mc Donald (1995) hanno inoltre evidenziato nei loro studi come la maggior parte delle compagnie hanno assunto, fino a oggi, un approccio reattivo nel modo di gestire il loro business. Ci sono segnali secondo cui le organizzazioni stanno iniziando ad adottare un approccio proattivo al futuro e stanno diventando in maniera sempre crescente market driven. McKenna (1991) descrive ciò come un cambiamento di paradigma nell'approccio al mercato, passando da "... dimmi il colore che vuoi" a "vediamo insieme quale colore si adatta meglio per i tuoi obiettivi". In sostanza, implica uno spostamento verso una posizione di coinvolgimento con il cliente e, dove necessario, diventando familiari con i clienti del proprio cliente. Questa prospettiva assume un approccio del tipo "future backwards, market inwards". Le compagnie che hanno dimostrato risultati di successo all'interno del loro business, sembrano evolversi rapportandosi continuamente al proprio mercato.

L'importanza di raccogliere informazioni all'interno delle fasi di sviluppo di nuovi prodotti viene sottolineata anche dall'American Marketing Association (2001), che definisce la ricerca di marketing come:

*...the function that links an organization to its market through the gathering of information. This information allows for the identification and definition of market-driven opportunities and problems. The information allows for the generation, refinement and evaluation of marketing actions. It allows for the monitoring of marketing performance and improved understanding of marketing as a business process.*

Van Kleef et al. (2005), stabiliscono tre ragioni che delineano l'importanza delle ricerche di marketing e in particolare delle ricerche sui clienti. La prima ragione si riferisce al fatto che, anche se i consumatori potrebbero non sempre essere in grado di esprimere i loro bisogni e desideri, è importante capire come questi percepiscono i prodotti e i servizi, come i loro bisogni sono delineati e influenzati e come questi fanno scelte basate su quest'ultimi. La seconda fa riferimento al fatto che le ricerche di mercato aiutano ad evitare potenzialmente che vengano trascurati importanti traguardi nella generazione dei concepts per la produzione di nuovi prodotti e servizi. Dalla letteratura emerge infatti anche come ricerche sui consumatori, nelle prime fasi di sviluppo

dei processi di innovazione, risulta poco costoso paragonato al rischio di fallimento una volta che il nuovo prodotto o servizio è introdotto sul mercato. La terza ragione è che usando le formali tecniche di ricerca sul consumatore, esiste il vantaggio di diffondere i risultati più facilmente attraverso i dipartimenti nelle organizzazioni. La conoscenza ottenuta attraverso le formali tecniche di interazione con il cliente è generalmente usata per essere diffusa all'interno di tutta l'organizzazione, per la sua alta verificabilità e credibilità (Ibid.)

Come già detto precedentemente, nello sviluppo dei progetti la generazione dell'informazione sui bisogni e le preferenze dei clienti è essenziale. Attraverso varie ricerche di marketing e approcci al mercato, è possibile acquisire l'innovazione in relazione all'informazione sul mercato (Adams et al., 1998). In merito alle loro caratteristiche, i metodi per le ricerche di mercato possono essere distinte in termini del loro grado di customer involvement. Salomo et al. (2003), discutono come la ricerca di marketing ha l'obiettivo di mantenere una più vicina relazione con il cliente, per ottenere il massimo numero possibile di informazioni da quest'ultimo. Questi autori credono che la maggior parte delle ricerche di marketing orientate al cliente è raggiunta attraverso attività qualitative, interattive e dialogue-oriented e una comunicazione intensiva e informale. L'informale interazione con i clienti è percepita come un'importante modo per acquisire informazioni nei processi di sviluppo di nuovi prodotti (Moore, 1987). L'unica capacità dell'informale comunicazione e in generale della comunicazione face-to-face è di facilitare il trasferimento di complessi, ambigui e nuove informazioni e fornire l'opportunità per capitalizzare su sorprendenti e inaspettate risposte (Salomo et al., 2003).

In definitiva è possibile evidenziare una concordanza tra la letteratura e l'analisi empirica svolta in questo lavoro, nel legame tra l'obiettivo di pro attività e le strategie di interazione con il cliente tra le aziende che hanno riscontrato un'alta multicanalità. E' anche giusto considerare come nessuna azienda intervistata presenti una vera e propria strategia multicanale volta verso obiettivi di pro attività, ma comunque nel gruppo di aziende con alta multicanalità si riscontra sicuramente una tendenza e un inizio a intraprendere relazioni con i clienti per perseguire un obiettivo di questo tipo.

La tabella (Tab.5) riportata qui sotto sintetizza le caratteristiche di un Proactive Market Orientation:

We help our customers anticipate developments in their markets.  
We continuously try to discover additional needs of our customers of which they are unaware.  
We incorporate solutions to unarticulated customer needs in our new products and services.  
We brainstorm on how customers use our products and services.  
We innovate even at the risk of making our own products obsolete.  
We search for opportunities in areas where customers have a difficult time expressing their needs.  
We work closely with lead users who try to recognize customer needs months or even years before the majority of the market may recognize them.  
We extrapolate key trends to gain insight into what users in a current market will need in the future.

Tabella 5 *Proactive Market Orientation (2004)*

Le altre due caratteristiche evidenziate da questa ricerca, per quanto riguarda le aziende con alta multicanalità all'interno della fase di idea generation, sono state:

- Il processo di idea generation comincia dall'analisi dei bisogni dei clienti esistenti e potenziali;
- Alta attenzione ai trend e alle novità del mercato del business in cui operano;

Queste 2 assunzioni si rivelano coerenti con le caratteristiche delle aziende che perseguono obiettivi di pro attività come viene mostrato dalla tabella in alto.

#### **LA REATTIVITA' ALL'INTERNO DELLE AZIENDE CON BASSA MULTICANALITA'**

***All'interno del cluster di aziende che hanno riscontrato una bassa multicanalità, si è riscontrato come nella fase di idea generation queste aziende perseguono obiettivi di reattività alle esigenze dei clienti, utilizzando quindi un approccio "Responsive Market Orientation".*** Come definito dagli autori Narver e Slater (2004) in questo tipo di approccio al mercato un'azienda *si focalizza nello scoprire, capire e soddisfare i bisogni espressi dei clienti.*

Dai casi analizzati è emerso come le aziende BPM e Panasonic Italia, nella fase di idea generation, si focalizzano soprattutto sui bisogni esistenti dei clienti, cercando quindi di essere reattivi alle loro esigenze. Per quanto riguarda l'azienda BPM è emerso come nella fase di idea generation questa azienda si avvale di focus group per validare ipotesi ed idee nell'attività di validazione del concept. La generazione del concept avviene, invece, attraverso ipotesi interne formulate, dai responsabili di marketing dell'azienda stessa. Per l'azienda Panasonic Italia vale un discorso analogo fatto per la società BPM, in quanto anche in questo caso il processo di idea generation consiste soprattutto nell'essere reattivi alle esigenze dei clienti, attraverso i continui feedback della clientela raccolti dai merchandiser, all'interno dei punti vendita (vedi paragrafo 3.4.3). Inoltre a questi si aggiungono anche le considerazioni e i suggerimenti dei dealer, che essendo in contatto

quotidianamente con il cliente forniscono informazioni e input per la creazione di nuovi prodotti. Anche per Panasonic l'attività di validazione del concept consiste in interviste ai clienti target attraverso focus group, per raccogliere informazioni e consigli sul nuovo prodotto. Per quanto riguarda l'azienda Esselunga, nella fase di idea generation l'obiettivo è di essere reattivi al mercato, osservando le quote di mercato della concorrenza, in modo tale da individuare eventuali prodotti che non sono ancora in assortimento, da cui sarebbe possibile ricavare un fatturato potenziale. In tutti questi casi l'obiettivo principale delle aziende risulta, quindi, andare incontro ai bisogni esistenti dei clienti.

Quanto detto fino adesso è coerente con ciò che viene scritto in letteratura, secondo cui un "responsive market orientation" si focalizza all'interno di un'organizzazione sul capire i bisogni espressi dei clienti, nei mercati in cui servono e lo sviluppo di prodotti e servizi che soddisfano questi desideri. Un'organizzazione orientata a un approccio reattivo al mercato tipicamente usa tecniche reattive come focus groups e customer surveys per esaltare la loro comprensione dei clienti. Queste usano anche tecniche come concept testing e conjoint analysis, per guidare lo sviluppo del prodotto (Leonard and Rayport, 1997).

Per quanto riguarda le aziende con bassa multicanalità, all'interno del campione intervistato, non è emersa una sostanziale differenza nell'approccio al mercato tra innovazioni radicali e incrementali. Nelle innovazioni incrementali è comunque evidente un minore utilizzo della multicanalità, in quanto il contenuto informativo necessario per la realizzazione di nuovi prodotti risulta sempre minore.

Anche per le aziende con bassa multicanalità, i restanti tratti caratteristici di queste aziende nella fase di idea generation (il processo di idea generation comincia in genere da ipotesi interne o da dati di mercato sulla concorrenza e sui prodotti, con una minore attenzione specifica alle esigenze dei clienti) risultano coerenti con i tratti caratteristici delle aziende che seguono un approccio reattivo al mercato.

In definitiva, è possibile affermare che esiste, anche in questo caso, una coerenza tra la letteratura e le considerazioni emerse dall'analisi empirica.

