

Michele Gorgoglione

Personalizzare le relazioni con i clienti

Guida per imprenditori e manager
alle frontiere del business

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT **T**OOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Michele Gorgoglione

Personalizzare le relazioni con i clienti

Guida per imprenditori e manager
alle frontiere del business

FrancoAngeli

TOOLS

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	7
1. L'era della personalizzazione	»	9
2. Che cos'è la personalizzazione	»	21
1. Un caso di applicazione nel settore finanziario	»	30
1.1. Sai davvero tutto sui tuoi clienti?		
Raccogliere i dati giusti	»	35
1.2. Chi sono i tuoi clienti? Costruire un profilo	»	39
1.3. Che fare? Prevedere un comportamento e definire le azioni	»	42
2. Che cosa non è: casi di personalizzazione incompleta	»	44
2.1. Direct marketing	»	45
2.2. CRM operativo	»	47
3. Come si personalizza	»	51
1. Che cosa: quale offerta personalizzare	»	54
1.1. Tangibilità dell'offerta	»	55
1.2. Granularità dell'offerta	»	57
1.3. Causalità e timing dell'offerta	»	60
2. Per chi: quali clienti considerare	»	63
2.1. Granularità dell'unità di analisi	»	64
2.2. Segmentazione o classificazione	»	67
2.3. Copertura	»	73

3. Come: quale tecnologia per interagire con i clienti	pag. 75
3.1. Canale e tecnologia	» 77
3.2. Come profilare i clienti	» 80
3.3. Quanto "intrusiva" deve essere l'interazione con i clienti	» 86
4. Come associare l'azione giusta al cliente giusto	» 93
4.1. Scoprire le azioni nei dati	» 98
4.2. Sfruttare le similarità fra prodotti e fra clienti	» 101
4.3. Dal basso verso l'alto: cercare ispirazione nei dati	» 103
4.4. Dall'alto verso il basso: prima le azioni, poi i clienti	» 107
4.5. Lasciare che sia il cliente a scegliere l'azione	» 109
4. Quanto vale la personalizzazione?	» 113
5. Come integrare le componenti della personalizzazione	» 131
1. Strategia	» 132
2. Organizzazione	» 133
Bibliografia	» 137
Ringraziamenti	» 139

Introduzione

Le imprese si rivolgono al mercato. Ed il mercato è fatto da individui. Dunque le imprese si rivolgono ad individui?

La domanda è meno banale di quanto appaia. Manager e studiosi di marketing sanno bene che nella gran parte dei casi, nonostante le azioni delle imprese siano rivolte ad una moltitudine di individui, esse sono concepite per colpire un'unica entità, il mercato. La pubblicità televisiva, quella su giornali e riviste, i cartelloni per le strade, gli sconti e i prezzi promozionali sono rivolti a tutti indistintamente, ed i prodotti vengono disegnati e realizzati per adattarsi al più elevato numero possibile di clienti contemporaneamente. In altre parole, le imprese si rivolgono ad un cliente "medio" che assomiglia a molti di noi, ma non è nessuno di noi, anzi non esiste. Questo approccio si basa sulla possibilità di sintetizzare in un unico modello le peculiarità di migliaia di individui sulla base delle loro caratteristiche comuni, e comporta enormi vantaggi e grande potenza di analisi e decisione. Tuttavia, l'idea che ogni singolo cliente sia diverso dall'altro e che il riconoscimento di tali diversità sia importante per servirlo meglio è presente nel management da molto tempo. Questa consapevolezza è testimoniata dal ritmo serrato con cui i nuovi modelli di prodotto si susseguono nel tempo, e dalle varianti di prodotto apparentemente infinite, studiate per adattarsi alla diversità dei clienti. Alcune imprese segmentano i propri mercati, individuando gruppi omogenei di clienti, distinguendone preferenze e bisogni diversi.

Eppure l'impresa non è quasi mai in reale contatto con il cliente; pur conoscendo il mercato, potrebbe non sapere nulla di un certo

individuo: chi è, che cosa cerca in un prodotto, perché lo acquista, come lo usa, quanto sarebbe disposto a spendere per un diverso accessorio. Se l'impresa sapesse tutto ciò, e lo sapesse di ogni singolo individuo nel mercato, e se fosse in grado di usare questa conoscenza per comunicare direttamente con ogni cliente, venderebbe di più, sarebbe più efficiente, più flessibile e pronta ai cambiamenti; e forse i clienti sarebbero più "felici".

