

Marina Daccò
Università degli Studi di Parma
m_dacco@economia.econ.unipr.it

Politiche di micromarketing e sviluppo della fedeltà della clientela nell'impresa distributiva

1. Abstract. 2. L'orientamento alla fedeltà. 3. La segmentazione per l'impresa distributiva e politiche di micromarketing. 4. Obiettivi di fedeltà e di traffico: politiche di macromarketing e di micromarketing . 5. Conclusioni

1. Abstract

La crescente interazione competitiva, accelerata anche dallo sviluppo dell'economia digitale, obbliga l'impresa a finalizzare i propri indirizzi strategici alla conquista di nuovi mercati, alla maggiore penetrazione di quelli in cui è già presente e, soprattutto su quelli maturi, al tentativo di fidelizzare la clientela. In relazione a questo ultimo obiettivo, i più recenti e avanzati orientamenti di marketing, sia sul piano degli studi teorici, sia su quello pratico aziendale del marketing management, sono infatti rivolti all'analisi delle condizioni e delle modalità attraverso le quali si possono sviluppare scambi proficui e ripetuti con i consumatori, ossia relazioni improntate alla fedeltà.

Sul fatto che i clienti fedeli siano l'asset che ha più valore per l'impresa vi è ormai generale convergenza, sia tra gli studiosi della materia, sia tra i managers dell'azienda. La riflessione sulle condizioni e sulle modalità per conquistare la fedeltà del cliente è dunque quanto mai attuale, e orienta in questa specifica direzione i tradizionali studi sul comportamento del consumatore, tipicamente incentrati sull'analisi delle determinanti che caratterizzano il processo di scelta. Lo studio della fedeltà, in particolare, porta a focalizzare l'attenzione sui nessi che collegano dinamicamente la scelta del prodotto/marca punto vendita, l'esperienza di acquisto/consumo e i comportamenti successivi. A questo contesto, dunque, si riconnettono anche gli studi sulla customer satisfaction.

Il tema della *customer loyalty* riguarda evidentemente anche le imprese della moderna distribuzione. La rendita spaziale dei punti vendita è infatti sempre più contestabile: per la crescente mobilità del consumatore e attività promozionale dei competitors, per l'incremento del numero di questi ultimi nello stesso bacino d'utenza, per la sovrapposizione delle aree di incidenza dei diversi formati, vuoi, infine, per la dimensione sovra-locale che comunque va assumendo la competizione tra gruppi distributivi¹.

Anche per le imprese distributive diventa dunque necessario sul piano competitivo avviare strategie di marketing orientate allo sviluppo della fedeltà della clientela, che integrino le tradizionali e sempre necessarie politiche di sviluppo del traffico.

L'obiettivo di codesto contributo è quello di analizzare i presupposti e gli indirizzi di marketing con cui possono instaurarsi e consolidarsi relazioni di fedeltà tra impresa e cliente, nel settore della distribuzione moderna di beni di largo e generale consumo; in particolare, alla luce delle nuove opportunità create dall'avanzamento delle competenze di marketing e dalle nuove tecnologie dell'informazione, che consentono l'implementazione di politiche di micromarketing. Saranno analizzati i temi relativi alla portata strategica e alle dimensioni operative delle politiche di fedeltà, al ruolo competitivo delle politiche di micromarketing nell'ambito del piano di crescita dell'impresa e al loro apporto al perseguimento degli obiettivi di fidelizzazione.

Le riflessioni proposte, d'altra parte, risultano un presupposto concettuale per lo sviluppo di altri temi, a cui peraltro viene fatto frequente riferimento, che sono strettamente connessi con quello

¹ La competizione, anzi, sarà sempre più a livello internazionale, tra gruppi distributivi multinazionali. Si veda, per esempio, lo sconvolgimento nel settore procurato dall'ingresso di Wal-Mart sul mercato tedesco in seguito all'acquisizione nel 1997 di 95 ipermercati Wertkauf e Interspar, alla riduzione del 20% dei prezzi di centinaia di articoli (L.S.A. 10/2/2000, p.29), ai forti investimenti in pubblicità televisiva, medium fino ad allora non utilizzato dalle insegne locali per il suo costo proibitivo (sui 1,9 miliardi di marchi investiti in pubblicità nel 1999 dalla distribuzione, solo l'11,2% ha riguardato la televisione L.S.A. 13/4/2000, p.36), sconvolgendo di conseguenza l'assetto competitivo settoriale, dando il via a processi di concentrazione fra i gruppi locali.