La tabella in basso (Tab. 6) riassume le caratteristiche di un approccio al mercato "Responsive Market Orientation":

<p>We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs.</p> <p>We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.</p> <p>Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.</p> <p>We measure customer satisfaction systematically and frequently.</p> <p>We are more customer focused than our competitors.</p> <p>I believe this business exists primarily to serve customers.</p> <p>Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.</p>
--

Tabella 6 *Responsive Market Orientation (2004)*

## **LA CO-CREAZIONE ALL'INTERNO DELLE AZIENDE CON ALTA MULTICANALITA'**

All'interno del cluster di aziende con alta multicanalità è stato individuato come nella fase di "product development" queste utilizzano strategie di *co-creazione*. Il termine co-creazione è stato già definito nel paragrafo 1.4; in questo paragrafo riportiamo solo una delle definizioni di questo termine, secondo cui con il termine co-creazione si intende *il processo di scambio, continuo e dinamico, tra l'azienda e i suoi clienti per trasformare questi stessi clienti in partecipanti attivi, in ogni fase del processo di produzione del prodotto/servizio, tramite il loro coinvolgimento, affettivo e cognitivo, con la marca e con l'azienda (Pini et al., 2008)*. Dall'analisi empirica è emerso come le tre aziende appartenenti a questo cluster, in funzione dello specifico settore, *utilizzino strategie multicanali con l'obiettivo di cercare una partecipazione attiva del cliente nella fase di sviluppo del prodotto*. L'azienda Sogesi si è rivelata la più co-creativa tra le tre aziende con alta multicanalità. Questo sicuramente per il settore in cui opera e la sua modalità di risposta al mercato. Questa azienda opera infatti nel *settore dell'IT*, in cui la fase di sviluppo prodotto consiste in una serie di prototipi che vengono rilasciati di volta in volta al cliente per il testing (vedi paragrafo 3.3.2). In questo modo si crea con il cliente un'interazione continuativa e partecipativa lungo tutta la fase di sviluppo del prodotto. Anche la modalità di risposta al mercato gioca un ruolo importante: l'azienda, infatti, *produce per commessa* e quindi il suo prodotto viene personalizzato a seconda delle specifiche richieste del cliente. Per tale motivo, è necessaria una stretta interazione con quest'ultimo, anche co-creativa, per apportare le opportune personalizzazioni al prodotto.

Anche l'azienda Indesit utilizza strategie di co-creazione nello sviluppo di nuovi prodotti. In questo caso, nella fase di sviluppo di nuovi prodotti, l'interazione con il cliente viene sia utilizzata nella fase di pre prototipo, con l'obiettivo di raccogliere pareri e considerazioni per migliorare il design e le funzionalità del prodotto sia nella fase di testing, dove il prodotto viene fatto testare direttamente dal cliente finale. In quest'ultima fase è possibile riscontare una vera e propria

strategia di co-creazione, in quanto da un panel di consumatori vengono selezionati dei clienti target con l'obiettivo di testare il prodotto in modo da conoscere il loro parere sull'affidabilità della merce. In questo caso, a questi clienti viene dato come premio o il prodotto stesso o un compenso.

Per quanto riguarda invece il gruppo IntesaSanPaolo, anche in questo caso all'interno delle strategie di multicanalità dell'azienda si inserisce l'attività di co-creazione: durante la fase di sviluppo prodotto l'azienda parallelizza l'attività di sviluppo e testing, raccogliendo continuamente le considerazioni e i pareri dei clienti attraverso blog, focus group, interviste personalizzate ai singoli utenti e al personale addetto alla vendita dei prodotti, in modo da velocizzare la fase di revisione del prodotto finanziario.

*In questo senso, da ciò che emerso dalle interviste e a giudizio personale è comunque il bisogno dell'azienda di co-creare con il cliente che spinge quest'ultima a interagire con i consumatori, attraverso una partecipazione attiva del consumatore, all'interno della fase di sviluppo.*

Nel cluster di aziende con bassa multicanalità esiste comunque un'interazione con il cliente, solo che in questo caso è meno forte e spinta la propria strategia di co-creazione. BPM, ad esempio, testa i propri prodotti su determinati clienti target o solo in determinate sedi, ma l'obiettivo è di valutare soprattutto l'efficienza del processo di erogazione del servizio. Panasonic Italia testa il prodotto internamente per valutarne l'affidabilità e non si avvale di un'interazione con i clienti. L'interazione con i clienti in questa fase avviene solo sporadicamente e a scopo promozionale. Anche per quanto riguarda Esselunga il testing del prodotto avviene solo sporadicamente e consiste nel vendere il prodotto in numero limitato di punti vendita per un determinato periodo di tempo, con l'obiettivo di monitorare la percentuale di acquisto del prodotto. Per quanto riguarda il tipo di innovazione, in questo caso non è emersa nessuna sostanziale differenza, in quanto la fase co-creativa con il cliente avviene sia per le innovazioni radicali che per quelle incrementali.

Anche per la caratteristica di co-creazione come per la pro-attività non esistono ancora delle vere e proprie strategie strutturate multicanali che vedono la partecipazione attiva del cliente nello sviluppo di nuovi prodotti. Dalle interviste delle aziende con alta multicanalità è emerso come queste abbiano una forte tendenza alla co-creazione, ma comunque possono ancora migliorare e strutturare al meglio le proprie strategie di multicanalità. L'azienda che si è dimostrata più propensa verso strategie co-creative è stata la Sogesi, anche se la gamma di strumenti utilizzati non vedono ancora una forte strategia multicanale. Lo stesso vale per le restanti 2 aziende, che nonostante utilizzino strategie di co-creazione a supporto della ricerca e sviluppo di nuovi

prodotti, possono migliorare e strutturare ulteriormente la loro gamma di canali in modo da interagire con il cliente su più punti di contatto.

In letteratura il legame tra multicanalità e co-creazione è un argomento molto dibattuto, soprattutto con l'emergere in questi anni delle nuove tecnologie del Web 2.0. Durante la passata decade, i clienti sono diventati sempre più familiari con l'utilizzo di varie interfacce tecnologiche, come i siti Web e i dispositivi wireless, per interagire con le aziende. In maniera incrementale, i consumatori di oggi scelgono i momenti della giornata e i canali attraverso cui entrare in contatto con le aziende in base ai differenti aspetti delle loro interazioni. Sta diventando comune per i clienti usare differenti canali nelle differenti fasi dei loro processi di decision shopping, ad esempio, usando siti Web per ottenere informazioni, ma acquistando offline; nel passato i clienti, tipicamente, ottenevano tutti i loro "channel services" da un singolo canale integrato in tutte le fasi del loro processo decisionale.

In particolare si fa riferimento ai clienti che usano più che un canale per interagire con le aziende come "*clienti multicanale*" e "*marketing multicanale*" le strategie per raggiungere i clienti con un sistema integrato multicanale di punti di contatto. In accordo agli studi di Doubleclick (2004), l'incidenza del multichannel shopping tra i compratori online incrementò dal 56% al 65% tra il 2002 e il 2003. Il multichannel marketing consente alle aziende di costruire una duratura customer relationship, offrendo simultaneamente alla loro clientela informazioni prospettiche, prodotti, servizi e supporti (oppure combinazioni di queste) attraverso 2 o più canali sincronizzati. Così, ad esempio, un'azienda potrebbe utilizzare strategie e tecniche di marketing multicanale per aiutare i clienti a navigare per conoscere informazioni sui prodotti sui siti Web, per gli acquisti nei negozi e successivamente per ottenere un supporto tecnico oltre al contatto telefonico. Attraverso un'accurata sincronizzazione dei canali, un'azienda mette a disposizione del cliente un migliore servizio di offerta, per mezzo di un sistema integrato multicanale, andando incontro così ai problemi di accesso ai canali, in modo da scoraggiare la clientela al passaggio alla concorrenza per la perdita di controllo nell'interazione con l'azienda. Tracciando il comportamento del cliente attraverso più punti di contatto, le aziende possono migliorare la loro comprensione del processo decisionale e sviluppare una base per creare una forte relazione con i consumatori, migliorando il loro grado di fedeltà. Con l'esempio di molte aziende leader (ad esempio, Dell, Circuit City, and Barnes & Noble) che hanno nei loro programmi di marketing una strutturata strategia multicanale, la maggior parte delle industrie stanno riorganizzando le loro modalità di interazione con il cliente, per creare nuove opportunità e sfide per ogni azienda, con l'obiettivo di esplorare un programma

di multichannel marketing per rafforzare la relazione con i loro clienti. Ad esempio, grazie ai siti Web come edmunds.com e gm.com, il 64% dei nuovi clienti di case automobilistiche ottengono informazioni on-line prima dell'acquisto delle macchine, anche se la maggior parte degli acquisti avviene nelle concessionarie ( Power and Associates, 2004). In base a questo, nell'acquisto di nuove macchine, i consumatori in maniera sempre crescente, tendono on-line a fare scelte sul brand, ma a effettuare gli acquisti offline. Per consentire facilmente ai clienti di passare da un canale all'altro, le aziende utilizzando strategie multicanali, necessitano di disporre di appropriate tecnologie dell'informazione, per ottenere una visione a 360 gradi della loro clientela. Per portare i propri dipartimenti, divisioni e "partners channel" a lavorare uniti per soddisfare la propria clientela, l'azienda deve disporre di sofisticate tecnologie e infrastrutture per collegare l'informazione raccolta dal mercato alle "real-time operations". E' possibile poi interagire con i clienti attraverso differenti canali, sapendo che queste interazioni sembrano essere "seamless" per i clienti. Alcune aziende, come Dell, Lands End e Fidelity Investment, hanno diversi modi per incontrare i bisogni dei clienti multicanali. E' importante riconoscere che il multichannel marketing non ha il medesimo significato del tradizionale multiple-channel marketing, nel quale un' azienda interagisce con differenti segmenti di mercato attraverso differenti canali, ad esempio, usando un approccio one- to- one per i clienti più importanti e avvalendosi dei retailers per i clienti più piccoli. Nel multichannel marketing, i clienti possono usare canali alternativi per raggiungere i dipartimenti dell'azienda al loro discrezione e questi potrebbero scegliere differenti canali in differenti momenti (Raangaswamy et al., 2005).

