

INDICE

CAPITOLO I.....	9
IL MICROMARKETING	9
1.1 I fondamenti del micromarketing.....	9
1.2 Il distributore e l'utilizzo strategico delle informazioni.....	11
1.3 L'utilizzo delle informazioni in partnership con l'industria	21
1.4 Il micromarketing: nuovo e potente media	25
Note bibliografiche.....	29
CAPITOLO 2	31
CATEGORY MANAGEMENT: NUOVA SCIENZA DELLA DISTRIBUZIONE	31
2.1 I fondamenti del category management	31
2.2 Implementazione del processo di Category Management.....	33
Note Bibliografiche	49

CAPITOLO I IL MICROMARKETING

1.1 I fondamenti del micromarketing

Nella valutazione delle proprie performance la distribuzione ha tradizionalmente posto la propria attenzione su variabili prevalentemente di natura economica legate alle pratiche del “comprare bene e gestire bene”; contributi commerciali, premi fine anno, redditività per addetto o produttività per metro quadro, sono stati così i principali indicatori su cui si è concentrata l’attenzione dei manager di queste imprese.

In tale contesto, tuttavia, si è ignorata la reale essenza del business del distributore: il comportamento d’acquisto del consumatore, che è stato per anni considerato come un universo indistinto, analizzato a livello di aggregati.

Considerando il punto di vendita come una scatola, compito del distributore era quello di costruire la scatola, riempirla, seguendo prevalentemente logiche pull, indotte dall’industria e non desunte dal comportamento di acquisto del consumatore, cedendo alle lusinghe di facili inserimenti ben retribuiti, ed organizzando la gestione in una logica economica più orientata all’efficienza che all’efficacia. Oggi ci troviamo di fronte ad una nuova figura di consumatore/acquirente che rende il modello della scatola superato e che richiede nuovi indicatori per la valutazione delle performance del distributore. Si tratta di un consumatore più preparato, in grado di programmare gli acquisti secondo le proprie esigenze di vita, e più competente sia in relazione alle scelte di consumo sia nella formulazione delle richieste. Oggi, inoltre, il consumatore, preoccupato in maniera crescente della massimizzazione del proprio benessere, è portatore di bisogni sempre nuovi.

In tale prospettiva, con un aumento crescente della gamma delle scelte, e conseguentemente della sfera delle decisioni, il consumatore/acquirente è sempre più imprevedibile, più capriccioso e, soprattutto, conscio del fatto che la sua fedeltà va conquistata. Il consumo diviene in pratica uno strumento di espressione culturale che, oggi più che mai, rende necessaria, una continua dialettica tra standardizzazione e personalizzazione dei consumi e quindi delle proposte commerciali.

Senza addentrarci nell’affascinante universo delle discipline che si occupano del comportamento di acquisto e consumo, ci preme sottolineare come l’approccio indifferenziato al consumatore/acquirente, figlio delle politiche di mass marketing, risulti essere oggi inadeguato per far fronte alle esigenze di un consumatore nuovo, più preparato, più instabile e sempre pronto a vendersi al migliore offerente. La fedeltà è un valore economico che va misurato e costruito dal distributore e che può costituire merce di scambio per il consumatore.

Questo è il fondamento su cui si basa una nuova disciplina, il micromarketing, che segna il superamento del tradizionale approccio indifferenziato al consumatore, fondamento teorico delle politiche di mass marketing. Il micromarketing considera il consumatore come il principale asset aziendale e focalizza maggiormente le risorse economiche e manageriali verso la salvaguardia e lo sviluppo di tale asset.

Il micromarketing si presenta sia come strumento conoscitivo del comportamento di acquisto del consumatore sia come mezzo di interazione con il consumatore, che attraverso lo studio del

comportamento d'acquisto, fornisce stimoli ai quali corrispondono risposte di scelta o di rifiuto, di attenzione o di repulsione, ma comunque risposte da cui apprendere per sviluppare servizi e proposte commerciali sempre più in linea con i bisogni della clientela.