trattato dello sviluppo della fedeltà e che ci sembrano molto rilevanti in una prospettiva di crescita dell'impresa distributiva moderna, ovvero lo studio:

- del comportamento e della soddisfazione del cliente nell'ambito degli acquisti grocery, quale condizione imprescindibile per il conseguimento degli obiettivi di fedeltà;
- del ruolo della marca-insegna, quale condizione abilitante necessaria, nell'ambito di un progetto di crescita dell'impresa basato sullo sviluppo di relazioni durevoli improntate alla fedeltà.

2. L'orientamento alla fedeltà

Le riflessioni più recenti sugli obiettivi di marketing delle imprese, sia nell'ambito degli studi accademici, sia a livello aziendale di marketing management, sono particolarmente focalizzate sul concetto di sviluppo di relazioni durature con il consumatore.

Sul piano della ricerca teorica, trovano corrispondenza nell'approccio di marketing recentemente definito *customer-based view*², che fonda il valore dell'impresa sulla sua capacità di attivare scambi numerosi e durevoli con il mercato, e il cui presupposto è la capacità di saper soddisfare il consumatore con costanza e meglio dei concorrenti. La soddisfazione del consumatore risulta infatti l'antecedente indispensabile per ottenere comportamenti fedeli, per trasformare cioè un consumatore, che rappresenta un valore economico potenziale, in un cliente, che rappresenta un valore economico concreto.

La centralità che oggi ha assunto la dimensione della fedeltà della clientela, quale misura del valore e vettore di crescita dell'impresa, deriva dalla considerazione che essa rappresenta una condizione di profitto attuale e prospettico.

Di conseguenza, assumono rilevanza nell'ambito dei tradizionali studi sul comportamento del consumatore quelli più specifici sulla *customer satisfaction* e del marketing relazionale³, per i quali risulta avere un ruolo centrale il concetto di fiducia, e con esso quello di equità e di condivisione del valore creato nella relazione⁴.

Un cliente è fedele se risulta soddisfatto delle successive esperienze di acquisto/consumo e se giudica vantaggioso essere fedele, ovvero se ;

- ritiene che nessun'altra alternativa abbia un valore complessivo nettamente superiore;
- può ridurre i tempi del processo di scelta senza dover rinunciare all'efficacia della scelta;
- valuta che la proposta sia affidabile e che la condotta dell'impresa sia orientata alla creazione di valore per il cliente e non sia strettamente opportunistica;
- l'impresa riconosce e valorizza i comportamenti fedeli.

Sul piano operativo aziendale, l'importanza della soddisfazione del consumatore, quale presupposto della fedeltà, richiederà un costante impegno alla comprensione del comportamento del consumatore/cliente⁵, in particolare all'analisi :

- delle sue aspettative,
- del suo sistema percettivo,
- delle sue mappe valutative in relazione al posizionamento delle alternative,

² E.Valdani, B.Busacca, 1999, *Customer-based view*, "Finanza Marketing e Produzione", n. 2, Giugno. A questo proposito, si potrebbe fare un'osservazione sulla semantica dell'approccio proposto dagli Autori. Ci sembra infatti che la definizione *customer-based*, in sostituzione a quella tradizionale *consumer-based*, esprima già in sé il nucleo dei contenuti che propone, ovvero la necessità di ragionare in termini di cliente piuttosto che di consumatore, integrando cioè il concetto di relazione nell'approccio al mercato. In effetti, mentre il consumatore è una fonte di profitto potenziale incerta, il cliente soddisfatto è una fonte di profitto effettivo e prospettico. In questo senso, si veda anche R.Varaldo, G.Guido, *Il consumatore come prodotto :customer satisfaction come qualità del cliente*, Micro&Macro Marketing, Vol.6, fascicolo 1, 1997, nota 1; L.Light, *Brand Loyalty Management*, Direct Marketing, March, 1997,p.36.