Questo modello di business si chiama "personalizzazione" o impresa "one-to-one". In questo modello, l'impresa non interroga un campione di mercato, ma studia il comportamento di ogni singolo individuo che compone il mercato: non un profilo di un cliente medio scaturito da un questionario distribuito a 500 persone, e nemmeno sette o otto segmenti, ma un milione di profili che descrivono un milione di individui ognuno diverso dall'altro. E dunque un milione di diverse azioni di marketing, e forse un milione di diversi prodotti e servizi.

Ma la personalizzazione è solo un mito o è possibile? È forse ancora troppo costosa? Forse la tecnologia non è ancora uscita dai laboratori di ricerca per confrontarsi con la prova del mercato?

Non è esattamente così. In realtà siamo in piena era della personalizzazione. Esistono molti esempi concreti ed è possibile sperimentare diversi modelli e tecnologie, verificandone costi e benefici. È anche vero che la personalizzazione è spesso ancora incompiuta: i modelli di business e la ricerca sono in rapida evoluzione. Ma proprio per questo motivo essa rappresenta una grande opportunità, ed è molto probabile che le imprese che riusciranno ad adottare le soluzioni migliori per il proprio business troveranno nuove fonti per costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

1 L'era della personalizzazione

Non mi sono reso conto di essere nell'era della personalizzazione finché non ho visto un film di fantascienza. Sembra paradossale: accorgersi del presente guardando un'invenzione del futuro. Ma in realtà coloro che immaginano il futuro di solito non si discostano poi così tanto dalla realtà e finiscono per disegnare nient'altro che una diversa, nuova immagine del presente, affascinante perché vista attraverso una prospettiva temporale sorprendente. Françoise Jacob, in una sua famosa lezione americana sulla biologia evolutiva, osservava che nella maggior parte delle rappresentazioni del futuro gli alieni si differenziano dagli umani sostanzialmente solo per il numero degli occhi o degli arti¹: per quanto mostruosi o bizzarri non sono altro che una piccola variazione della natura umana.

La ragione di questa inevitabile somiglianza fra presente e fantascienza è che immaginare qualche cosa che ancora non esiste è estremamente difficile. È per questo motivo, ad esempio, che cercare nuove forme di vita su altri pianeti pone grandi difficoltà: qualunque forma di vita esista su Marte potrebbe non assomigliare per nulla alla vita a cui siamo abituati sulla Terra. Anche a causa di questa difficoltà e di questo limite di immaginazione, le grandi innovazioni si affermano nei mercati solo dopo molti anni, e gli artisti innovatori sono subito considerati dei folli, salvo poi diventare leggende: a suo tempo Kozeluch fu considerato un musicista migliore

¹ F. Jacob, *Evoluzione e bricolage. Gli "espedienti" della selezione naturale*, Einaudi, Torino, 1978.

di Mozart, Van Gogh non vendette neanche un quadro mentre era in vita, e Johann Sebastian Bach fu assunto a Lipsia nel 1723 solo perché non era disponibile Georg Telemann². Bisogna dare al mondo il tempo di raggiungere il pensiero.

I registi di fantascienza più bravi riescono a evocare atmosfere decisamente futuriste nonostante questo limite. È il caso di *Minority Report*, diretto da Steven Spielberg nel 2002, tratto da un racconto di Philip K. Dick (lo stesso prolifico e originale autore da cui è tratto un capolavoro del cinema di fantascienza come *Blade Runner*). La storia, ambientata nel 2054, narra di un poliziotto, John Anderton (interpretato da Tom Cruise), accusato di omicidio, che cerca di nascondersi e sfuggire ai propri inquisitori in un mondo in cui tutto funziona attraverso dispositivi che riconoscono l'identità personale effettuando lo scanning dell'iride (a differenza delle impronte digitali, anch'esse uniche ed inconfondibili e dunque associabili all'identità personale, l'iride può essere scannerizzata più rapidamente, anche in movimento, e limitando l'interazione ad un raggio laser che sfiora gli occhi del soggetto). Per nascondersi sarà costretto a trapiantarsi gli occhi assumendo una nuova identità, quella di Mr. Yakamoto. Ci sono due sequenze interessanti per gli scopi di questo saggio. Nella prima, John Anderton cammina fra la folla ed al suo passaggio accanto ad una serie di cartelloni pubblicitari elettronici, le voci dei *commercial* lo chiamano per nome pubblicizzandogli diversi prodotti, da una marca di automobili a quella di una di birra. Probabilmente non a caso, la sequenza ricorda l'episodio delle sirene nell'Odissea: il protagonista sembra