La seguente figura (Fig.24) rappresenta un sistema di marketing multicanale, mostrando come i clienti rappresentano il core di quel sistema ( Raangaswamy et al., 2005).

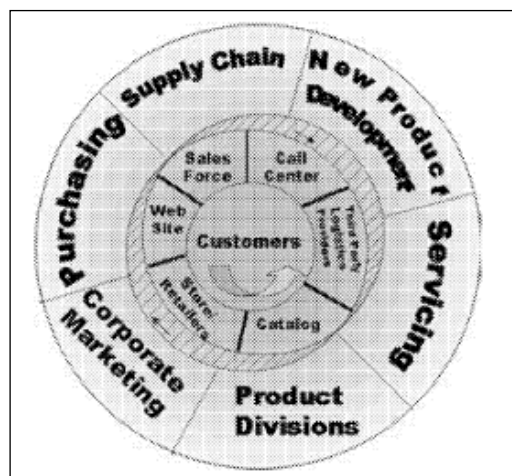


Figura 24 - Sistema di marketing multicanale



Un cliente può scegliere il canale attraverso il quale interagire con l'azienda in un dato momento, per esempio, attraverso un call center. Quel canale non solo fornisce l'informazione e i servizi per incontrare i bisogni di quel cliente, ma anche facilita un'ulteriore interazione con altri canali e divisioni dell'azienda, che necessitavano di occuparsi del medesimo cliente o di raccogliere informazioni. In questo modo dinamici e real time allineamenti tra varie entità nel sistema di canali caratterizzano un multichannel marketing system paragonato al sistema tradizionale con flussi e strutture statiche.

Dalla figura in alto (Fig.24) si evince come la multicanalità rappresenta una *leva strategica* che pone *il cliente all'interno dei processi aziendali*. Come detto precedentemente, l'obiettivo è di interagire con quest'ultimo attraverso un sistema integrato di punti di contatto e di integrare e diffondere l'informazione su quest'ultimo all'interno di tutti i processi aziendali. In questo testo, il focus della ricerca è stato analizzare come la *multicanalità entra in gioco nel processo di sviluppo di nuovi prodotti*.

Presentiamo adesso un quadro teorico sulla multicanalità all'interno della R&D di nuovi prodotti, soffermandoci in particolare sul tema della *co-creazione* (tema già visto nei paragrafi 1.3 e 1.5) con l'obiettivo di fare un raffronto tra ciò che emerso dalle interviste e ciò che viene riportato in letteratura.

Lo studio sulla co-creazione, prestando particolare attenzione al ruolo attivo del consumatore nel processo di creazione del valore d'impresa, approda al *Marketing Reloaded* come nuovo paradigma del marketing. Partendo da riflessioni sulla nuova identità dei consumatori *Web oriented*, si intende tracciare un percorso di indagine volto alla scoperta dei vincoli e delle opportunità offerti alle imprese dall'uso di strumenti e meta-sensoriali nella gestione del rapporto con l'universo dei consumatori. L'idea è quella di dare una risposta che abbia fondamento scientifico all'attuale interrogativo posto da alcune imprese in merito alla validità o meno dell'uso delle nuove tecnologie delle telecomunicazioni, con particolare riferimento ai mondi virtuali e al web, nel coinvolgimento attivo del consumatore. Si è rilevato, infatti, che quest'ultime, nel dubbio sull'effettiva efficacia ed efficienza comunicativa dell'uso delle nuove frontiere tecnologiche (Web 2.0, Web 3.0, mondi virtuali 3D, blog, etc..) tendono a sperimentarle e presidiarle godendo, intanto, in modo riflesso dell'enfatizzazione mediatica che sta interessando tali strumenti (Sansone, 2008). In passato, la prospettiva di uno sviluppo esponenziale dell'uso di internet e delle nuove tecnologie ha portato a previsioni forse troppo radicali che spesso sono state disattese; nell'occuparsi di marketing e media non è opportuno, infatti, fare previsioni basandosi solamente

sulle caratteristiche funzionali delle tecnologie o su aspettative razionali della domanda ( Mandelli, 1998). A tal proposito, la letteratura riporta casi in cui pur prevedendo successi sono stati ottenuti, invece, fallimenti e viceversa (Rogers, 1986; Samuelson, 1996; Carey, 1989; Flychy, 1991). Tali esperienze mostrano la necessità di avere un approccio più cauto verso le nuove tecnologie, in modo da poterne apprezzare appieno la validità passo dopo passo e sfruttarne le potenzialità che si manifestano nelle fasi di testing e di utilizzo. Ad ogni modo, in questi ultimi anni, si sta assistendo nel panorama tecnologico allo sviluppo e alla diffusione di strumenti che spiccano per nuove funzionalità e disponibilità; si pensi al *Web 2.0* (il termine Web 2.0 indica un ambiente virtuale i cui contenuti non sono statici, ma condivisibili ed implementabili anche dagli utenti ai quali è riconosciuto un ruolo attivo, potendo essi contribuire allo sviluppo delle applicazioni. *Segnatamente, con il termine web marketing 2.0 si usa per indicare il marketing che non utilizza più solo i media tradizionali, come la Tv, la radio o i giornali, ma che punta a sfruttare tutte le potenzialità delle apparecchiature multimediali, dalle community virtuali, ai blog, alle enciclopedie multimediali libere e ai mondi virtuali in 3D. Tali innovazioni tecnologiche permettono che il rapporto fra utente/consumatore e produttore/distributore evolva fino a tradursi in un vero e proprio collaborazionismo, nonché nella personalizzazione del contenuto e delle forme dei prodotti (beni o servizi) offerti*) (Rogers, 2001). Dalla mass customization si passa ad una nuova concezione della catena del valore focalizzata sull'utilizzo delle nuove tecnologie, le quali consentono al consumatore di intervenire con propri contributi nelle diverse fasi di realizzazione e commercializzazione del prodotto/servizio offerto dall'impresa. La competitività delle imprese, sempre più attente all'evoluzione della domanda, *oggi è imperniata non solo sull'ascolto del consumatore, ma sulla capacità e possibilità di coinvolgerlo nella progettazione del prodotto o servizio; si è giunti, dunque, ad una enfattizzazione del concetto di prosumer , termine usato per indicare che i consumatori non sono solo semplici attori passivi ma diventano veri e propri consumatori consapevoli o "consumattori" e, in molti casi, addirittura produttori*. Le prime esperienze e i primi test di "partecipazione" si possono effettuare on-line, magari in un blog o in un mondo virtuale (come Second Life) in cui il potenziale consumatore viene invitato a presiedere ad eventi o convention virtuali organizzati dalle imprese e, successivamente, a divenire parte attiva della fase di progettazione del prodotto (si pensi all'attività di coinvolgimento attuata da Nike e Reebok; i potenziali consumatori sono chiamati a contribuire nella realizzazione del progetto dei futuri modelli di scarpe con suggerimenti proposti via sms o via Web).

Tali considerazioni fanno riflettere sui bisogni dei nuovi consumatori “digitali” ( Mandelli, 1998) che, tra le loro caratteristiche, hanno la necessità di “essere connessi” alla rete. Senza voler esasperare i concetti, è facile sostenere che nell’attuale realtà la lettura della posta elettronica e/o la connessione al sito preferito per le principali notizie quotidiane sono diventate quasi condizioni necessarie cui è difficile rinunciare. Le necessità espresse dai consumatori digitali possono essere sintetizzate come segue:

- *Comunicazione e connessione:* sempre più spesso il bisogno di socialità spinge i soggetti a rifugiarsi nelle comunità virtuali, non solo attraverso l’uso dei personal computer, ma anche tramite i telefoni cellulari; in queste comunità, frequentate anche da non adolescenti, si entra gratuitamente, si socializza e si rimane coinvolti da continui impulsi pubblicitari che colpiscono l’utente in modo indiretto ma efficace;
- *Entertainment:* l’intrattenimento impera sulla rete e l’esempio che attualmente contribuisce allo sviluppo del Web 2.0 è rappresentato da piattaforme digitali come YouTube e My Space che garantiscono gratuitamente spazio on line per condividere musica, ma soprattutto foto e filmati in modalità peer to peer (Il cosiddetto peer to peer è un tipo di network che permette ad un gruppo di persone utilizzando lo stesso software, di connettersi e accedere direttamente a risorse condivise);
- *Self expression:* il bisogno di espressione della propria personalità e condivisione della stessa con altri utenti trova luogo nei portali free space in cui è possibile pubblicare gratuitamente la propria pagina web e riempirla di contenuti a piacere, integrandola magari anche con strumenti di blogging al fine di poter invitare e coinvolgere amici e conoscenti in discussioni su argomenti di comune interesse.
- *Apprendimento:* il digitale può essere utilizzato anche a scopi di conoscenza e apprendimento. In questo caso è importante conoscere il modo migliore per cercare le informazioni impiegando il minimo sforzo e ottenendo la massima qualità. Allo stato attuale il problema non è rappresentato dal reperimento delle informazioni, quanto dall’esigenza di operare un’accurata scrematura delle stesse sia in termini qualitativi che quantitativi. Sulla rete, infatti, circolano informazioni che sicuramente necessitano

di un'attenta selezione al fine di compararle con diverse fonti per non rischiare di ottenere notizie o nozioni poco veritiere.

In uno scenario complesso e dinamico, le imprese devono interrogarsi sulle mutazioni che stanno interessando i principi fondamentali e gli assunti di base del marketing. Innanzitutto si conferma la tendenza, già in atto da tempo, riguardante la forte efficacia delle tecniche del passaparola e dell'influenza degli opinion leader le quali, alla luce delle nuove tecnologie informatiche, si servono di modalità multicanale grazie all'uso di strumenti quali il PC, il telefonino o palmare e la TV satellitare. Un approccio innovativo, allora, può derivare dal coinvolgimento attivo dei consumatori in modo da poter limitare le azioni di comunicazione di massa e focalizzare l'attenzione su eventuali dimensioni personali di relazione nell'ambito della multicanalità .