³ Alcuni Autori (per esempio Luca Pellegrini), ritengono che già di per sé il marketing contenga il concetto di relazione, vedendo pleonastica la definizione marketing relazionale. Altri Autori, come V.R.A. Peterson, ("Electronic Marketing and the consumer", 2000, p.30), intendono il relationship marketing nel senso di interattivo, one to one.

⁴ Sul tema, si rimanda a M.Costabile, *Un modello dinamico di customer loyalty, working paper* SDA Bocconi, 2000 e all'ampia bibliografia riportata. Vale la pena osservare, inoltre, che è nell'ambito del marketing dei servizi che l'interazione con il cliente è stata portata al centro degli studi; si veda A.Carù, 1996, *Il contributo del marketing dei servizi all'evoluzione degli studi di marketing*, Sinergie, n.40.

⁵ G.Day ritiene che il marketing del futuro sarà fondato su competenze del tipo "market-sensing", ovvero da una forte abilità a capire il cliente, e "market-relating", ovvero dall'eccellenza a saper mantenere e sviluppare reazioni virtuose con i clienti. G.S.Day,"The capabilities of Market Driven Organizations", Journal of Marketing, n.58, p.37-62.

- dei suoi comportamenti effettivi.

In questa prospettiva, la distribuzione moderna è facilitata in conseguenza della sua contiguità ai mercati, del contatto quotidiano con i diversi segmenti di consumatori, della possibilità di osservare e registrare i comportamenti di acquisto e di consumo, di cogliere l'evoluzione e le tendenze e di interagire con la clientela. Le nuove tecnologie informative giocano un ruolo cruciale: infatti, non solo sono uno strumento che consente di aumentare l'efficienza del processo produttivo (forniture, logistica, magazzino), ma anche di leggere il mercato, di interpretarlo e di interagire con lo stesso, favorendo così il processo di soddisfazione della clientela.

Le logiche del marketing della fedeltà richiedono dunque di concentrarsi sull'analisi delle determinanti della soddisfazione del consumatore, sulla misurazione della stessa e sulle modalità che consentono di innalzarla.

Come sarà meglio esplicitato nel prossimo paragrafo, poiché per l'impresa distributiva non è conveniente/opportuno concentrarsi su segmenti ristretti di clientela, l'obiettivo di allargare e consolidare il proprio mercato richiede di trovare modalità per contemperare il necessario orientamento al mass market (ampliamento del mercato) e la necessità di soddisfare con efficacia e specificità le esigenze dei diversi segmenti di consumatori (consolidamento del giro d'affari).

Questo trade off può essere superato se l'impresa distributiva riesce ad organizzare la propria offerta in modo che ciascun segmento di clientela possa trovarvi il contenuto di servizio desiderato. Un'offerta modulare consente infatti a ciascun cliente di "confezionarsi" un pacchetto d'offerta tarato sulle proprie esigenze di acquisto e di consumo. In questo modo, lo stesso punto vendita può soddisfare specificatamente clienti con esigenze differenti. Quest'approccio è coerente anche con la considerazione che le esigenze/preferenze di uno medesimo consumatore possono variare, oltre che nel tempo e nello spazio, anche a seconda della circostanza di acquisto/consumo.

La possibilità di adattare l'offerta al mercato (micromerchandising) e di praticare condizioni differenziate ai diversi segmenti di clientela (micromarketing), la predisposizione di una serie di servizi a richiesta, la collaborazione con imprese terze per la fornitura di servizi/prodotti di altro genere etc.. sono tutti strumenti che permettono l'implementazione di un orientamento d'offerta modulare, in grado di soddisfare la differenziazione e la variabilità delle esigenze e inoltre grappoli di bisogni che fanno capo ad un unico cliente e ad uno specifico mercato.

L'impresa distributiva che intende assumere un orientamento alla fedeltà dovrà dunque:

- 1) conoscere e monitorare le aspettative e i desideri della clientela potenziale e attuale;
- 2) studiarne i comportamenti effettivi di acquisto e di consumo,
- 3) misurare il livello e le dimensioni della soddisfazione e il posizionamento rispetto alle insegne alternative;
- 4) attuare politiche di marketing per la promozione del traffico e della fedeltà, in base alle informazioni ricavate dalle analisi quantitative e qualitative precedenti.