² Il borgomastro Platz, fra i più riluttanti ad assumere Bach, lasciò ai posteri una celebre frase: "assumiamo un mediocre non essendo disponibile il migliore". C'è chi ha molto smorzato il significato di quel commento (Piero Buscaroli, *Bach*, Mondadori, Milano, 1998, pp. 609-625), ma di certo la votazione che elesse Bach fu molto sofferta, e comunque avvenne solo dopo che Telemann rifiutò il posto. È bene chiarire che Telemann è comunque ricordato come uno dei grandi musicisti del suo tempo, sebbene oggi sia assai meno popolare di Bach. A differenza di Telemann, Kozeluch fu buon musicista ma di statura musicale solo media. Eppure molti lo preferivano a Mozart. Ecco un commento del 1788, riportato da Paugartner insieme ad altri simili: "I lavori di Kozeluch resistono nel tempo e sono bene accolti dovunque mentre quelli di Mozart di solito non piacciono altrettanto" (Bernhard Paugartner, *Mozart*, Einaudi, Torino, 1994, p. 345).

quasi sfuggire al richiamo delle pubblicità, resistendo con lo sguardo fisso in avanti. Nel seguito del film John Anderton dovrà trapiantarsi i globi oculari, nel lurido studio di un improbabile chirurgo (interpretato da Peter Stormare) per sfuggire alla falsa accusa di omicidio. A questo punto c'è una seconda sequenza, ancora più interessante della prima, in cui il protagonista, assunta ormai la sua nuova identità e dotato di nuove pupille, entra in un negozio di abbigliamento, ed un cartellone pubblicitario animato (una ragazza in un ologramma a grandezza naturale appena all'ingresso del negozio) gli chiede, chiamandolo per nome ("Mr. Yakamoto"), se abbia apprezzato la qualità di un set di magliette acquistate qualche tempo prima.

È possibile questo nella realtà? È possibile che una macchina riconosca un individuo, sappia quello che quell'individuo ha fatto ed interagisca con lui?

La risposta, per quanto l'atmosfera del film dipinga in modo molto efficace un'immagine di futuro relativamente lontano, è sì. Tutte le tecnologie utilizzate sono disponibili: lo scanning dell'iride, gli ologrammi, la voce sintetizzata. E se si pensa alla enorme quantità di informazione che la tecnologia consente di immagazzinare ed elaborare (gli studiosi hanno ormai smesso di calcolare la quantità di informazione che circola su Internet, tanto è grande), e al fatto che può essere recuperata in una frazione di secondo digitando una parola chiave, si capisce che è anche possibile sapere quello che qualunque Mr. Yakamoto abbia acquistato in un qualunque negozio del mondo.

La verità è che non solo quello che la fantascienza propone è possibile nella realtà, ma la realtà è ben più avanzata di quello che Spielberg ha dipinto nel suo film. Sebbene ciò accada solo in alcuni casi ed in forme non così spettacolari, la tecnologia che abbiamo a disposizione è più potente di quella con cui interagisce il personaggio interpretato da Tom Cruise nel 2054.

Alcuni mesi fa ero alla ricerca del titolo di una conferenza alla quale avrei voluto partecipare, ma non ricordavo più quale fosse il titolo. Ho subito fatto ricorso a Google, consueto primo passo verso la ricerca di informazioni su Internet per milioni di individui. Non ho cliccato sui primi due link che Google mi presentava, perché si riferivano a due siti che forniscono una lista di conferenze che