Si pensi, ad esempio, al cosiddetto *marketing reloaded* ( Boaretto et al., 2007) che, *pur basandosi sulla soddisfazione delle aspettative del cliente, considera fondamentale il coinvolgimento dello stesso nella co-creazione del valore economico*. Tale esperienza si esplicita nello sviluppo di diversi punti di contatto tra l'impresa e il cliente che contribuiscono alla realizzazione delle esperienze multicanale, coadiuvate dagli strumenti proposti dall'evoluzione tecnologica. In particolare, il modello del *marketing reloaded* è incentrato sulla conoscenza dei bisogni del cliente, ma si differenzia dalla concezione del marketing tradizionale per via del coinvolgimento completo del cliente dal lato dell'informazione, della comunicazione e del cosiddetto contatto con l'impresa. Il consumatore, infatti, è chiamato a contribuire all'esperienza che vive nel suo rapporto con l'impresa, in una logica stimolante che garantisce benefici ad entrambi. In sintesi, *il marketing reloaded permette all'impresa di creare esperienze uniche, valorizzate dal rapporto di relazione tra la marca, il consumatore e la stessa impresa in una logica multicanale che permette di co-creare valore per i consumatori che in diverse modalità si trovano aggregati in comunità (a volte anche virtuali), e per la stessa impresa la quale integra i consigli, le esperienze di clienti, esperti sviluppatori di prodotti e manager, riuscendo a condividere progetti e comunicazioni con una pluralità di soggetti*. Nell'applicazione di questi principi, anche le imprese dovrebbero considerare un cambiamento organizzativo al loro interno in grado di coinvolgere la propria struttura, senza tralasciare le seguenti *logiche di fondo*:

Autonomia e decentramento. In un contesto che si autoregola si sviluppa la co-creazione di valore. Un'impresa è reloaded se coinvolge il consumatore nello sviluppo di prodotto permettendo addirittura allo stesso di influenzare il processo di formulazione della strategia di marketing. Da

qui, l'importanza della diffusione nei diversi livelli della struttura organizzativa delle informazioni provenienti dalle appendici più esterne del sistema impresa.

Accesso alle informazioni e modalità decisionali. La co-creazione di valore è un modo diverso di concepire l'approccio al mercato e l'impresa realizza direttamente valore per il cliente attraverso le relazioni che attiva nel mercato e nel network di consumatori e stakeholders. In questo modo si può affermare che la creazione di valore per il consumatore non è precedente all'approccio al mercato, ma si sviluppa contemporaneamente all'acquisizione delle stesse informazioni dal mercato; questo però necessiterebbe di maggiori aperture di tutte le funzioni d'impresa ai segnali dell'ambiente esterno e l'unico modo per riuscire a raggiungere questi livelli di apertura è rintracciabile nella flessibilità delle stesse funzioni che dovrebbero lavorare senza eccessive burocratizzazioni o gerarchie.

In un'impresa organizzata secondo la logica reloaded non è possibile avere un meccanismo decisionale accentrato e gerarchico in quanto la disponibilità di informazioni è a portata di molti e la collaborazione per diversi progetti e fasi di sviluppo è elevata, tanto da permettere anche eventuali accordi manageriali per progetto adattabili volta per volta alle situazioni. *La creazione di community, il Web 2.0, i mondi virtuali, lo sviluppo del marketing multicanale, portano le imprese verso la necessità di apertura e sensibilità ai mutamenti esterni, oggi ancor più che in passato, rendendo necessaria l'attenzione all'interazione con il consumatore già in fase di creazione del prodotto o servizio, oltre che la considerazione dell'organizzazione in funzione delle nuove esigenze di scambi informativi con e verso i possibili consumatori.*

La trattazione sull'argomento segue riportando lo stesso modello presentato nel paragrafo 4.1 (Payne et al., 2005) focalizzandoci sul legame che esiste tra la multicanalità e il processo di creazione di valore:

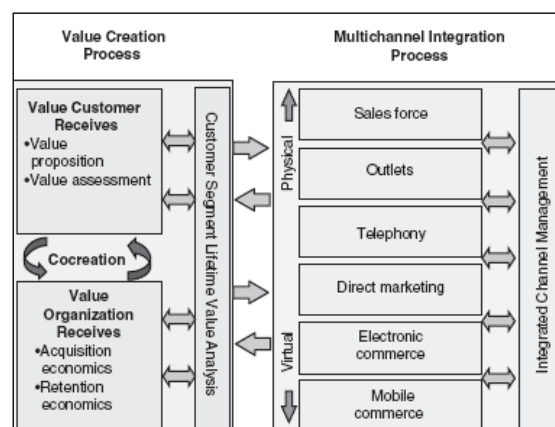


Figura 25 – Legame multicanalità e il processo di creazione di valore (2005)

Dalla figura (Fig. 25) emerge con evidenza il legame tra la multicanalità e il processo di creazione del valore, che vede nel processo di co-creazione con il cliente il mezzo per la creazione di valore. Il processo di creazione del valore trasforma gli outputs del processo di sviluppo strategico nei programmi che sia estraggono che consegnano valore. I tre elementi chiave del processo di creazione del valore sono: determinare quale valore una compagnia può fornire al suo cliente; determinare quale valore una compagnia può ricevere dai suoi clienti; gestire con successo la gestione di questo scambio di valore, che si sviluppa in un processo di co-creazione o co-produzione, massimizzando il lifetime value dei segmenti dei clienti target. Il valore che il cliente riceve dall'organizzazione si basa sul concetto di benefits che rendono più appetibile l'offerta per il cliente (Levitt, 1969; Lovelock, 1995). Comunque, negli ultimi anni si sta diffondendo una nuova corrente di pensiero, nel business-to-business e nel service marketing, che vede il cliente come un co- creatore e un co- producer (Bendapudi and Leone, 2003; Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo and Lusch, 2004). Questi benefits possono essere integrati nella forma di una proposizione di valore (Lanning and Michaels, 1988; Lanning and Philips, 1991) che spiega la relazione tra le performance del prodotto, il soddisfacimento dei bisogni del cliente e il costo totale al cliente oltre il ciclo di vita della customer relationship (Lanning and Michaels, 1988). Il lavoro successivo di Lanning (1998) sulla proposizione di valore riflette la prospettiva della co- creazione. Per determinare se la proposizione di valore è in grado di dare una migliore customer experience, una compagnia dovrebbe intraprendere una valutazione del valore collegato al cliente per quantificare la relativa importanza che i clienti attribuiscono ai vari attributi del prodotto. Strumenti analitici come conjoint analyses possono essere usate per identificare i clienti che condividono preferenze comuni in termini di attributi del prodotto. Così gli strumenti potrebbero anche rivelare segmenti di mercato con bisogni da soddisfare che non sono pienamente soddisfatti con gli attributi dell'offerta esistente. Da questa prospettiva, il customer value è il risultato di una coproduzione di valore, lo sviluppo di migliorate acquisizioni e strategie di fidelizzazione e l'utilizzo di una efficace gestione dei canali. Il processo di creazione del valore è un componente cruciale del CRM, poiché traduce business e customer strategies in una specifica proposizione di valore, che dimostra in che modo il valore deve essere "consegnato" ai clienti, e così, spiega come il valore deve essere ricevuto dall'organizzazione, includendo il potenziale per la cocreazione.

Introduciamo adesso un modello (Tab.7) proposto da A. Boaretto, G. Noci e F.M Pini, che ha l'obiettivo di classificare i diversi ruoli dei consumatori all'interno del processo di co-creazione;

<b>PROFILO</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>FATTORI MOTIVANTI</b>
COLLABORATORE	Genera per sé per gli altri, anche per l'azienda	Influenza e rispetto
CREATORE	Crea e personalizza per sé	Collaboratore e co-creatore
PARTECIPANTE	Discute con la comunità e l'azienda	Insight ed engagement
TESTER	Prova e comunica con l'azienda	Engagemnet e influenza
VISITATORE	Visita senza forti interazioni	Awareness ed educazione

Tabella 7 – Sintesi dei diversi ruoli nella co-creazione

*I collaboratori:* sono il segmento con la più alta propensione alla co-creazione e al coinvolgimento. Hanno interesse a generare contenuti per sé e per gli altri, sostituendosi o integrandosi all'attività della'azienda. La motivazione più forte per la loro attività è data dalla possibilità di essere percepiti come influenti per una specifica comunità di riferimento, più o meno estesa a seconda delle tematiche e delle attività svolte, e di ottenere, al suo interno, una posizione di rispetto. Sono propensi a sviluppare attività di collaborazione con le aziende e le marche che siano in grado di esaltare il loro ruolo di leadership all'interno delle comunità di riferimento e di rinforzare il loro status;

*I creatori:* sono soggetti che, come visto anche nel modello di Honebein e Cammarano (2006), svolgono attività di co-creazione in una logica di utilità personale. In questo senso, sono interessati a collaborare con le aziende al fine del miglioramento della propria soddisfazione in relazione all'offerta di prodotti e servizi;

*I partecipanti:* si tratta di un gruppo di consumatori che ha una funzione più gregaria, ma non per questo meno importante. Sono soggetti che attivano o seguono le discussioni con l'azienda e le comunità al fine di condividere punti di vista, pareri e giudizi. La motivazione per la loro partecipazione è di cogliere, all'interno dei discorsi attorno a oggetti di interesse, "verità profonde" in grado di rinforzare o mettere in dubbio i propri personali convincimenti e sentirsi parte integrante di un gruppo sociale considerato come rilevante e autorevole;

*I tester:* sono soggetti che sviluppano primariamente una relazione con l'azienda per la risoluzione di specifici problemi o il miglioramento di prodotti o servizi. La motivazione che li guida nella relazione con l'azienda è quella di sentirsi soggetti influenti per la marca, in grado di "far valere" il proprio punto di vista;

*I visitatori:* sono i soggetti più passivi all'interno dello spettro della co-creazione. Il loro comportamento è orientato principalmente alla ricerca di informazioni o suggerimenti in relazione a tematiche di proprio interesse. Modesta è la capacità di strutturare feedback e di sviluppare relazioni profonde con specifiche comunità o marche. Il loro principale interesse è quello di sviluppare un'adeguata conoscenza delle opzioni disponibili sul mercato e "imparare" il più possibile circa marche, prodotti o servizi per migliorare il proprio processo di acquisto.