Questo approccio richiede organizzazione, competenze e strumenti tecnologici che possano supportare un sistema decisionale basato sulla conoscenza di ciò che crea valore per la clientela e di conseguenza per l'impresa. La capacità di creare un valore superiore per il consumatore rappresenta di per sé un vantaggio competitivo, ma è tanto maggiore quanto più *firm specific*. Nel caso dell'impresa distributiva questa circostanza è consentita dal fatto che i comportamenti della clientela sono *store specific* e che le politiche di micromarketing e di customer satisfaction costruite interattivamente possono essere replicate dai concorrenti solo nella forma e solo se conosciute.

L'orientamento alla fedeltà è favorito cioè dalla possibilità di studiare da vicino i comportamenti di consumo e di acquisto e di interagire in maniera specifica con la clientela, dialogando con la stessa in maniera personalizzata ⁶. Le nuove tecnologie dell'informazione ⁷ permettono all'impresa distributiva di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle tradizionali leve di macromarketing e di implementare quelle di micromarketing. Queste ultime, come si vedrà, a differenza delle politiche di marca-insegna e di macromarketing che sono rivolte indistintamente a tutti i clienti potenziali, permettono di gestire l'eterogeneità dei mercati (micromerchandising) e l'eterogeneità della clientela (programmi fedeltà modulari), permettendo quella "personalizzazione" dell'offerta nell'ambito di una proposta unitaria di valori della marca-insegna, a cui si è fatto precedentemente riferimento.

Lo sviluppo della marca-insegna e le azioni di macromarketing hanno infatti l'obiettivo di costruire la personalità dell'insegna, ossia il nucleo forte di valori e di contenuti concreti che l'impresa propone come *drivers* della propria offerta: gli effetti di queste politiche consistono nella creazione di un'immagine di insegna caratterizzata e distinta, rispetto alla combinazione delle diverse dimensioni d'offerta rilevanti per il consumatore.

Le azioni di micromarketing e di micromerchandising permettono di declinare l'offerta generale alle specifiche esigenze del cliente. D'altra parte, offrono la possibilità di specificare le dimensioni della promesse dell'insegna-marca nel concreto delle singole esperienze di acquisto. Per esempio, la generale promessa di convenienza può essere declinata nel momento in cui ai forti consumatori di una certa categoria di prodotto si propongono buoni sconto di categoria .

Poiché si parla di fedeltà e delle modalità per svilupparla, è importante chiarire le dimensioni teoriche e le azioni operative di intervento.

Cosa si intende dunque per fedeltà al punto vendita/insegna ?

In linea con i contenuti espressi da diversi Autori ⁸, ci si riferisce a quella cognitiva-affettiva (che potremmo definire deliberata) che trova manifestazione a livello comportamentale (che potremo definire attiva). La fedeltà cognitiva-affettiva sottintende un atteggiamento (più o meno consolidato) di preferenza per la proposta dell'insegna che la protegge (in misura più o meno forte) dalle azioni competitive dei rivali. Non bastano però la buona predisposizione del cliente verso l'insegna: ad essa deve infatti seguire un concreto comportamento d'acquisto ripetuto.

D'altra parte, una fedeltà solo comportamentale è vulnerabile se i concorrenti riescono nelle loro manovre finalizzate ad influenzare i comportamenti.

Di conseguenza, affinché la fedeltà possa tradursi nel suo potenziale economico, l'impresa distributiva dovrà in generale:

- creare atteggiamenti favorevoli all'insegna attraverso i contenuti della marca-insegna;
- attirare la clientela, stimolando le visite al punto vendita ;
- soddisfarla, mantenendo la promessa.

⁶ In questo senso si parla di interattività.

⁷ Ci si riferisce, in particolare, alle seguenti, che sono anche il presupposto per lo sviluppo di politiche di micromarketing:

- esistenza e diffusione di una carta fedeltà (per riconoscere il cliente)
- P.O.S. Scanner alle casse (per registrare le informazioni)
- Data warehouse (per l'immagazzinamento dei dati);
- Data mining (per il trattamento dei dati e la produzione di informazioni utili alla presa di decisioni);
- Tecnologie per comunicazioni bilaterali.