avevo già consultato. Il terzo sito nell'elenco dei risultati di Google mi era totalmente nuovo: con un po' di timore (non si sa mai che cosa si apre) ho cliccato sul link. In merito alla mia ricerca niente di nuovo, le conferenze erano più o meno le stesse e il sito non era migliore dei due precedenti, anche se un po' più colorato. Ma ho notato un dettaglio appariscente: sul lato sinistro il sito pubblicizzava il mio sito di e-commerce di abbigliamento preferito. E soprattutto metteva in bella mostra un paio di camice alle quali ero davvero interessato: le avevo viste un paio di giorni prima sul sito di e-commerce, ci avevo pensato un po' su e poi avevo lasciato perdere, rimandando ad un altro giorno l'eventuale acquisto. Eppure sul sito di ricerca delle conferenze non ci ero mai stato: che cosa ne sapevano questi signori delle mie preferenze di acquisto? I miei occhi si sono spostati istintivamente verso destra alla ricerca di qualche spiegazione. Appena sopra l'inizio della lista di conferenze, il sito presentava altri due link interessanti: il primo prometteva una lista di conferenze a Philadelphia, l'altro le conferenze in programmazione a New York City. Anche su questo punto qualcuno aveva indovinato pienamente i miei interessi: ero appena tornato dagli Stati Uniti, ed ero stato proprio a New York per partecipare ad una conferenza e a Philadelphia, dove avevo discusso una nuova collaborazione di ricerca. Questa ulteriore coincidenza avrebbe dovuto addirittura scioccarmi, dopo la sorpresa iniziale. Ma adesso non mi stupiva più: guardando con un po' più di attenzione, avevo notato il logo di "Google Advert", il servizio di pubblicità via Web dell'impresa californiana.

Ora era tutto chiaro. Non era il sito di ricerca di conferenze ad aver indovinato quali capi di abbigliamento preferisco, presso quale sito li avrei acquistati, e quali erano stati i miei recenti viaggi, ma Google, che sul mio computer (come su quello di molti altri) spadroneggia, almeno quanto Microsoft, e che spesso interrogo per navigare sul Web alla ricerca di informazioni su vestiti e biglietti aerei. Il servizio di pubblicità di Google è abbastanza sofisticato per leggere i *cookies* registrati sul mio computer, quei frammenti di testo che registrano le visite di ogni computer a siti Internet e che rendono la navigazione più efficace e rapida, anche se rivelano all'esterno le abitudini di navigazione dell'utente (peraltro si possono disattivare). Google li utilizza per posizionare sul sito di un'a-

zienda associata alcuni *banner* pubblicitari: ma non pubblicità qualunque, solo quella adatta alle mie preferenze ed al momento. In questo modo, la pubblicità che io vedo apparire sul mio computer è totalmente diversa da quella di qualunque altro utente, dato che è estremamente improbabile che un altro individuo nel mondo abbia visitato le stesse pagine dello stesso sito di abbigliamento e viaggiato nelle stesse città americane qualche settimana prima.

Rispetto alle due sequenze citate di *Minority Report*, la realtà è dunque più sofisticata: un'azienda a molte migliaia di chilometri da me non solo sa chi sono (come le voci che chiamano John Anderton), e non solo sa quello che ho fatto di recente (come la ragazza nell'ologramma sa dell'acquisto delle magliette di Mr. Yakamoto), ma è anche in grado di propormi qualche cosa che effettivamente risulti di mio reale interesse.

La personalizzazione è già possibile, già ci circonda.

Per dimostrarlo è utile partire da alcune osservazioni critiche. In effetti, le applicazioni di personalizzazione oggi esistenti appaiono imperfette e si possono avanzare molti dubbi in merito al fatto che la personalizzazione sia così a portata di mano. Un modello di cellulare è lo stesso per tutti, nessun produttore penserebbe mai seriamente a realizzare un prodotto speciale per il Signor Yakamoto, diverso da quello prodotto per John Anderton e così via per tutti i milioni di clienti che il produttore conta intorno al mondo. È vero che spesso i produttori danno la possibilità ai clienti di “personalizzare” il prodotto dando loro la possibilità di scegliere all'interno di un'ampia gamma di componenti opzionali, come da molti anni accade nel settore auto. Ma ciò significa ampliare la gamma o rendere disponibili molti accessori, comunque uguali per tutti i clienti. Ebbene non è esattamente così. Sebbene il cellulare del Signor Yakamoto sia identico a quello di migliaia di altri individui, su quel cellulare potrebbe essere installata “Google Maps”: aprendo l'applicazione il cellulare gli mostrerà il punto esatto in cui egli si trova in quel momento e gli suggerirà la posizione di negozi di abbigliamento di suo interesse. Se il Signor Yakamoto si trova a Milano o a New York, la risposta del cellulare sarà diversa; se la stessa operazione viene effettuata da un altro utente con lo stesso modello di telefono cellulare nelle stesse città, la risposta sarà comunque diversa, perché il nuovo utente non cerca negozi di abbigliamento

quando viaggia ma, ad esempio, biblioteche e questi luoghi verranno indicati nella mappa. Un servizio o una componente “intangibile” può rendere realmente “personale” un prodotto tangibile come un cellulare, capace di interagire con il Signor Yakamoto in modo diverso da come interagirebbe con un altro cliente.