Alla luce di ciò che è emerso dall'analisi empirica e confrontando con ciò che è emerso dalla letteratura si evince come nessuna delle 3 aziende con alta multicanalità utilizza una vera e propria strategia di co-creazione, ma si avvalgono in alcune attività della partecipazione attività del cliente. In questo momento è quindi la necessità di interagire con il cliente coinvolgendolo in maniera attiva nel processo di sviluppo di nuovi prodotti che porta le aziende a interagire con quest'ultimo, sotto più punti di contatto; e quindi la co-creazione che spinge le aziende verso strategie multicanali. E' anche vero comunque, da ciò che è emerso dalla letteratura, come le nuove tecnologie emergenti del Web 2.0, consentendo una maggiore interattività con il cliente, supportano strategie di collaborazione attiva tra cliente ed azienda. In questo modo il cliente assume un ruolo "attivo" nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti.

Considerando il modello proposto da A. Boaretto, G. Noci e F.M Pini, per quanto riguarda le aziende Sogesi e Indesit i clienti con cui interagiscono con l'obiettivo di co-creare entrano nella categoria dei *tester*. Invece, per quanto riguarda l'azienda IntesaSanpaolo, i clienti con cui si ricerca una strategia di co-creazione entrano nella categoria dei *partecipanti*.

## **LA DIFFERENZA NELL'INTENSITA' NELL'UTILIZZO DI STRUMENTI MULTICANALI ALL'INTERNO DEI 2 CLUSTER**

Dall' analisi empirica è emersa una peculiarità comune sia alle aziende con alta multicanalità che con bassa multicanalità: *in entrambe queste tipologie di aziende lo sforzo di marketing in termini di strategia multicanale è più forte nella fase di Lancio rispetto alla fase di idea generation*. Anche nella fase di Product Development la strategia multicanale è meno forte rispetto alla fase di



Lancio, in entrambi i cluster di aziende. Questa deduzione è giustificata dal fatto che, almeno in questo momento, è nella fase di lancio che le aziende trovano una maggiore applicabilità ed efficacia delle strategie multicanali. Infatti, nel campione intervistato è emerso ed è stato sottolineato in particolare dalle aziende Indesit e IntesaSanPaolo, come nella fase di idea generation, nonostante sia importante un'interazione con il cliente per capire i suoi bisogni esistenti e potenziali, *non sempre il cliente è in grado di formulare con esattezza i suoi bisogni*, in particolare per quanto riguarda le innovazioni radicali. Per questo, quindi, oltre all'analisi dei bisogni dei clienti, si fanno ad esempio analisi sui macrotrend del mercato, che possono prevedere anche un'interazione con quest'ultimi, ma comunque analizzando i bisogni e i comportamenti d'acquisto di tutti i clienti potenziali senza una specifica segmentazione. Dalle interviste è emerso come le difficoltà che i consumatori possono incontrare nel formulare le loro esigenze, dipendono, ad esempio, dalla *tipologia di prodotto*: per i prodotti con un alto contenuto tecnico, o prodotti finanziari è più difficile formulare nuove ipotesi ed esprimere le proprie esigenze, data la complessità dei prodotti; un altro fattore è legato al *grado di conoscenza sulle nuove tecnologie* dei consumatori: il non conoscere le nuove tecnologie esistenti rende difficile per i consumatori la formulazione di nuovi prodotti con alto grado di innovatività. Nella fase di Lancio, invece, *tutte* le aziende intervistate hanno dimostrato un *alto uso* della multicanalità, a monte di questa fase per la promozione del prodotto, a valle per raccogliere feedback da parte dei clienti sul gradimento del prodotto. E' in questa fase che l'aziende utilizzano una vera e propria strategia multicanale, in quanto è necessaria per diffondere la conoscenza sul prodotto. Anche nelle innovazioni incrementali, le strategie multicanali sono meno forti nella fase di idea generation rispetto a quella di lancio. Questo è dovuto al fatto che, dato il minore contenuto innovativo per un'innovazione incrementale, è meno necessaria un'interazione con il cliente per raccogliere idee e suggerimenti. Anche nella fase di product development le strategie multicanali hanno una minore intensità rispetto alla fase di lancio, che come già riportato precedentemente, per le aziende con alta multicanalità si traducono soprattutto in strategie di co-creazione.

In letteratura è possibile riscontrare delle concordanze con le deduzioni emerse dall'analisi empirica: partire da un'innovazione radicale che soddisfa i bisogni dei clienti è estremamente difficile, sin dalle prime fasi del processo di sviluppo di nuovi prodotti, in quanto un'azienda potrebbe anche non conoscere i clienti target per quel tipo di innovazione (Deszca et al. 1999). Inoltre, anche quando sono stati individuati i clienti target, loro stessi spesso non sono in grado di articolare i loro bisogni per un completo nuovo tipo di prodotti o servizi (Veryzer, 1998). Dagli

studi di Hyysalo (2004), viene messo in luce come nelle innovazioni radicali, “user-needs” emergono solo in maniera graduale per gli “users stessi”. Ciò potrebbe anche rendere insignificante la collezione di un numero elevato numero di customer feedback e rendere i risultati distorti. Perciò è stato discusso come il focus sui clienti potrebbe anche impedire la nascita di innovazioni radicali (Christensen, 1997). Di conseguenza, dovuto all’intrinseca novità del prodotto, potrebbe essere molto difficile reagire ai bisogni e ai desideri dei clienti durante lo sviluppo dei processi nelle innovazioni radicali. Altri studi evidenziano come le idee che provengono dai “lead users” non sono in genere prese e applicate come tali, ma invece combinate con idee da altri lead users e sviluppatori in-house (Veryzer, 1998). In generale, l’utilizzo dei lead users sembra essere più applicabile allo sviluppo di incrementali piuttosto che innovazioni radicali (Olson and Bakke, 2001). Vari ricercatori, a causa delle difficoltà nel dare ai potenziali clienti un reale senso di radicalità, hanno discusso il valore di collezionare elevate informazioni sui dati dei clienti nelle prime fasi di sviluppo di nuovi prodotti, da quando potrebbe risultare uno spreco di risorse. (Christensen, 1997).

In letteratura viene riportato come a partire dal prototipo, il processo di sviluppo tende a diventare sempre più customer-oriented e un maggiore customer input è utilizzato. Il prototipo consente alle aziende di dare ai suoi clienti un primo vero senso di innovazione e di valutare le loro reazioni. Questo aiuta inoltre a determinare le specifiche e valutare l’attrattività del mercato (Veryzer, 1998). Non c’è perciò da stupirsi che le aziende sviluppano innovazioni radicali tendono a sviluppare prototipi nelle prime fasi dei processi di sviluppo rispetto alle aziende che si occupano di innovazioni incrementali (O’Connor, 1998). Come riportato da Board e Easingwood (1996), le aziende tendono a fare modifiche nelle loro innovazioni radicali come una reazione ai feedback dei clienti durante e dopo la fase di Lancio. Questo sembra essere piuttosto naturale, da quando l’informazione diventa più valida ed attendibile, più l’innovazione diventa più vicina al lancio sul mercato. Comunque, come detto precedentemente, la ricerca nella fase di lancio ha enfatizzato l’influenza sui clienti e su come preparare loro all’innovazione. I passati studi hanno identificato tre modi base con i quali le aziende, lanciando innovazioni radicali sono inclini a influenzare i loro clienti. Il primo è la creazione, in maniera particolarmente stressata, della consapevolezza del prodotto (Easingwood and Koustelos, 2000). La seconda concerne il fatto che, più è alto il salto tecnologico inerente l’innovazione, e più è grande il bisogno di “educare i clienti” all’utilizzo di quest’ultima. Il terzo è dare ai clienti l’opportunità di provare l’innovazione prima di comprarla, che sembra specialmente importante nelle innovazioni radicali. Di conseguenza, nella fase di

lancio il tema chiave sembra essere che il cliente accetti il nuovo prodotto. Per questo sembra giustificato e necessario un ampio spettro di canali per interagire su più fronti possibili con il consumatore, per trovare la compatibilità tra innovazione e clienti, che sembra essere raggiunta influenzando quest'ultimi (attraverso la creazione di consapevolezza, l'educazione dei clienti e il trial marketing) e facendo modifiche su richiesta dei clienti dopo il lancio.

In letteratura esistono comunque delle discordanze sul ruolo appropriato del "customer input" nello sviluppo di nuovi prodotti. In questo senso la letteratura si divide in 2 filoni contrapposti: da un lato alcuni autori evidenziano l'importanza dell'interazione con il cliente sin dalle prime fasi di sviluppo di nuovi prodotti, mentre dall'altro lato il contatto con quest'ultimo viene visto come uno spreco di risorse; vengono citati qui di seguito alcuni esempi.