⁸ Il concetto di fedeltà che corrisponde a quello da noi adottato è stato variamente definito dai diversi Autori, per esempio: lealtà (M.Costabile, 2000), true loyalty (Jacoby e Chestnut, 1978), fedeltà sostenibile (Dick e Basu, 1994), fiducia stabile (Busacca e Castaldo, 1996), fedeltà proattiva (Oliver, 1997), emotional loyalty (Reynolds, 1996).

Su un piano più strettamente quantitativo, dovrà finalizzare le sue azioni ad accrescere:

- a) il numero dei clienti e la frequenza;
- b) l'intensità di acquisto presso il punto vendita;
- c) la marginalità delle vendite.

L'intensità d'acquisto è la percentuale di acquisti grocery del cliente presso l'insegna, sul montante totale di spese grocery annuale.

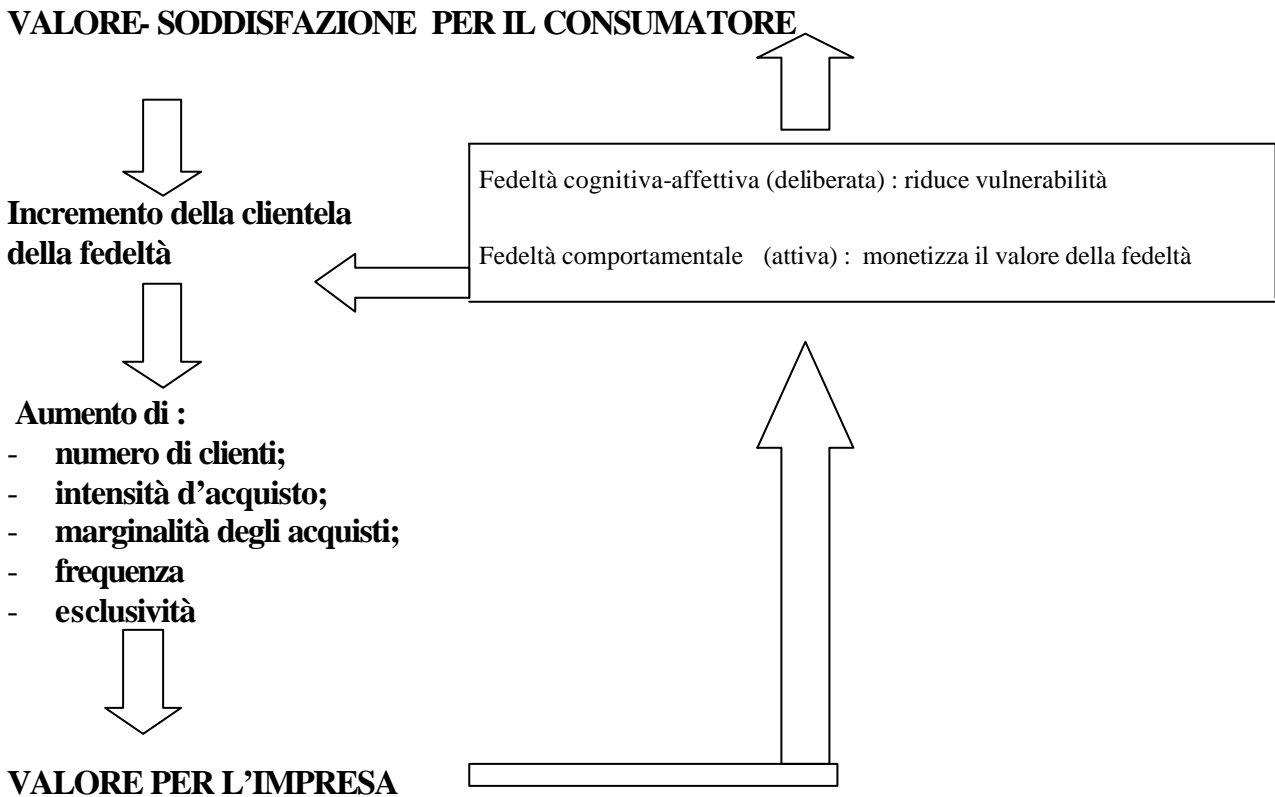
La marginalità degli acquisti dipende dalla composizione della spesa del cliente per categoria/marca.