In modo analogamente critico si può affermare che il prezzo non è (quasi) mai “personale”, non viene differenziato a seconda del cliente, ma è lo stesso per tutti. Le differenziazioni valgono solo per larghi segmenti (gli studenti, gli anziani, gli agenti di vendita...), come insegna la disciplina tradizionale del marketing, o per periodi specifici (una stagione dell’anno, un periodo di festività...). C’è però un contro-esempio in un settore peraltro molto tradizionale, quello della grande distribuzione. Esiste un dispositivo, già in commercio, capace di generare buoni sconto dedicati ad ogni singolo cliente di un ipermercato: una volta giunto alla cassa, e dopo aver letto sul display il conto della spesa corrente, il cliente si vede proporre dei buoni sconto, da utilizzare nella spesa successiva, “personalizzati” sulla base di quello che il cliente ha appena acquistato, o delle preferenze e abitudini di spesa che possono essere desunte dall’analisi degli scontrini in un certo intervallo di tempo. Al contrario, i buoni sconto tradizionali sono gli stessi per qualunque cliente, perché seguono le politiche promozionali generali dell’impresa: un *coupon* per l’acquisto di pannolini per neonati viene proposto anche ai clienti single senza figli. Ed è subito cestinato dal cliente. Politiche di prezzo o promozionali personalizzate (diverse per ogni singolo individuo) evitano questi errori e possono aumentare la soddisfazione e la profittabilità del cliente.

Che dire della comunicazione? Gran parte di essa continua ad essere effettuata con mezzi tradizionali, televisioni, cartelloni, giornali; tutti tipicamente mezzi di massa, dunque capaci di raggiungere un gran numero di individui ma con messaggi che sono gli stessi per tutti. Anche la pubblicità su Internet (che sta sorpassando quella dei media tradizionali) sembra solo più interattiva e divertente, a volte più invadente, ma di norma non parla ad ogni singolo individuo, bensì ad un unico interlocutore: il mercato. Anche in questo caso non è sempre così. Amazon dedica una pagina Web, che ogni cliente può aprire cliccando su un link, a raccomandare l’acquisto di un certo numero di prodotti. Le pagine sono

diverse per ogni cliente: poiché Amazon vanta circa 6 milioni di clienti, il sistema di personalizzazione è in grado di generare 6 milioni di pagine di raccomandazione, tutte diverse fra loro: come se FIAT realizzasse 6 milioni di spot pubblicitari, uno diverso dall'altro, uno per ognuno dei clienti italiani che possiedono un'auto FIAT.

C'è un'altra osservazione a cui è interessante rispondere per dimostrare che la personalizzazione è il presente: perché ora? In fondo la centralità del cliente nelle strategie e politiche delle imprese non è una novità. Come mai se ne parla solo ora? O la personalizzazione è sempre esistita, e dunque non è una novità, oppure in molti ci hanno già provato, e questo è solo l'ennesimo tentativo.

In effetti, l'esigenza di rivolgersi ad individui piuttosto che al mercato è un fenomeno antico. C'è chi fa risalire all'Ottocento questo atteggiamento, prima che la produzione di massa mostrasse la propria superiorità. Lo stesso Henry Ford, pur essendo l'alfiere della produzione di massa, probabilmente sapeva quanto meno che offrire a tutti lo stesso identico prodotto era un modo per guadagnare efficienza e vantaggio competitivo, ma non certo l'unico modo di rivolgersi al mercato. Una certa attenzione per i clienti è testimoniata da qualche sua frase molto meno nota di altre, come ad esempio: “produrre un'automobile perfettamente buona a basso prezzo, assistita da un servizio continuo per il cliente”. Tuttavia, una volta scelta la propria strategia, Henry Ford resistette molto a lungo alla tentazione di modificare il proprio approccio al mercato, se è vero – come riferisce Marco Vitale – che suo nipote, deciso a sostituirlo alla testa dell'azienda in crisi (con la benedizione della nonna), non riuscì a staccare il vecchio patriarca dalla sedia, e dovette chiedere aiuto per spostarlo ancora avvinghiato ad essa³.