Alla base del micromarketing c'è l'utilizzo delle loyalty card, tessere di plastica corredate di codice ean o di un microchip, o di una banda magnetica, dello stesso formato di una carta di credito. Le loyalty card consentono di riconoscere il cliente come cliente carta, di identificarlo e clusterizzarlo sulla base di variabili socio-economiche. Pertanto, quando un cliente titolare di una loyalty card presenta la sua carta al momento del check out, viene innanzitutto riconosciuto come cliente-carta, identificato e, a seconda delle strategie di segmentazione poste in essere dal distributore, assegnato ad un cluster specifico di consumatori, in cui la discriminante può essere di natura economica o socio-demografica.

Le tecniche di clustering, infatti, consentono di ripartire una popolazione in sottogruppi omogenei sulla base di uno o più caratteri. Se utilizziamo un parametro di natura economica, ad esempio, un cluster può essere rappresentato dagli "alto-spendenti" del punto vendita, se, invece il parametro di riferimento è di natura socio-demografica, un altro cluster può essere rappresentato dai nuclei familiari con tre o più componenti. I caratteri sulla base dei quali effettuare la segmentazione possono essere anche più di uno; si pensi al caso di un cluster costruito selezionando i nuclei familiari di tre o più persone che hanno acquistato prodotti per la prima infanzia. L'individuazione delle tessere che presentano contemporaneamente questi due caratteri può consentire di selezionare tutti i nuclei familiari che hanno bambini in età infantile e che quindi sono portatori di bisogni particolari, dettati da specifiche esigenze di consumo. Alla base del loyalty marketing c'è quindi uno strumento che consente non solo di identificare il cliente ma di associare a quel cliente il suo shop di spesa, di agganciare ad un codice identificativo del cliente n codici identificativi dei prodotti acquistati. Ogni attività d'acquisto va infatti a generare informazioni che vengono raccolte in un data base.

Nella raccolta delle informazioni possono essere individuate due fonti principali: il modulo di richiesta della loyalty card per le informazioni di natura socio-demografica e i dati generati dalle transazioni alla barriera casse per le informazioni di natura economica relative al comportamento d'acquisto del consumatore. Alcune informazioni di carattere socio-demografico, tuttavia, possono essere desunte in maniera induttiva attraverso l'analisi del comportamento d'acquisto, come nel caso prima citato degli acquirenti di prodotti da prima infanzia; questo approccio rende sicuramente l'analisi più affidabile, poiché il modulo di richiesta fornisce un'immagine del consumatore che non viene sottoposta ad aggiornamenti frequenti e che, quindi, non tiene conto di mutamenti demografici.

Affinché le analisi effettuate possano essere affidabili, e quindi rappresentative del reale comportamento d'acquisto dei consumatori, occorre che il riferimento temporale consenta di garantire una certa solidità statistica, e non sia inficiato da fattori legati alla stagionalità o a comportamenti anomali di breve durata. Si ritiene pertanto necessario, prima di procedere a qualsiasi tipo di analisi, avere una base dati consolidata su un orizzonte temporale di almeno un anno. Occorre inoltre che le transazioni con carta rappresentino a valore almeno il 70% del totale delle vendite, ovvero che l'ammontare di spesa effettuato dai titolari di carta sia il 70% del fatturato del punto vendita (il restante 30% è effettuato da clienti che non sono titolari di carta). Tutte le informazioni raccolte possono essere utilizzate direttamente dal distributore ma anche per progetti specifici realizzati in partnership con l'industria.

1.2 Il distributore e l'utilizzo strategico delle informazioni

Sulla base dei dati generati dalle transazioni con carta, si ricavano informazioni che consentono di analizzare tre principali variabili: quanto spendono i consumatori, quando essi spendono e con quale frequenza spendono.