Sempre a questo fine, l'impresa dovrebbe inoltre mirare ad incrementare la frequenza e l'esclusività. Queste due ultime dimensioni supportano infatti le precedenti in quanto :

- aumentano la probabilità di acquisti d'impulso;
- riducono le occasioni di familiarizzare con l'offerta di concorrenti e di perdere vendite a seguito delle visite ai punti vendita concorrenti.

Il sistema di decisioni di marketing volte allo sviluppo della fedeltà possono essere schematizzate come illustrato in Fig.1 ; come evidenziato, essa collega la creazione di valore per l'impresa, alla capacità e volontà di creare ed erogare del valore-soddisfazione per la clientela.

Fig.1 Soddisfazione, Fedeltà del consumatore e Valore per l'impresa



Prima di affrontare nello specifico il tema delle politiche di micromarketing, ci sembra però opportuno sviluppare alcune considerazioni relative al concetto e alle modalità di segmentazione nel caso dell'impresa distributiva, in quanto struttura concettuale importante in un contesto di customer satisfaction.

3. Segmentazione per l'impresa distributiva e politiche di micromarketing

La teoria microeconomica identifica nella segmentazione della domanda, e corrispondentemente dell'offerta, una modalità con la quale l'impresa crea una situazione di monopolio relativo con la propria proposta, poiché essa sviluppa un sistema d'offerta che specifica meglio dei concorrenti le particolari esigenze e preferenze di un gruppo di consumatori che, di conseguenza, dovrebbe preferire la proposta dell'impresa a quella dei concorrenti e, normalmente, essere disposto a pagare di più per la stessa.

Nel caso dell'industria, la segmentazione ha connotazioni strategiche in quanto va a delimitare i mercati che l'impresa intende servire e il contesto competitivo di riferimento. I criteri di segmentazione possono essere molteplici e diversamente pertinenti⁹. L'obiettivo è comunque quello di individuare segmenti misurabili, rilevanti, raggiungibili e attivabili, rispetto ai quali, come appena osservato, un'offerta più rispondente alle loro esigenze consenta nel contempo di sviluppare una solida preferenza per l'offerta dell'impresa e di innalzare il prezzo di resistenza.

Nel caso dell'industria, dunque, la segmentazione della domanda è finalizzata ad individuare gruppi di consumatori interessati a un prodotto non generico. Ad essa corrisponde la segmentazione dell'offerta, con la produzione di prodotti ad hoc per il segmento e supportata da un piano di marketing mix specifico.

Nel caso della distribuzione, i termini della segmentazione della domanda e dell'offerta risultano differenti perché:

- a) l'impresa distributiva non ha convenienza a concentrarsi su segmenti specifici di clientela potenziale;
- b) il processo produttivo dà luogo ad un unico prodotto (servizio commerciale).

Per spiegare i due aspetti sopra menzionati, è necessario riflettere su alcune caratteristiche che caratterizzano il prodotto commerciale: in particolare, sulla spazialità del mercato dei punti vendita e sul tipo di funzione/beneficio che realizza l'impresa distributiva grocery moderna.

Nel caso della distribuzione moderna grocery, il prodotto offerto consiste:

- 1) nel servizio commerciale, ovvero "la possibilità di fare la spesa",
- 2) nel contenuto commerciale, ovvero la possibilità di trovare i prodotti/marche e le condizioni di acquisto preferiti.

La dimensione strategica della segmentazione può dunque realizzarsi:

- in base alle diverse esigenze di acquisto: di emergenza, di prossimità, di specializzazione merceologica, di spesa settimanale, di spesa giornaliera; ovvero, per quanto concerne l'aspetto del contenuto d'acquisto: di acquisto a prezzi discount, di possibilità di ampia/profonda scelta,

⁹ Sui criteri di segmentazione, si rimanda ai differenti testi di marketing. Tra i testi che hanno trattato il tema in maniera specifica, si vedano, per esempio: F.Casarin, *La segmentazione del mercato dei beni di consumo*, Cedam, Padova, 1990; R.I. Haley, *Segmentazione per vantaggi*, Franco Angeli, 1991; E.Valdani, *Definizione e segmentazione del mercato*, Giuffrè, 1984.

di presenza delle marche preferite etc....Per l'impresa, il mix di queste dimensioni corrisponde alla decisione circa il formato di punto vendita;

- in relazione ai contenuti dell'immagine della marca-insegna.