Negli anni '20 del Novecento Alfred Sloan, leggendario *chief executive officer* di General Motors, basò le strategie della rinata azienda sul motto “a car for every purse”⁴, di fatto muovendo qual-

³ Vitale dedica due capitoli delle sue *Lezioni di impresa, da tempi e luoghi diversi* (edito nel 2008 da Piccola Biblioteca d'Impresa Inaz, Milano, e consultabili sul suo sito) alla ascesa e declino della visione d'impresa di Henry Ford. L'aneddoto sulla sedia del patriarca è tratto dalla conferenza di Vitale del 16 gennaio 2008 presso il Politecnico di Bari.

⁴ Traducibile come “un'auto per ogni tasca”.

che passo verso il riconoscimento che il mercato non era il nero mare indifferenziato di Henry Ford. Non era ancora una vera e propria modalità di *customer centricity*, perché, più che i clienti, la General Motors si occupò di distinguere l'offerta, ma indubbiamente si ipotizzava che i bisogni e le preferenze dei clienti fossero abbastanza variegati per non poter essere soddisfatte con un solo prodotto.

Fu negli anni '50 che Wendell Smith coniò il termine "segmentazione" con l'accezione che conosciamo oggi: differenziare i clienti sulla base dei loro bisogni, preferenze e caratteristiche, riunendoli in gruppi omogenei ma diversi fra loro. Come qualche volta accade, l'accademico aveva aperto una nuova via al business, ma le imprese non si decisero ad intraprenderla se non quando diventò importante per la competitività. Il principio della segmentazione cominciò ad affermarsi nella pratica manageriale solo una decina di anni più tardi.

Diventò una necessità urgente negli anni '70 e '80, quando i primi segnali di globalizzazione della competizione cominciarono a farsi strada, in tempi diversi a seconda delle aree geografiche: i prodotti giapponesi sbarcarono prima negli Stati Uniti, accompagnati dalla diffidenza e bassa reputazione che nel 1973 faceva affermare al protagonista del *Dormiglione* di Woody Allen (alle prese con un improbabile micro-elicottero): "robaccia giapponese". Guadagnata presto una ben differente stima presso i clienti di tutto il mondo, i prodotti nipponici resero urgente alle imprese occidentali trovare nuove fonti di vantaggio competitivo, compresa una maggiore attenzione per le molte e diverse esigenze dei clienti e dei driver del comportamento di acquisto. Fino a quel momento, l'idea dominante era che un cliente in procinto di acquistare un orologio pensasse a quel prodotto come ad un oggetto che doveva essere "prezioso e preciso", e ad un'auto come un oggetto che doveva consentire gli spostamenti in modo affidabile e relativamente economico. E invece si poteva acquistare un orologio o un'auto perché erano "nuovi" e "belli".

Eppure fino all'inizio degli anni '90, l'impresa one-to-one rimaneva un mito: inseguire le esigenze di ogni singolo individuo era l'approccio ideale ma troppo costoso per essere messo in pratica. Fino ad allora era stato proposto un concetto simile alla persona-

lizzazione, quello della *mass customization* (personalizzazione di massa), che si muoveva nell'ambito della gestione dei processi di manufacturing. Fino a quando Internet non ha cominciato la sua impressionante esplosione. Quello che è successo allora è che improvvisamente si è venuta a creare la convergenza tecnologica e sociale necessaria perché la personalizzazione si sviluppasse, grazie a tre condizioni fondamentali. Due esistevano da anni, e cioè la tecnologia informativa per immagazzinare automaticamente una grande quantità di dati, e i modelli statistici per analizzare dati comportamentali. La terza stava appearing solo allora: applicazioni che creavano valore per il cliente che, per questo, era disposto a rendere codificabile il proprio comportamento.

La nascita dell'economia nel "mondo virtuale" ha reso più efficace, più efficiente e, soprattutto, più utile osservare e codificare le esigenze di ogni singolo individuo e interagire con quell'individuo sulla base di questa osservazione.