Mentre Von Hippel (1986) proponeva che gli users sono un importante fonte di idee per nuovi prodotti, altri hanno discusso che essere troppo vicini ai clienti oppure essere "customer-led" potrebbe essere un problema per l'innovazione e le performance dell'azienda (Macdonald, 1995). Questi e altri studi (Christensen, 1997; Ciccantelli and Magidson, 1993; Neale and Corkindale, 1998) formano le basi di un continuo dibattito in letteratura riguardo se i clienti e gli users inibiscono oppure stimolano le idee per nuovi prodotti (Connor, 1999; Slater and Narver, 1998a; 1999b;) e se il "customer input" guida solo le innovazioni incrementali. Von Hippel (1986) sottolinea come i lead users devono essere selezionati attentamente; se le vendite e la funzione marketing in una azienda non capiscono che i lead users non sono bene informati sui bisogni dei clienti, l'azienda può fallire lo sviluppo di molti nuovi prodotti, poiché queste si focalizzano troppo sui bisogni dei clienti. Christensen (1997) sottolinea come le aziende che sono attente ai bisogni dei clienti nelle loro "value network" possono fallire a riconoscere come, alcune nuove tecnologie, eventualmente potrebbero essere una barriera all'ingresso per nuove aziende entranti nel loro mercato. Hamel e Prahalad (1994) suggeriscono come "customer are notoriously lacking foresight". Martin (1995) discute come le aziende dovrebbero "ignorare i propri clienti". Queste asserzioni si fondano su un lavoro di precedenti ricerche, che hanno trovato come il marketing orientation "inibisce le organizzazioni nello sviluppare veramente innovazioni radicali" (Kohli and Jaworski, 1990). Dall'altra parte, Slater e Narver (1998) discutono come il tradizionale concetto del marketing di essere "market-oriented" è ancora molto desiderabile e non dovrebbe essere confuso con l'essere "customer-led". C'è un'evidenza che l'essere "customer-led", oppure rispondere a espliciti bisogni del cliente, impedisce l'innovazione. Comunque, evitando la "tyranny of current markets" (Leonard, 1995) è importante mantenere sempre un market-orientation, o

“una propensione a lungo termine per capire i bisogni dei clienti, entrambi espressi e latenti” in modo da sviluppare soluzioni innovative che producono un maggiore customer value. Lynn *et al* (1996) nelle loro ricerche sulle innovazioni radicali trovarono che, non solo l’informazione generata dalle convenzionali ricerche di mercato non è utile per progetti di innovazioni radicali, ma che questa era spesso forviante. Questi propongono come un processo “probe and learn” è più adatto alle incertezze inerenti gli ambienti radicalmente innovativi. Nelle loro ricerche le compagnie sviluppavano i loro prodotti “by probing potential markets ” con le prime versioni dei loro item, imparando dalle indagini e continuando ad indagare. Dato che questo processo iterativo è esplorativo e sperimentale piuttosto che analitico, gli autori mostrano il bisogno di sviluppare processi completamente diversi, per ogni innovazione radicale. Veryzer, sebbene le fonti di innovazione non erano il focus del suo studio, notò che le idee per nuovi prodotti venivano originate da dentro le aziende piuttosto che da customer input. Veryzer arrivò alla conclusione che i processi di sviluppo per le innovazioni radicali dovrebbero essere gestiti diversamente che per le innovazioni incrementali. Ad esempio, le innovazioni radicali sono difficili per i clienti da capire o apprezzare, dovuta alla rottura nell’evoluzione logica del prodotto che queste comportano. Per tale ragione, i primi disegni e prototipi che spesso precedono le analisi di mercato sono una parte un’essenziale della prima fase del processo di sviluppo per le innovazioni radicali.

*In conclusione è possibile affermare che, in entrambi i cluster, sia dalla letteratura che dall’analisi empirica, la differenza dell’intensità di strategie multicanali tra la fase di lancio rispetto a quella di idea generation e product development, risiede nel fatto che è nella fase di lancio in cui le aziende trovano la maggiore applicabilità di strategie multicanali di interazione con il cliente, in quanto in questa fase è importante raccogliere i feedback e i reclami della clientela e inoltre è importante promuovere e far conoscere il prodotto. Nella fase di idea generation, invece, è emerso come il bisogno di raccogliere informazioni dai clienti sia più attenuato; nelle innovazioni radicali dato l’alto contenuto innovativo dei prodotti, poiché non sempre i clienti sono in grado di esprimere al meglio le loro esigenze e formulare idee per nuovi prodotti e nelle innovazioni incrementali poiché dato il basso contenuto innovativo dei prodotti non è sempre necessaria un’alta interazione con il cliente. Con questo non significa che le aziende con alta multicanalità non utilizzano strategie multicanali anche nella fase di idea generation, ma che questa strategia in genere è più attenuata.*

### 4.3 Il ruolo delle variabili contingenti

In questo paragrafo verranno analizzate le variabili contingenti che influenzano le scelte nelle strategie multicanali delle aziende. Verranno prese in considerazione le seguenti variabili:

SETTORE

MODALITA' DI RISPOSTA ALLA DOMANDA

TIPO DI INNOVAZIONE

ORIENTAMENTO ALL' INNOVAZIONE

#### SETTORE

Dal campione di aziende intervistato è emerso come una delle variabili che incide maggiormente sulle strategie di multicanalità all'interno della Ricerca e Sviluppo di nuovi prodotti sia il *settore di appartenenza dell'azienda*. Ad esempio, le aziende operanti nel settore dell'Information Technology sono sicuramente all'avanguardia sulle moderne tecnologie di interazione con il cliente, per questo quindi si avvalgono degli strumenti di interazione più innovativi.

Invece, le aziende operanti nel settore della grande distribuzione organizzata, data la minore necessità di informazione occupandosi solo della distribuzione, utilizzano in prevalenza gli strumenti tradizionali di interazione con la clientela, con un obiettivo soprattutto di advertising e promozione. Nel settore bancario, si è riscontrato come il fattore dimensione influenza le strategie di multicanalità delle aziende. Istituti di credito di dimensioni più grandi adottano strategie multicanali più sofisticate sia in termini di strumenti utilizzati, sia in termini di integrazione tra quest'ultimi. Anche le aziende che operano in settori dove prevalgono le innovazioni incrementali, necessitano di un minore contenuto informativo rispetto alle aziende che si occupano di innovazioni radicali, soprattutto nella fase di idea generation, e pertanto e soprattutto in questa fase è meno forte una strategia di multicanalità . Anche per le aziende di grandi dimensioni

operanti all'interno del settore degli elettrodomestici, si è riscontrata un'alta propensione alla multicanalità. *In generale, quindi, le aziende che operano in contesti legati all'innovazione tecnologica, oppure dove il reperimento di un numero consistente di informazioni risulta fondamentale per la realizzazione e la personalizzazione del prodotto, saranno più propense a utilizzare strategie multicanali per la raccolta del materiale informativo, all'interno del processo di sviluppo di nuovi prodotti.*

## **MODALITA' DI RISPOSTA ALLA DOMANDA**

Un'altra variabile che risulta di notevole importanza nelle strategie di multicanalità delle aziende nello sviluppo di nuovi prodotti, è la *modalità di risposta alla domanda*. Dall'analisi empirica è emerso come la produzione per commessa porti a numerose interazioni con il cliente lungo tutte le fasi di sviluppo di nuovi prodotti e quindi, tendenzialmente, anche un utilizzo di strumenti multicanali per interagire in più modalità. In particolare, in questa modalità di risposta al cliente è molto frequente l'utilizzo di *strategie di co-creazione*. Ciò è dovuto soprattutto alle continue personalizzazioni del prodotto. Comunque, anche nella produzione per il magazzino si può riscontrare una strategia multicanale di interazione con il cliente. In questi casi invece è meno presente, in generale, una strutturata strategia di co-creazione, rispetto alla produzione per commessa. Dalle interviste effettuate, è comunque emerso come col crescere delle dimensioni dell'azienda e quindi con l'aumentare del numero di clienti, aumenti da parte dell'azienda l'utilizzo di strategie di co-creazione. *Si può quindi affermare che, in generale, sarà più facile aspettarsi l'utilizzo di strategie di multicanalità e di co-creazione con aziende che producono per commessa. E' anche vero che, anche per le aziende che producono per il magazzino ci si può aspettare strategie di multicanalità e co-creazione, che in alcuni settori diventano più strutturate con l'aumentare del numero di clienti dell'azienda.*

## **TIPOLOGIA DI INNOVAZIONE**

Per quanto riguarda la tipologia di innovazione, *tra i 2 cluster di aziende*, è possibile constatare come le differenze si rivelino soprattutto nella fase di *product development*. In questa fase si è riscontrato come le aziende con *alta multicanalità* si avvalgono soprattutto di forme di interazione con il cliente *co-creative*, in entrambe le 2 tipologie di innovazioni. Nelle aziende con bassa multicanalità vale meno questo discorso e l'interazione con il cliente non avviene in maniera continuativa per tutta la durata della fase. Tra i due tipi di innovazione, invece, *tra le aziende con*

*alta multicanalità*, si è riscontrato come la differenza tra queste si può verificare nella fase di idea generation, dove una strategia multicanale risulta più forte nelle innovazioni radicali. Questo, comunque, non è sempre verificato, dal momento che nelle innovazioni radicali, le strategie di multicanalità sono attenuate dalla difficoltà dei clienti di esprimere nuove idee per nuovi prodotti, mentre per le innovazioni incrementali esiste un'interazione con i clienti ma comunque è ridotta dato il minore contenuto di innovazione dei prodotti. *Si può quindi affermare che, tra i due cluster di aziende, la differenza tra le 2 tipologie di innovazioni, si riscontra soprattutto nella fase di product development in cui nelle aziende con alta multicanalità prevalgono forme di interazione con il cliente co-creative. Tra le aziende con alta multicanalità, la differenza tra le 2 tipologie di innovazioni, si può riscontrare nella fase di idea generation, in cui nelle innovazioni radicali si può riscontrare una maggiore propensione alla multicanalità per raccogliere informazioni. Questo comunque non è sempre verificato, in quanto alcune aziende ritengono che un'intensa interazione con il cliente o comunque solo l'interazione con il cliente non sia sufficiente a produrre nuove idee per lo sviluppo di prodotti ad alto contenuto innovativo.*