Si noti, comunque, che proprio per la natura del prodotto commerciale, di fatto i diversi formati sono tra loro sostanzialmente sostituibili e che si rivolgono allo stesso consumatore, il quale può manifestare, a seconda delle circostanze, esigenze e preferenze di acquisto differenti.

Di conseguenza, all'interno del singolo formato difficilmente sarebbe economicamente sostenibile una stretta differenziazione/segmentazione sulla base delle caratteristiche economiche, demografiche o sociopsicografiche del consumatore, in quanto con molta probabilità il target così individuato consterebbe di una nicchia di un mercato già limitato al bacino d'incidenza. Inoltre, poiché lo stesso consumatore manifesta diverse esigenze d'acquisto a seconda delle circostanze e degli obiettivi dell'acquisto (*task definitions*¹⁰), sarebbe comunque inevitabile il fenomeno dell'integrazione degli acquisti presso diversi formati/insegne di punti vendita, così da ridurre l'intensità di acquisto presso lo specifico punto vendita.

Viceversa, l'opportunità precedentemente avanzata di un'offerta modulabile ovvero che si presta a soddisfare su misura i diversi segmenti di clientela, consente di rivolgersi all'intero mercato potenziale senza rinunciare all'effetto attrattivo e differenziante di una proposta mirata e non generica.

E' lo stesso consumatore che realizza una segmentazione dell'offerta nel momento in cui l'insegna gli consente di realizzare un'esperienza di acquisto su misura, potendo trovare e scegliendo nell'ambito dell'offerta complessiva quella combinazione di attributi che preferisce: una sorta di "do it yourself" del servizio desiderato. Questa impostazione è d'altra parte in linea con quanto recentemente sostenuto da Kotler quando afferma che " (...) il marketing si trasforma passando dall'essere un agente di chi vende a quello di chi acquista, dall'essere un distributore di beni e servizi ad essere un consulente o un manager delle esigenze di acquisto"¹¹.

Si può immaginare cioè un'evoluzione dell'offerta nel senso di una sorta di libero servizio del tipo di soddisfazione desiderata, nell'ambito di un'offerta connotata a livello generale dai contenuti che caratterizzano la marca-insegna.

In relazione a questi ultimi, si può osservare che anche in questo caso non appare opportuna una focalizzazione della promessa troppo specifica. Infatti, poiché l'obiettivo è quello di conquistare il maggior numero possibile di clienti potenziali, la proposta di valore dell'insegna deve avere il più possibile contenuti ecumenici. Una volta definiti la combinazione dei valori-guida di cui l'insegna intende farsi portatrice, la differenziazione si gioca piuttosto sulla capacità di mantenere la promessa con maggiore efficacia, continuità, capacità distintiva e intensità rispetto ai concorrenti.

A livello operativo di punto vendita, dunque, la logica della segmentazione dovrebbe realizzarsi come possibilità di declinazione dell'offerta e di personalizzazione delle condizioni, con l'obiettivo di aumentare la soddisfazione della clientela e con essa il valore per l'insegna.

Come sarà meglio approfondito nel prossimo paragrafo, la segmentazione operativa di micromarketing può essere realizzata a due livelli e a differenti gradi di intensità¹².

¹⁰ R.W.Belk, 1975, *Situational Variables in Consumer Behavior*, Journal of Consumer Research, 2 December, 157-164; D.Marshall, 1993, *Appropriate Meal Occasions: understanding Conventions and exploring situational influences on Food Choice*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, July, 261-301; G.R.Foxal e R.E.Goldsmith, 1994, *Consumer Psychology for Marketing*, London, Routledge.

¹¹ R.S.Achrol, P.Kotler, *Marketing in the Network Economy*, Journal of Marketing, Special Issues, 1999, vol.63, pp.146-163.

¹² Sui criteri di segmentazione che stanno alla base del micromarketing, si veda G.Lugli, *Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti*, Industria&Distribuzione, n.0/1999.

Si parla di **micromerchandising** in relazione alla gestione dell'eterogeneità della domanda fra i diversi mercati locali in cui opera l'insegna, e di **micromarketing** in relazione alla gestione dell'eterogeneità dei comportamenti della clientela e del valore di quest'ultima per il punto vendita.