“All customer are not equal” afferma Brian Woolf, padre teorico del customer specific marketing; i clienti si distinguono infatti per profili di spesa tra loro differenti: c'è chi spende di più, chi acquista con maggiore frequenza, chi, invece, manifesta propensione all'acquisto solo in presenza di uno stimolo promozionale. È evidente, pertanto, quanto sia importante individuare il “peso” economico dei singoli clienti, identificando coloro che la letteratura anglosassone definisce come “value drivers”, ovvero coloro che maggiormente contribuiscono alla creazione di valore economico per l'impresa *a valere nel tempo*. Il valore di questi clienti non si limita al valore attuale, determinato dalla storia degli acquisti, ma tiene conto anche di quello potenziale; il cliente fedele apporta valore diventando un potente strumento di comunicazione della propria soddisfazione e in un ruolo “paraconsulenziale”, fonte informativa da cui apprendere importanti indicazioni per la progettazione di nuovi servizi o per modificare il proprio profilo d'offerta secondo modalità sempre più in linea con i bisogni della propria clientela.

Il principio “all customer are not equal” trova piena dimostrazione nell'analisi della curva di concentrazione degli acquisti verificata nei data base delle insegne che hanno lanciato programmi di loyalty card. È ormai accettata l'esistenza di una curva di concentrazione piuttosto accentuata in base alla quale il 30% dei clienti veicola circa il 70% delle vendite con carta.

La presa di coscienza di un dato, che fino ad alcuni anni fa sembrava essere una mera fantasticheria accademica, ha catturato l'attenzione di molti distributori che hanno compreso, sulla base di oggettivi riscontri, come esista una coda di clienti speculativi importante a livello numerico, ma scarsamente significativi sul piano economico, che rappresentano una forte area di erosione del valore aziendale; sono i clienti che la letteratura anglosassone definisce come “cherry pickers”, i raccoglitori di ciliegie, autentici professionisti della promozione, che entrano nel punto vendita volantino alla mano, pronti ad accaparrarsi ogni prodotto in promozione; essi possono rappresentare, in alcuni casi estremi, delle vere e proprie sacche di erosione dei profitti aziendali, basti pensare al largo utilizzo delle politiche di sottocosto utilizzate da alcuni distributori. Appare evidente come si renda sempre più necessario concentrare le risorse verso quei clienti che contribuiscono nel tempo e con costanza a generare valore per l'insegna, riducendo la quota degli investimenti nelle politiche di mass marketing, rivolte in maniera indiscriminata a tutti i clienti e che, a parità di condizioni, penalizzano, paradossalmente, i clienti migliori. La letteratura si è sbizzarrita nell'attribuire ai clienti più importanti vari appellativi, come platino, diamanti, top spender, super loyal, best friends, fedelissimi ecc .

In relazione alle strategie di segmentazione della clientela in base al comportamento d'acquisto non mancano polemiche di natura etico-sociale e molti sostengono che politiche discriminanti, rivolte a premiare i clienti migliori, siano immorali e socialmente inique nei confronti di quei clienti che sono condizionati o da motivazioni di natura economica, legate a problematiche di reddito, o da motivazioni di status sociale (un single spende meno di un nucleo familiare di quattro persone). In una politica di segmentazione è tuttavia necessario tenere conto di una serie di variabili che ridefiniscano l'importanza del cliente anche in termini relativi, considerando le potenzialità di reddito e la composizione dei nuclei familiari.