AmMESSO che abbia ancora senso distinguere fra il mondo "reale" e quello "virtuale" (probabilmente ha senso per le persone con più di trenta anni, nessun senso per i più giovani che considerano il tennis uno sport che si può praticare indifferentemente all'aria aperta o su una consolle Wii), non credo che il mondo virtuale riduca la privacy, che renda più semplice spiare le persone o che sia un mondo più "pericoloso" di quello reale. Anche quando passeggiamo per le strade di un centro cittadino o per i corridoi di un centro commerciale per fare shopping, siamo totalmente trasparenti all'osservazione e lasciamo molte tracce del nostro comportamento: le nostre richieste, le parole che utilizziamo, le espressioni del viso, il modo in cui siamo vestiti, le persone che ci accompagnano, le carte di credito nel portafogli, tutte queste informazioni sono ben visibili, probabilmente ancora più che su Internet, dove solo una piccola parte di queste informazioni può essere osservata e solo grazie all'uso di una tecnologia relativamente avanzata. Quello che cambia grazie ad Internet è la possibilità di comunicare con il cliente in modo più intenso e personale.

È molto frequente osservare nella storia dell'impresa l'effetto della convergenza di tecnologie e fenomeni sociali che rendono improvvisamente applicabili innovazioni esistenti già da tempo. Il classico libro di Nathan Rosenberg sulla storia della tecnologia

nella economia è illuminante⁵. L'invenzione dell'automobile si scontrò con le critiche di molti detrattori che (correttamente) osservavano che per diventare un prodotto su larga scala sarebbe stato necessario un enorme (ed impossibile a breve termine) sforzo per asfaltare chilometri di reti stradali. È accaduto recentemente con il telefono cellulare, sviluppato negli anni '70 e diffuso negli anni '90: si diffuse solo quando diventò utile ed accessibile, probabilmente anche grazie alle schede SIM. E qualcosa di simile sta accadendo con la musica, che per anni ha sofferto il download, combattuto aspramente alla stregua di atto di pirateria perché minava la redditività del settore, per poi convergere grazie ai dispositivi portatili ed aprire nuove vie per il business.

Non è solo un problema tecnologico ed infrastrutturale, ma di valore sociale ed economico. Finché l'automobile rimase il capriccio di qualche ricco amante della velocità, nessuno avrebbe trovato né utile né conveniente asfaltare le strade. Ecco perché, probabilmente, nonostante gli approcci di marketing one-to-one, le tecnologie di *datawarehousing*, i modelli statistici e di data mining, la business intelligence esistessero da anni, solo allora si sono integrati nella personalizzazione: dimostrando che ciascuna disciplina e tecnologia da sola aveva un valore molto inferiore a quello che guadagnavano integrandosi.

Come per altre innovazioni, la personalizzazione ha generato molte aspettative, spesso esageratamente ottimistiche, e quindi iniziali delusioni⁶. Alcune voci autorevoli si sono levate, nel recente passato, per esprimere dubbi sulla effettiva possibilità di applicare i modelli della personalizzazione e sul fatto che i benefici superino i costi. Ad esempio, Jeff Bezos (CEO e fondatore di Amazon) nel 1999 dichiarava “abbiamo 6,2 milioni di clienti... dovremmo avere 6,2 milioni di negozi”. E dello stesso tono era il commento di altri osservatori pochi mesi dopo: “Nessuna applicazione di business ha

⁵ N. Rosenberg, *Dentro la scatola nera: tecnologia ed economia*, il Mulino, Bologna, 1994.

⁶ È un fenomeno piuttosto tipico che accompagna le innovazioni legate a tecnologie in rapido sviluppo. Gartner Group ha sviluppato una curva che aiuta a prevedere questo fenomeno transitorio.

deluso quanto la personalizzazione”⁷. Ma le opinioni sono cambiate. L’impresa dello stesso Jeff Bezos è stata fra le prime ad utilizzare un “sistema di raccomandazione”, che elabora il comportamento di acquisto e di navigazione sul sito per suggerire ad ogni cliente libri e altri prodotti di suo probabile interesse, il più classico esempio di personalizzazione. Netflix ha bandito un concorso per migliorare le prestazioni del proprio sistema di raccomandazione il cui primo premio valeva un milione di dollari. Tui Travel, azienda del settore turistico con trenta milioni di clienti in 180 paesi, usa newsletter “personalizzate”, cioè diverse per ogni cliente. Ralph Lauren e Nike danno la possibilità ai clienti di personalizzare abiti ed accessori. E nel 2006 *Wired*, autorevole rivista nel settore delle ICT, ha inserito la personalizzazione fra i sei fenomeni che influenzeranno il business del prossimo futuro⁸.

⁷ La frase di Bezos è tratta da un articolo di Hof apparso su *Business Week* nel marzo 1999. Quella successiva è tratta da un articolo di T. Kemp apparso su *InternetWeek* nel giugno 2001.

⁸ Nel numero di luglio 2006.