## **ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE**

Perché un'azienda sia orientata all'innovazione il suo approccio al mercato deve dipendere da 3 fattori: imparare e tracciare i bisogni dei clienti, sviluppare nuovi prodotti o servizi che "indirizzano" questi bisogni e lo sviluppo e l'implementazione di processi interni che esaltano la comprensione dei bisogni dei clienti e lo sviluppo dei prodotti. Un market orientation, sia responsive oppure proactive, dovrebbe essere la base per lo sforzo di innovazione dell'azienda. In generale, un'azienda raggiunge e mantiene la leadership nei suoi mercati solo attraverso la comprensione e il soddisfacimento dei bisogni dei clienti (Narver and Slater, 2004). Nel campione di aziende intervistato è emerso come, in generale, le aziende con alta multicanalità hanno un *maggiore orientamento all'innovazione*, soprattutto per quanto riguarda "l'implementazione di processi interni che esaltano la comprensione dei bisogni dei clienti e lo sviluppo dei prodotti". Le 3 aziende appartenenti al primo cluster, in funzione di questa peculiarità, attuano strategie di interazione con il cliente lungo tutto il processo di sviluppo e su più punti di contatto, per capire e soddisfare le sue esigenze. *E' possibile quindi affermare che, le aziende con una maggiore multicanalità sono più propense a un orientamento all'innovazione, soprattutto per quanto riguarda l'implementazione di processi interni che esaltano la comprensione dei clienti, rispetto ad aziende con bassa multicanalità.*

## 4.4 CONCLUSIONI

In questo paragrafo verranno riassunte i risultati ottenuti dalla ricerca, le implicazioni del modello descritto nel capitolo 2, gli spunti per le ricerche successive e le implicazioni per i manager. Dall'analisi svolta sul campione di aziende intervistate sono emerse le caratteristiche delle aziende con alta e bassa multicanalità. In particolare, fra tutte le caratteristiche evidenziate sono state discusse 4 peculiarità distintive per le 2 tipologie di aziende: ***la tendenza alla pro attività e alla co-creazione delle aziende con alta multicanalità, la tendenza a un orientamento "Responsive Marketing" per le aziende con bassa multicanalità e la differenza nell'intensità dell'utilizzo di strumenti multicanali all'interno dei 2 cluster.*** Queste 4 caratteristiche sono state confrontate con le implicazioni presenti in letteratura su questi argomenti. In particolare è emerso come la pro attività porti a strategie multicanali di interazione con il cliente, in quanto le aziende per individuare i bisogni potenziali ed esistenti necessitano di un più elevato numero di canali di interazione con quest'ultimo per ricavare informazioni utili, rispetto alle aziende che perseguono obiettivi di reattività. Questa assunzione si rivela coerente con altre caratteristiche delle aziende con alta multicanalità, sempre in riferimento al perseguimento dell'obiettivo di pro attività, come *una maggiore attenzione alle esigenze dei clienti, un utilizzo di canali meno tradizionali, l'input del processo di idea generation che comincia con l'analisi dei bisogni dei clienti e l'attenzione ai trend e alle novità del mercato in cui queste aziende operano*, tutti argomenti che vengono citati in letteratura, soprattutto per aziende che perseguono obiettivi di pro attività. Dall'analisi empirica è emerso come sia la *co-creazione* a portare le aziende *a perseguire obiettivi di multicanalità*. Dall'analisi della letteratura, invece, in maniera graduale, *sta emergendo la tendenza opposta*; l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione permettono un nuovo tipo di interazione con il cliente, consentendo di perseguire più facilmente strategie di co-creazione con quest'ultimo. Nello schema qui di seguito (Fig.26) riportiamo i concetti appena esposti:



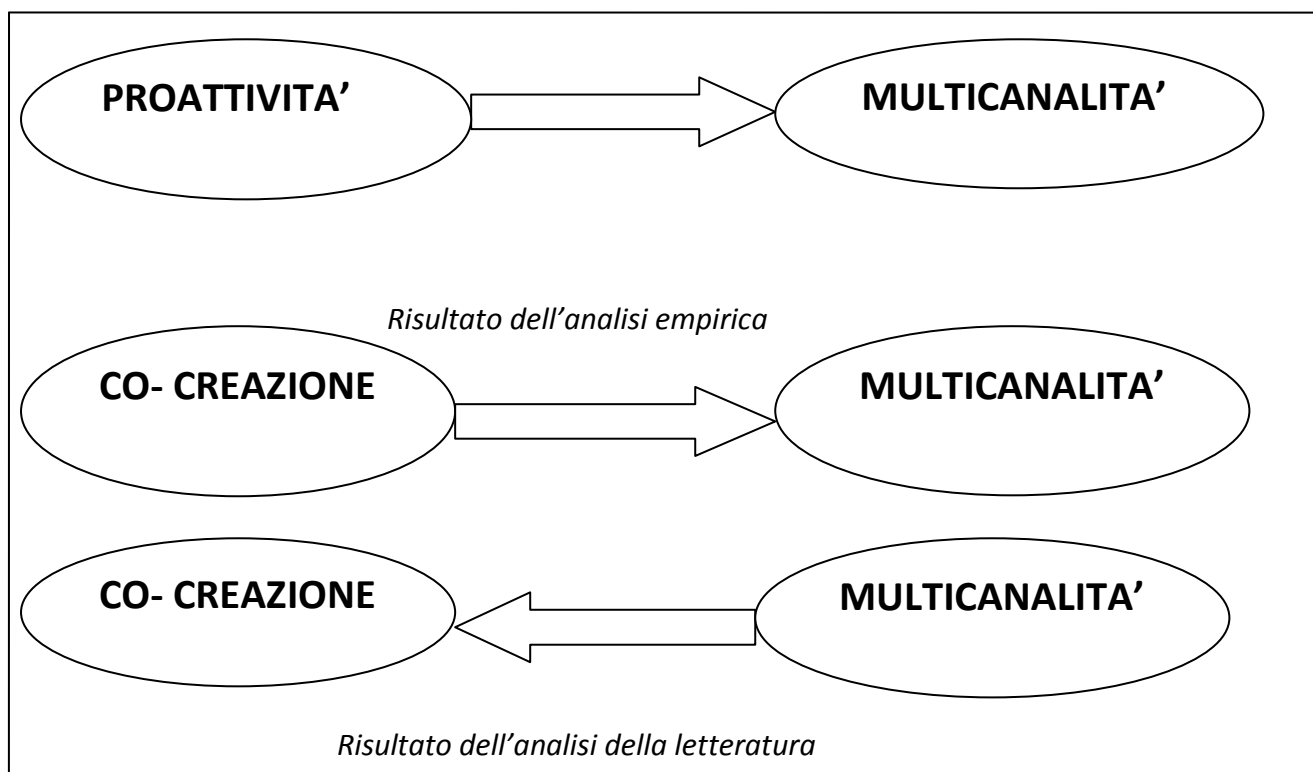


Figura 26 – Risultati ottenuti

Per le aziende con *bassa multicanalità* è stato evidenziato come queste perseguono strategie *“Responsive Market Orientation”* e della concordanza tra gli strumenti emersi dall’analisi empirica, utilizzati dalle aziende con bassa multicanalità per individuare i bisogni esistenti, e le metodologie e gli strumenti che vengono riportati in letteratura nella fase di idea generation per perseguire obiettivi di reattività. Per quanto riguarda la terza variabile si rende evidente come *le strategie di multicanalità cambiano di intensità tra una fase e l’altra e in maniera omogenea tra i due cluster di aziende*. In questo caso è stato messo in risalto come dall’analisi empirica sia emersa una intensità multicanale meno forte nella fase di idea generation e più forte nella fase di lancio. Questo è dovuto al fatto che proprio nella fase di lancio del prodotto le aziende utilizzano una vasta gamma di strumenti con l’obiettivo sia di promuovere e spingere all’acquisto di quest’ultimo sia di raccogliere feedback dai clienti. Nella fase di idea generation, invece, coerentemente con ciò che è riportato in letteratura, il bisogno di una strategia multicanale è minore, in quanto per le innovazioni radicali molte aziende ritengono che il cliente singolarmente non sia in grado di fornire, almeno come input, delle opportune idee per la generazione di nuovi prodotti. Ciò non significa che non esiste un’ interazione con quest’ultimo, ma che le aziende si avvalgono oltre che di focus group anche di sistemi diversi per la generazione di idee (analisi dei trend di mercato, analisi sullo sviluppo delle tecnologie etc..). Per quanto riguarda le innovazioni incrementali anche

in questo caso il contenuto informativo necessario per la generazione di nuove idee è minore rispetto alle innovazioni radicali e quindi è necessaria una minore interazione con il cliente.