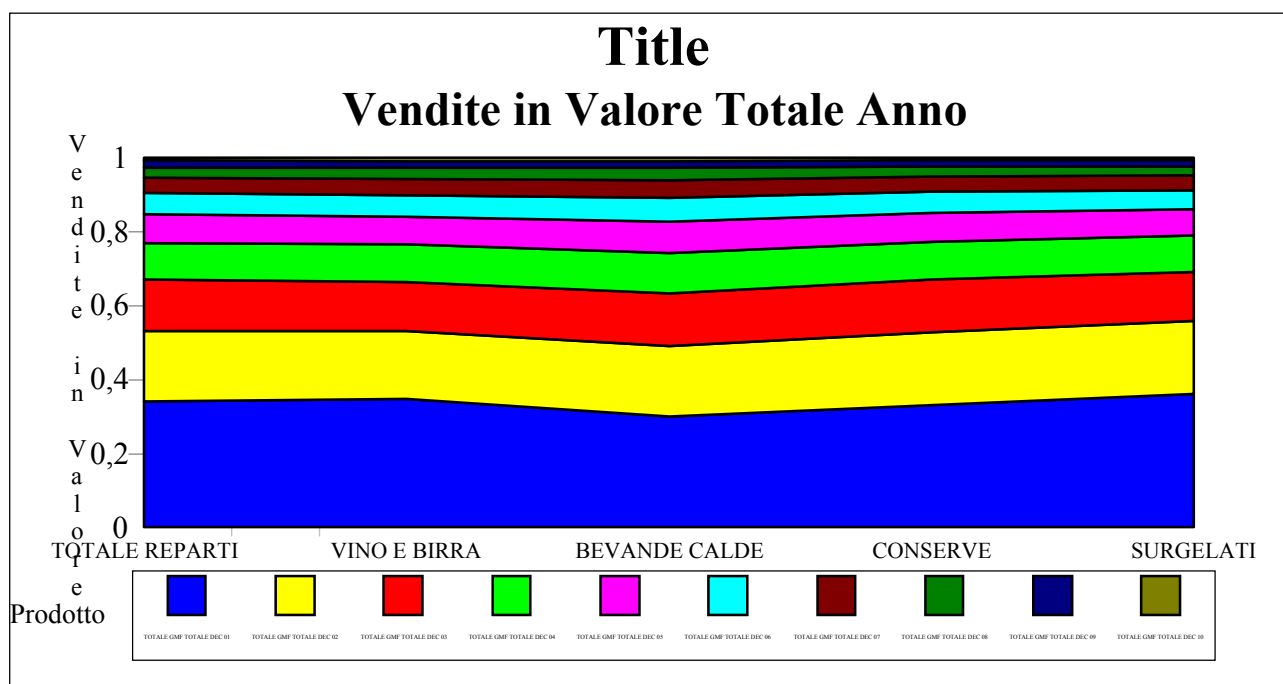
Un altro tema su cui molto si discute è relativo alla tutela della privacy del consumatore. In ordine a ciò va precisato che il consumatore attraverso la compilazione di un apposito modulo autorizza l'insegna al trattamento dei suoi dati e che la legge 675/96 lo garantisce in maniera piuttosto forte sull'utilizzo e la sicurezza nella conservazione delle informazioni raccolte. Il problema, quindi, in realtà non sussiste, soprattutto se consideriamo che l'utilizzo di tali informazioni è finalizzato all'erogazione di un servizio più mirato alle esigenze del cliente, volto a premiare la sua importanza ed a ricompensare la sua fedeltà. L'ipotesi di un grande fratello che spia nel carrello per verificarne il contenuto al fine di manipolare il comportamento d'acquisto va sicuramente accantonata a vantaggio di un approccio volto a fornire al cliente ciò che egli esattamente vuole ed a premiarne fedeltà ed importanza economica. È il cliente stesso, infatti, che istruisce il distributore, tramite l'atto d'acquisto, in merito alle sue abitudini, l'insegna, dal canto suo, raccoglie le sue indicazioni per soddisfarle nel miglior modo possibile.

