

# Personalizzare il prodotto ma con moderazione

di Emanuela Prandelli\*

**L**e nuove frontiere del lusso stanno scoprendo percorsi alla ricerca di nuovi valori emozionali: l'oggetto esclusivo sta lasciando il posto alla dimensione dell'unicità esperienziale. Ma serve equilibrio per non compromettere l'identificabilità del marchio, la sua riconoscibilità e le sue caratteristiche peculiari; per questo i brand del lusso stanno studiando strategie di personalizzazione e comunicazione che consentano l'incontro virtuoso tra le preferenze del consumatore e il DNA del brand stesso.

Da sempre per il consumatore dell'alto di gamma, il valore del prodotto tipicamente discende dal prezzo particolarmente elevato e dalla limitata accessibilità, anche sotto il profilo della distribuzione, cui si accompagna in genere una qualità superiore e una legittimazione sovente radicata nell'heritage, ovvero nella storia del brand, straordinariamente importante per conferire desiderabilità al bene o al servizio e aumentare l'autostima in chi ne fruisce. Lo scenario di riferimento del mercato del lusso sta, però, cambiando significativamente, tanto che le aziende sempre più cercano di trovare un opportuno bilanciamento tra la capacità di mantenere sufficiente distanza dal mercato per alimentare la propria aura di esclusività e la capacità di coinvolgere segmenti di clienti che sempre più sono abituati a essere ingaggiati in diverse forme di conversazione con i brand preferiti.

In questo nuovo percorso di sviluppo del potenziale di significazione del brand, la stessa dimensione della rarità sembra non essere più sufficiente per massimizzare il valore emozionale del prodotto e la nuova frontiera pare andare nella direzione dell'unicità. In altre parole, il consumatore del mondo del lusso ha cominciato a palesare comportamenti che muovono dalla

ricerca di esclusività a quella di unicità. Per accrescere l'unicità e offrire esperienze distintive, molte aziende dell'alto di gamma hanno cominciato a utilizzare piattaforme di personalizzazione, che consentono agli utenti di modificare almeno alcuni attributi dei prodotti selezionati, attraverso l'utilizzo di kit online sempre più intuitivi e accessibili.

Gucci, per esempio, con il progetto DIY permette di customizzare alcuni dei suoi pezzi più rappresentativi, mentre Louis Vuitton consente di personalizzare molti dei propri prodotti, aggiungendo iniziali, strisce colorate o adesivi a una selezione iconica di borse e piccoli accessori; scegliendo il colore di cinturino e fibbia delle cinture; aggiungendo incisioni a gioielli e flaconi di fragranze. Un'opzione simile

è offerta da Dior con il servizio My ABCDior, che dà al cliente la possibilità di aggiungere alle proprie borse ornamenti raffiguranti i simboli della Maison, nonché decorare foulard e orecchini. A dimostrazione della centralità assunta dal processo di customizzazione per alcuni dei brand più iconici, vengono lanciate app disegnate appositamente allo scopo. Zegna, per esempio, ha recentemente introdotto Zegna X, che grazie a un nuovo configuratore in 3D, realizzato in collabora-



\* Emanuela Prandelli è Professore Associato del Dipartimento di Management e Tecnologia ed LfMH Associate Professor di Fashion and Luxury Management presso l'Università Bocconi.

zione con lo sviluppatore Shin Software, consente ai clienti di sperimentare diversi tagli, palette di colori, styling, misure e materiali, per un totale di quarantanove miliardi di configurazioni possibili fra abiti e stili, che dopo la scelta il cliente potrà ricevere, realizzati su misura, in tutto il mondo e in meno di quattro settimane. E l'elenco degli esempi di brand del lusso sempre più attivi sul fronte della personalizzazione di prodotto potrebbe continuare a lungo.