Per quanto riguarda le implicazioni e ipotesi formulate nel modello descritto nel capitolo 2, si evidenziano in questo paragrafo le discrepanze tra le supposizioni effettuate e risultati emersi dall'analisi empirica. Nel capitolo 2 è stato ipotizzato come strumenti *one-to-one* vengano utilizzati con strategie *pull*, strumenti *one-to-many* con strategie *push*, e strumenti *many-to-many* con entrambe queste strategie (vedi paragrafo 2.2). Dall'analisi empirica, invece, è emerso come entrambi gli strumenti *one-to-one* e *one-to-many* possono essere utilizzati con entrambe le strategie *pull* e *push*. Dal caso Sogesi, BPM e Indesit è emerso come queste aziende, ad esempio, utilizzino news letter profilate, ovvero strumenti *personalizzati (one-to-one)* ma con strategia *push*. Dal caso BPM, invece, è emerso come l'azienda utilizzi questionari rivolti a tutti i suoi clienti, in forma anonima, attraverso il sito internet dell'azienda. Questo rappresenta, invece, un caso di strumenti *one-to-many* utilizzati con strategia *pull*. Nel primo caso è stato utilizzato uno strumento di interazione personalizzata con una strategia *push*, cioè con l'obiettivo di "spingere" verso i clienti l'azione di marketing senza un feedback di ritorno. Nel secondo caso è stato utilizzato uno strumento di interazione non personalizzata con una strategia *pull*, cioè con l'obiettivo di raccogliere idee e suggerimenti dai clienti. Anche se questi risultano casi sporadici, è stato comunque ritenuto opportuno in questo testo di evidenziare le discrepanze appena descritte. Per quanto riguarda gli strumenti *many-to-many* l'analisi empirica ha confermato le ipotesi nel capitolo 2, in quanto questi strumenti vengono utilizzati con entrambe le strategie *pull* e *push*. Come riportato nel paragrafo 2.2, queste discrepanze con la letteratura sono giustificate dal fatto che il modello di strategie *pull* e *push* proposto in questo testo fa riferimento a strategie di tipo collaborativo e interattivo, ovvero che prevedono o meno un feedback tra cliente e azienda, e non a strategie di tipo comunicativo.

Per quanto riguarda gli spunti per le successive ricerche è possibile seguire le seguenti linee direttive:

- *Allargare l'indagine su un campione più ampio di aziende, per valutare le strategie multicanali di aziende che operano in settori diversi da quelli già esaminati (es. settore delle telecomunicazioni, automobilistico etc...).*

- *Confrontare le strategie multicanali di aziende operanti nello stesso settore ma con le stesse caratteristiche in termini di modalità di risposta alla domanda e dimensioni, in modo da valutare i tratti comuni tra aziende tra loro concorrenti.*
- *Analizzare in dettaglio il processo di elaborazione delle informazioni, inteso come i sistemi informativi che vengono utilizzati nelle varie fasi e come vengono elaborate le informazioni.*

Per quanto riguarda le implicazioni per i manager è emerso da questa ricerca con evidenza *l'importanza di strategie multicanali per perseguire obiettivi di pro attività e per l' utilizzo di strategie cocreative; come strategie centrate maggiormente sull'individuare i bisogni esistenti e di reattività al mercato, vedono l'utilizzo soprattutto di strumenti tradizionali di interazione con il cliente; e come sia le aziende con alta e bassa multicanalità hanno un intensità diversa di utilizzo delle strategie multicanali all'interno delle fasi di sviluppo di nuovi prodotti.* L'obiettivo di questo lavoro è stato di indagare e dare enfasi all'utilizzo di strategie multicanali all'interno della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti. Da questa ricerca è stato inoltre evidenziato l'importanza di un approccio *proattivo* al mercato per perseguire il successo nello sviluppo di nuovi prodotti. E' stato messo in evidenza come alcune aziende non ritengono opportuna un' intensa interazione con il cliente nella fase di idea generation, all'interno delle innovazioni radicali, non ritenendo quest'ultimo in grado di poter fornire suggerimenti e idee valide per lo sviluppo di nuovi prodotti. E' inoltre emerso come la pro attività implica strategie multicanali per raccogliere informazioni utili all'interno della fase di idea generation, di come l' esigenza di co- creare porti all'utilizzo di strategie multicanali di interazione con il cliente e di come negli ultimi anni sta prendendo sempre più piede anche la tendenza inversa.

# BIBLIOGRAFIA

Anderson, Terry, Kanuka, Hearther, (2009). On line Forums: New Platforms for Professional Development and Group Collaboration. *Indiana Education*. 3(3), 1-11.

Bartezzaghi, Emilio, Spina, Gianluca, Verganti, Roberto. (1999). *Organizzare le PMI per la crescita*. Milano: Il Sole 24 ORE S.p.A.

Bertelè, Umberto, Rangone, Andrea. (2006). *ICT e Strategia di impresa*. Milano: Il Sole 24 ORE S.p.A.

Boaretto, Andrea, Noci, Giuliano, Pini, Fabrizio M. (2009). *Open marketing*. Città di Castello (PG): Etas.

Callahan, John, Lasry, Eytan, (2002). The importance of customer input in the development of very new products. *International Journal of Project Management*. 19(1), 59-70.

Decina, Maurizio, Giacomazzi, Paolo, (2008). Web 2.0 tecnologie abilitanti e nuovi servizi. *Mondo Digitale* n°4. 3-16.

Denison, Tim, McDonald, Malcolm, (1995). The role of marketing past, present and future. *Journal of marketing practice*. 1(1), 54-76.

Fill, Chris, (2009). *Marketing Communications*. Harlow (England): Prentice Hall.

Fyrberg, Anna, Juriado, Rein, (2009). What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic. *Journal of Service Management*. 20(4), 420-432.

Galbraith, Jay R. (2005). *Designing the Customer-Centric Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Giacomazzi, Franco, Camisami, Marco, (2008). *Impresa 4.0- Marketing e comunicazione digitale a 4 direzioni*. Milano: Prentice Hall.

Halliday, Vaux, Sue, (2002). Barriers to customer-orientation. *European Journal of Marketing*. 36(1-2), 136-158.

Horovitz, Jacques, (2005). *L'impresa al servizio del cliente*. Milano: Prentice Hall.

- Iacobucci, Dawn, (1998). Interactive Marketing and the Meganet: Networks of Networks. *Journal of interactive Marketing*. 12(1), 5-16.
- Karkkainen, Hannu, Piippo, Petteri, Puumalainen, Kaisu, Tuominen Markku (2001). Assessment of ridde and future customer needs in Finnish business-to-business companies. *R&D Management*, 31(4), 391-407.
- Kumar, V., Lemon, Katherine, N., Parasuraman, A., (2006). Managing Customers for Value. *Journal of Service Research*. 9(2), 87-94.
- Kumar, V., Petersen, Andrew, J., (2005). Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical And Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33(4), 504-519.
- Kumar, V., Ramani, Girish, Bohling Timothy, (2004). Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of interactive marketing*. 18(3), 60-72.
- Micelli, Stefano, Prandelli, Emanuela, (2000). Net marketing. Ripensare il consumatore nel mondo della rete. *Economia e Management*. 4, 57-70.
- Narver, John C., Slater, Stanley, F., Maclachlan, Douglas, L., (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New- Product Success. *Journal of Innovation management*. 21, 334-347.
- Ninan, Jiju, Siddique, Zahed, (2006). Internet-based Framework to Support Integration of Customer in the Design of Customizable Products. *Concurrent Engineering*. 14(3), 245-256.
- Noci, Giuliano (2008). La multicanalità lascia o raddoppia?. *Rapporto osservatorio Multicanalità 2008*.
- Noci, Giuliano, Bertelè, Umberto, Rangone, Andrea, (2008). Il consumatore è mobile: il marketing e i servizi lo inseguono. *Rapporto osservatorio Multicanalità 2008*.
- Payne, Adrian, Frow, Pennie, (2005). A strategic frame work for customer relationship management. *Journal of marketing*. 69, 167-176.
- Payne, Adrian, Frow, Pennie, Storbacka, Kaj (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of Academy of Marketing Science*. 36, 83-96.

- Prahalad, C.K., Ramaswamy, Venkat, (2004). Co-creation experience: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*. 18(3), 5-14.
- Rein, Gail, (2004). From Experience: creating synergy between Marketing and Research and Development. *Journal of Product Innovation Management*. 21, 33-43.
- Rangaswamy, Arvind, Van Bruggen , Gerrit H., (2005). Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An introduction to the special issue. *Journal of interactive marketing*. 19(2), 5-11.
- Sandberg, Birgitta, (2007). Customer-related proactiveness in the radical innovation development process. *European Journal of Innovation Management*. 10(2), 252-267.
- Sansone, Marcello, (2008). "Marketing Trends". *Settimo congresso internazionale Italia-Francia*, (Italy), 17-19 Gennaio 2008. 1-21.
- Sawhney, Mohanbir, Verona, Gianmario, Prandelli, Emanuela, (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*. 19(4), 4-17.
- Shah, Denish, Rust, Roland, Parasuraman, A., Staelin, Richard, Day, George, (2006). The Path to customer Centricity. *Journal of Service Research*. 9(2), 113-124.
- Sheth, Jagdish, Sisodia, Rajendra, Sharma, Arun, (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(1), 55-66.
- Ulrich, Karl T., Eppinger, Steven D., Filippini, Roberto, (2007). *Progettazione e sviluppo prodotto*. Milano: McGraw-Hill.
- Valdani, Enrico, Busacca, Bruno, (2000). "Customer based view: dai principi alle azioni". *Convegno "Le tendenze del marketing in Europa"*, Università Ca' Foscari 24 novembre 2000, Venezia (Italy). 1-18
- Vargo, Stephen, L., (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of business & Industrial Marketing*. 24(5-6), 373-379.
- Vernuccio, Maria, Pastore, Alberto, (2008). *Impresa e comunicazione*. Roma: Apogeo.

Vilaseca-Requena, Jordi, Torrent-Sellens, Joan, Jimenez-Zarco, Ana, Isabel, (2007). ICT use in marketing as innovation success factor. *European Journal of Innovation*. 10(2), 268-288.

Von Hippel, Eric, (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.

Von Hippel, Eric, Thomke, Stefan, Sonnack, Mary, (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 3-9.

Williams, Jeremy, Jacobs, Joanne, (2004). Exploring the use of blogs as learning spaces in the higher education sector. *Australian journal of Educational Technolonology*. 20(2), 232-247.