1.2.1 L'analisi di decile

Lo strumento più utilizzato per clusterizzare i clienti sulla base del comportamento d'acquisto è quello dell'analisi per decile; fatto 100 il numero dei clienti e 100 l'ammontare di lire spese, ordinati i clienti per lire spese dal valore più alto al valore più basso, si raggruppano i 100 clienti in gruppi di 10. La curva di concentrazione 30/70, a cui abbiamo accennato prima, significa in pratica che i primi 30 clienti per ammontare di lire spese, rappresentano, in termini di vendite, 70 lire su 100 totali. Possono essere utilizzati anche altri criteri, sempre di derivazione statistica, come l'analisi per quintile o terzile, ma la logica rimane sempre la stessa.

L'analisi per decile può essere applicata tanto al fatturato totale del punto di vendita, quanto alle vendite di singoli reparti e categorie, ottenendo così, in una logica drill down, importanti informazioni in merito a possibili punti di debolezza e consentendo quindi di individuare aree di miglioramento. In tale logica l'incrocio dell'analisi di decile di punto vendita con quella del reparto o della categoria consente di verificare la corrispondenza dell'importanza economica del consumatore nel punto di vendita con la sua importanza economica nei singoli reparti o categoria. Eventuali scostamenti permettono di individuare delle aree di infedeltà del consumatore che, probabilmente, soddisfa le sue esigenze di consumo e di acquisto di alcuni prodotti o categorie presso altre insegne, anche se può trattarsi di un non consumatore del reparto o della categoria; si pensi ai vegetariani che non acquistano presso il reparto carne.

In relazione al profilo generale di spesa, si può pensare che se un cliente appartiene ad una determinata classe d'importanza, la stessa classe d'importanza dovrebbe essere rispecchiata nel contenuto del suo carrello, sia nei singoli reparti sia nelle singole categorie. Nella realtà dei fatti, tuttavia, si può registrare una situazione diversa. Supponiamo infatti che un cliente appartenga al primo decile del punto vendita, e rispecchi questo profilo nell'analisi di decile di tutti i reparti ad eccezione del reparto ortofrutta, dove appartiene al quinto decile. In questo caso sarà opportuno approfondire perché egli non acquista frutta e sarà necessario attivare interventi volti ad incentivarne l'acquisto.



Il grafico mostra l'analisi per decile effettuata sulla clientela di un distributore italiano. Ogni area colorata rappresenta il fatturato sviluppato da ciascun decile relativamente alle vendite a valore del totale punto vendita e a quelle di quattro reparti selezionati. Appare evidente come man mano che si passa da decili di classe superiore a decili di classe inferiore l'area rappresentativa delle vendite si riduce sensibilmente. Se ci limitiamo a considerare i primi tre decili come questi sviluppino da soli circa il 68% delle vendite del negozio. Emerge inoltre che, la curva di concentrazione delle vendite è abbastanza uniforme per tutti i reparti selezionati, eccezione fatta per le bevande calde per le quali emerge quindi un probabile maggiore tasso di infedeltà della clientela. Vedremo in seguito, nella trattazione del category management, come questa analisi possa essere efficacemente utilizzata nel processo di valutazione della categoria.

Dalla stessa realtà aziendale possiamo trarre un ulteriore esempio di come il principio "all customer are not equal" trovi una concreta conferma nell'analisi dei dati loyalty.

Top Spender	% SU TOTALE			
	FATTURATO CARTE	SCONTRINO MEDIO	RECENZA	INDICE SU SCONTRINO MEDIO
PRIMI 550	13,9000	60072,000	3,64000	127,8000
PRIMI 1000	23,4000	58892,000	4,39000	125,3000
PRIMI 2000	38,0000	55976,000	5,25000	119,1000
PRIMI 4000	58,3000	53100,000	6,71000	113,0000

La tabella evidenzia come, su un totale di 20000 clienti, solo i primi 550 rappresentino, in termini di fatturato, circa il 14% dell'intero punto di vendita; ma non solo questi clienti si caratterizzano per un indice di spesa sensibilmente superiore alla media (indice su scontrino medio)

e per una minore recenza di visita al punto vendita (la recenza è il numero di giorni intercorrenti tra una visita e l'altra); si tratta quindi di cliente che, non solo spendono di più, ma vengono anche più spesso degli altri clienti.