Unicità e adattamento alla scheda di preferenze del cliente sono tra i fattori che spiegano il prezzo addizionale che lo stesso è disposto a pagare per un prodotto personalizzato, realizzato in via esclusiva e venduto solo a chi l'ha progettato. I marchi di lusso possono trarre vantaggio dall'abbracciare questo approccio perché l'esclusività percepita del prodotto aumenta, accrescendone oggettivamente la sua unicità. Tuttavia, questa strategia porta anche con sé il rischio che diminuisca la riconoscibilità del prodotto cui sono state modificate troppe caratteristiche, con un potenziale effetto di perdita di valore. Diviene quindi cruciale identificare il giusto punto di equilibrio tra gradi di libertà offerti al cliente per la customizzazione e configurazioni di prodotto preservate per non compromettere l'identificabilità del brand.

## LA RICETTA PER LA RICERCA DELLA GIUSTA DOSE: LE EVIDENZE EMPIRICHE DA QUATTRO ESPERIMENTI

Attraverso una serie di esperimenti siamo in particolare riusciti a dimostrare che le preferenze di customizzazione dei consumatori differiscono per i marchi di fascia più bassa rispetto a quelli di lusso: mentre alcuni gradi di libertà nella personalizzazione dei prodotti di lusso aumentano significativamente l'intenzione di acquisto da parte del cliente finale, troppe opzioni a disposizione di quest'ultimo finiscono con il generare l'effetto opposto, perché portano a diluire l'essenza del designer e la riconoscibilità del prodotto, con un effetto complessivo che segue l'andamento di una curva a «U» rovesciata<sup>1</sup>. In altre parole, un eccesso di coinvolgimento diretto del cliente nel mondo dell'alto di gamma può paradossalmente rivelarsi controproducente, perché fa correre potenzialmente il rischio di minare la capacità dell'oggetto di essere riconoscibile e denotare uno *status*.

Ciò che distingue, infatti, i marchi di lusso è l'aura di straordinarietà e qualità che emanano, spesso legata a doppio filo all'identità dei loro designer. Questa *design equity* è stata tradizionalmente alimentata creando una sorta di intenzionale distanza tra i designer e i clienti cui si rivolgono. La personalizzazione, per sua stessa natura, erode quell'abisso, consentendo al consumatore di avvicinarsi ai designer nel contribuire alla definizione

di un prodotto. La nostra ricerca, basata su una serie di studi sperimentali, mette in evidenza la tensione intrinseca tra il bisogno di espressione individuale dei consumatori e il loro desiderio di segnalare *status* nel mercato dei beni di lusso personalizzati.

### PRIMO INGREDIENTE:

#### TROVARE IL PUNTO DI EQUILIBRIO TRA ESSENZA DEL CONSUMATORE ED ESSENZA DEL DESIGNER

In particolare, attraverso un questionario somministrato ad acquirenti di beni di lusso reclutati nel quadrilatero della moda di Milano, cui sono stati sottoposti scenari differenziati sotto il profilo dell'intensità delle opzioni di personalizzazione possibile su brand a diverso livello di posizionamento, è stato possibile provare che quando i marchi di lusso offrono opportunità di customizzazione moderate, i consumatori rispondono più o meno allo stesso modo di quando i marchi moda più accessibili offrono livelli di personalizzazione simili: percepiscono un valore maggiore nel prodotto personalizzato rispetto all'alternativa standard.



Tuttavia, ad alti livelli di personalizzazione, la distintività del designer tende ad essere in qualche modo compromessa dall'ibridazione con l'identità del consumatore, finendo così con il provocare un effetto di diminuzione del valore del prodotto di lusso (Figura 1).

Eccedendo nell'offrire opportunità di personalizzazione, i marchi di lusso corrono il rischio di erodere parte del valore distintivo dei designer che lo hanno alimentato e che risulta fondamentale per l'equità del marchio, contribuendone all'esclusività percepita. Pertanto, i manager dei brand di alto di gamma devono calibrare attentamente l'entità della personalizzazione offerta. Fondamentalmente, si tratta di riuscire a identificare il delicato punto di equilibrio lungo il *continuum* dei gradi di libertà nella customizzazione che consente al consumatore di infondere nel prodotto una sufficiente connotazione di sé (*consumer essence*) e, allo stesso tempo, garantire che venga mantenuta una sufficiente connotazione del designer (*designer essence*).

#### SECONDO INGREDIENTE:

##### PRESTARE ATTENZIONE SOPRATTUTTO ALLE ASPETTATIVE DEI CLIENTI PIÙ ESPERTI

I nostri esperimenti provano che troppa libertà progettuale è particolarmente dannosa proprio per chi si trova nel segmento di riferimento più appetibile per i marchi del lusso: i consumatori a maggior livello di coinvolgimento, ovvero i consumatori che palesano

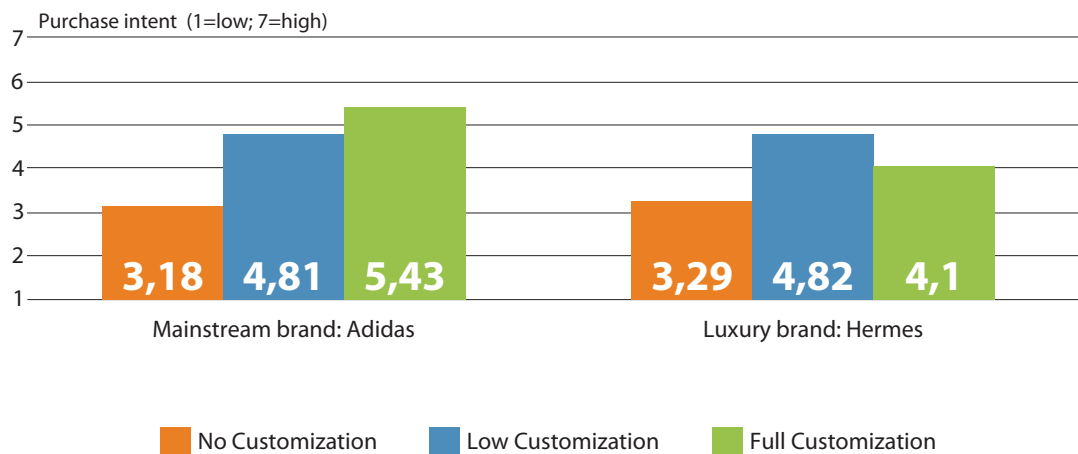
un'alta consapevolezza ed esperienza nell'ambito del mondo moda e alto di gamma, che tendono a essere più attenti al proprio aspetto, più sensibili al prestigio e più consapevoli dell'immagine associata a marchi di lusso. Un secondo esperimento ha infatti testato l'ipotesi che i consumatori più esperti abbiano una propensione all'acquisto più bassa rispetto alla media del mercato se i prodotti personalizzati sono beni di lusso e più alta se invece i prodotti personalizzati sono di marche commerciali. I risultati supportano la tesi che è necessario usare molta cautela nell'offrire troppe opzioni di personalizzazione per un bene di lusso: quando il marchio si basa su prestigio, esperienza e abilità artistica dei designer, offrire al consumatore troppe opzioni per modificare il prodotto in base ai propri gusti può diminuirne la propensione all'acquisto. Questo può essere particolarmente dannoso proprio nei confronti dei clienti più esperti in merito all'identità e al prestigio del marchio e più consapevoli dell'immagine associata al bene di lusso.

#### TERZO INGREDIENTE:

##### RENDERE IL LOGO PIÙ PROMINENTE PER AUMENTARE I GRADI DI LIBERTÀ

L'evidenza empirica raccolta dimostra, inoltre, che i marchi di lusso possono proteggere la propria capacità di veicolare *status* rendendo il marchio più prominente, per esempio enfatizzando la visualizzazione

**Figura 1** - Come le opzioni di customizzazione impattano sull'intenzione di acquisto con riferimento a un prodotto di fascia alta rispetto a uno di fascia più bassa



Fonte: Moreau, Prandelli, Schreier, Silke, 2020, p. 940.