Un profilo di spesa nel reparto non in linea con il profilo di spesa generale consente di individuare delle opportunità di business per l'insegna relative alla possibilità di accrescere le performance di quel cliente. Riferiamo un esempio significativo in tal senso, tratto da un caso reale; è stata effettuata un'analisi sui clienti "alto-spendenti" di una catena, questa mostrava che alcuni di essi, pur acquistando prodotti per animali, erano "basso-spendenti" in quella specifica categoria. Il distributore ha individuato in questi clienti, che per profilo generale di spesa sembravano già performanti, ulteriori margini di miglioramento nel potenziale di spesa. In collaborazione con un produttore di pet food è stata effettuata un'indagine per stabile perché i consumatori in oggetto non acquistavano in quella specifica categoria; l'indagine ha portato alla luce due possibili motivazioni: il cliente acquistava pet food presso negozi specializzati oppure riteneva più salutare per il proprio animale il pasto preparato con gli stessi ingredienti utilizzati per la preparazione del pasto della famiglia. L'insegna ha quindi riscontrato che un consumatore, già di per sé importante, presentava ulteriori margini di miglioramento difficilmente ipotizzabili a priori. In collaborazione con il produttore di pet food sono state così individuate due strategie d'intervento, tramite campagne d'informazione e attività di promozione mirate, in coerenza con le ipotesi formulate. La prima iniziativa ha avuto come obiettivo quello di dimostrare come il prodotto presente sullo scaffale di un punto vendita avesse proprietà nutritive del tutto simili a quelli venduti in negozi specializzati, la seconda era volta a far comprendere che, ai fini di un'alimentazione equilibrata dell'animale, un prodotto specifico era molto più completo rispetto all'alimentazione "fatta in casa". L'esempio dimostra con efficacia come l'analisi del dato possa portare ad individuare aree di debolezza per strutturare interventi mirati, volti al miglioramento delle performance aziendali, andando incontro alle esigenze del cliente e rendendolo un consumatore più informato.

L'analisi dei macro aggregati economici relativi al valore globale del cliente, incrociato tutt'al più con il suo valore economico nella categoria specifica, rappresenta, già di per sé, un processo aziendale ad altissimo valore aggiunto, consentendo l'individuazione di aree di criticità e quindi di miglioramento attraverso l'attuazione di azioni specifiche.

Ai fini dell'analisi delle dinamiche economiche del consumatore/cliente, uno degli strumenti maggiormente utilizzati è quello della "vasca da bagno". Il punto di vendita viene metaforicamente assimilato ad una vasca da bagno in cui entra acqua dal rubinetto e da cui esce acqua attraverso il canale di scarico. La metafora è piuttosto efficace, infatti un punto di vendita, nella sua evoluzione economica, acquisisce nuovi clienti e tende a perderne vecchi. Considerare un punto vendita come una "vasca da bagno" permette di leggere i flussi della clientela in entrata ed in uscita e all'interno dei singoli decili (flussi intradecile); sulla base dell'analisi dei dati, il distributore può attuare iniziative finalizzate al recupero di clienti persi, alla rivitalizzazione di sacche stanche di clientela e alla ricompensa dei clienti più fedeli. Data la diversa importanza economica dei singoli clienti o di gruppi di clienti, non è infatti indifferente per un distributore perdere un cliente appartenente al primo decile rispetto a perderne uno appartenente al settimo; prendere inoltre coscienza che un cliente sta progressivamente riducendo la quota degli acquisti concentrata presso l'insegna, movendosi quindi da decili di classe superiore ad altri di classe inferiore, rappresenta un segnale significativo di uno stato di insoddisfazione dello stesso e quindi di un progressivo abbandono dell'insegna verso quella di altri competitors.