del logo. L'ipotesi di fondo è che quando il logo è comunque ben visibile su un prodotto personalizzato, potrebbe aumentare il desiderio del potenziale cliente di avere ampia libertà progettuale anche quando si tratti di un prodotto di lusso. Per un prodotto commerciale, invece, l'importanza del logo avrà minore effetto perché, per definizione, in quel caso il marchio è meno rilevante e i consumatori sono meno preoccupati che le proprie attività di personalizzazione lo sminuiscano. Ne deriva che i marchi di lusso possono offrire ai propri consumatori una maggiore libertà di esprimersi attraverso una vasta gamma di scelte di personalizzazione se rendono il proprio logo sul prodotto molto visibile. Assicurando al fruitore di prodotti di lusso che gli altri possano percepire il segnale di *status* che stanno inviando, questi marchi possono dare ai propri consumatori una maggiore licenza di esprimersi attraverso una serie più ampia di decisioni di personalizzazione (Figura 2).

#### QUARTO INGREDIENTE:

##### LIMITARE LE OPZIONI SUI PRODOTTI PIÙ ICONICI

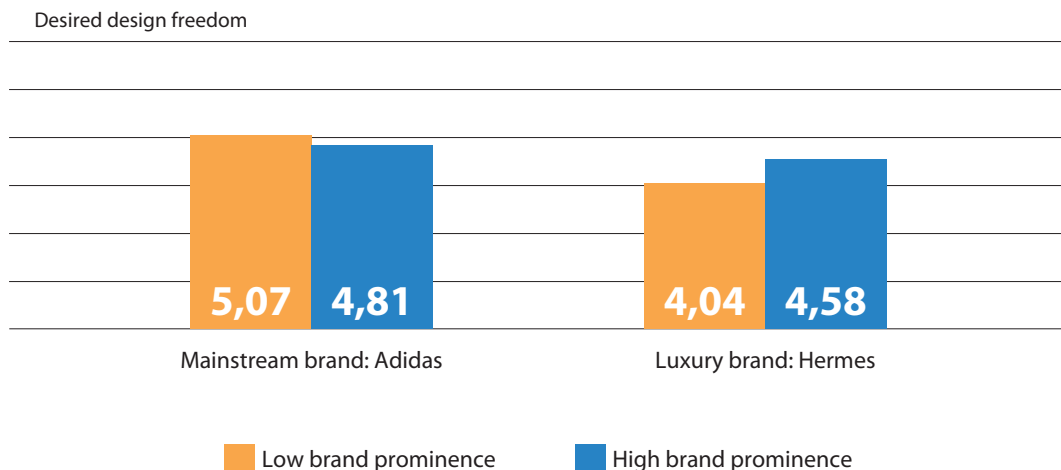
Il nostro ultimo studio, tuttavia, avverte che quando è l'iconicità del brand – ovvero il mix di elementi simbolici identitari – piuttosto che il logo del marchio, ciò che crea il vero effetto distintivo, meno libertà di design è preferibile perché più si personalizza, più si perde la riconoscibilità del marchio. In altri termini,

ciò che emerge è che la centralità del prodotto all'interno della collezione del brand influenza la propensione alla personalizzazione: più il prodotto è iconico, meno il cliente si sentirà legittimato a modificarlo; più il prodotto presenta connotati atipici, maggiore sarà la confidenza del cliente nell'apportare forme di customizzazione (Figura 3).

#### CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

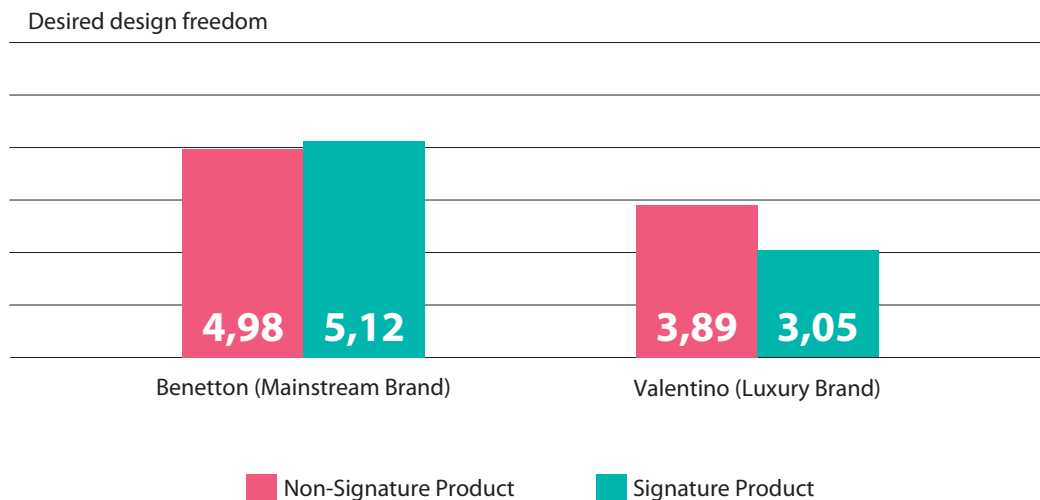
Nel complesso, queste evidenze empiriche dimostrano chiaramente l'importanza del tipo di brand (di lusso piuttosto che accessibile) per comprendere il potenziale valore della personalizzazione. Mentre gran parte dell'evidenza empirica fino a ora disponibile si è concentrata sul valore dell'espressione personale per spiegare la preferenza dei consumatori per i prodotti personalizzati, i nostri esperimenti evidenziano che anche il valore dell'esperienza e dello *status* del designer devono essere presi in considerazione quando si progettano opportunità di personalizzazione nel mercato del lusso. Se per i marchi commerciali è stato dimostrato che la libertà di progettazione aumenta le intenzioni di acquisto in modo lineare e costante, nel mercato del lusso il rapporto tra personalizzazione e propensione all'acquisto diventa più complesso poiché è particolarmente critico identificare il giusto equilibrio tra il contributo dei consumatori e quello dei designer professionisti al

**Figura 2 - Come la prominente del logo influenza i gradi di libertà desiderati nella personalizzazione del prodotto con riferimento a un prodotto di fascia alta rispetto a uno di fascia più bassa**



Fonte: Moreau, Prandelli, Schreier, Silke, 2020, p. 944.

**Figura 3** - Come l'iconicità del prodotto influenza i gradi di libertà desiderati nella personalizzazione con riferimento a un prodotto di fascia alta rispetto a uno di fascia più bassa



Fonte: Moreau, Prandelli, Schreier, Silke, 2020, p. 945.

processo di progettazione di un prodotto: il valore dell'esperienza del designer ha un peso considerevole nella determinazione del *premium price* che il cliente ascrive ai beni di lusso e una troppo ampia personalizzazione potrebbe essere controproducente. Quando i prodotti hanno una funzione di *status*, dare ai clienti un'eccessiva libertà di progettazione può ritorcersi contro perché mina l'aura di esclusività e qualità che essi emanano.

I gestori dei marchi di alto di gamma devono considerare attentamente l'equilibrio tra il contributo dei consumatori al processo di progettazione e quello dei designer professionisti, nella consapevolezza che l'equilibrio ottimale per ciascun marchio di lusso dipende da una serie di fattori, tra i quali la categoria del prodotto, le caratteristiche dei consumatori target

e la cultura del mercato di riferimento, enfatizzando ancora una volta l'importanza della *customer experience* disegnata per clienti sempre più eterogenei ed esigenti sul piano dei consumi di tipo simbolico.

In conclusione, è senza dubbio oggi sempre più strategico che le aziende del lusso considerino la possibilità di includere la personalizzazione nei loro modelli di business, limitando però il tipo e il numero di decisioni progettuali offerte ai consumatori. L'offerta di possibilità di customizzazione del prodotto al cliente implica, infatti, una chiara complessità sotto il profilo della gestione del processo produttivo: eccedere nelle opzioni a disposizione rischia di far crescere significativamente i costi, paradossalmente riducendo invece che aumentando la propensione all'acquisto, con evidenti implicazioni sotto il profilo del ritorno sull'investimento.

<sup>1</sup> P. Moreau; E. Prandelli; M. Schreier; S. Silke (2020), «Customization in Luxury Brands: Can Valentino Get Personal?», Journal of Marketing Research, settembre, Vol. 57(5) 937-947.