Nel primo caso la finalità è quella di produrre un'offerta più rispondente alla domanda locale, in modo da aumentare la soddisfazione dei diversi segmenti-mercato. Rientra nei tradizionali obiettivi della segmentazione, che si realizzano in base a logiche di tipo pull: l'impresa offre un prodotto le cui caratteristiche sono il più possibile specifiche per il target, così da conseguire la preferenza.

Nel secondo caso, invece, la segmentazione ha come finalità diretta quella di aumentare il valore della clientela per il punto vendita: mirando ad un incremento del numero dei clienti e inducendo comportamenti di acquisto e di consumo più proficui per il punto vendita. In questo caso, le modalità sono prevalentemente di tipo push, ovvero di condizionamento attivo nei confronti del cliente a tenere dati comportamenti, anche se, come è bene sottolineare fin da subito, affinché tali politiche siano strategicamente sensate ed economicamente giustificate, è necessario che insieme ai comportamenti si stimolino motivazioni di preferenza verso l'insegna non opportunistiche.

In questo secondo caso, dunque, la segmentazione dell'offerta è attuata in base all'eterogeneità del valore della clientela per il punto vendita. Le dimensioni che vengono attivate riguardano il comportamento di acquisto e di consumo; il target è tutta la clientela potenziale del punto vendita; l'obiettivo è quello di promuovere comportamenti che creano valore per il punto vendita, offrendo maggior valore (soddisfazione) al cliente.

La finalità delle politiche di micromarketing dovrebbero infatti essere quelle di promuovere comportamenti che attraverso un livello più elevato di soddisfazione erogata:

- si concretizzino in una fedeltà cognitiva-affettiva e comportamentale duratura e solida, presso il più alto numero di clienti potenziali,
- portino ad un aumento di vendite e di marginalità,
- contribuiscano alla riduzione dei costi gestionali.

In questi termini, tali obiettivi operativi sono perfettamente allineati a quelli strategici dell'impresa nel suo complesso.

Poiché il micromarketing comprende anche la possibilità di comunicare in maniera personalizzata con i diversi segmenti di clientela, si rivela uno strumento efficace per promuovere comportamenti virtuosi con modalità selettive, così da massimizzare l'efficacia e minimizzare i costi delle iniziative promozionali.

Una volta che l'impresa distributiva sia in grado di segmentare la clientela secondo i criteri e con gli obiettivi indicati, vanno quindi stabiliti i contenuti delle azioni da intraprendere, ovvero:

- quali clienti premiare/incentivare;
- con quali modalità premiare/incentivare;
- a quale limite di costo.

Come si vedrà nel paragrafo seguente, queste decisioni hanno una rilevanza strategica.

Le politiche di micromarketing sono ancora poco diffuse tra le imprese distributive moderne. Fino ad oggi, il ritardo si può spiegare come conseguenza delle scarse pressioni competitive, del ridotto orientamento al marketing delle imprese distributive, della bassa diffusione di competenze di marketing e degli strumenti tecnologici abilitanti.

In effetti, la segmentazione della proposta commerciale assume rilevanza competitiva quando:

- la concorrenza è elevata,
- il mercato è saturo,
- il target è sensibile alla differenziazione basata anche su dimensioni diverse dalla convenienza ,
- è sinergica rispetto alle politiche di macromarketing, con particolare riferimento alle politiche di differenziazione della marca-insegna,
- aumenta la soddisfazione per il cliente e il ritorno economico per l'impresa,
- l'impresa possiede gli strumenti per operare una segmentazione significativa,
- i segmenti sono attivabili nella direzione voluta dall'impresa,
- le modalità e i contenuti della segmentazione sono scarsamente imitabili.

Oggi però i tempi sono maturi per adottare un orientamento di marketing attivo: la sempre maggiore intensità competitiva, la maturità dei mercati, la maggiore complessità dei comportamenti di consumo e di acquisto e il maggiore standard richiesto ¹³, l'importanza di perseguire obiettivi di fidelizzazione e le potenzialità delle nuove tecnologie operano tutti nel senso di rendere opportuna e possibile l'implementazione di politiche di micromarketing che operino in sinergia con quelle di macromarketing, che già dovrebbero caratterizzare un trade moderno e competitivo.

Per inciso, vale la pena osservare che l'implementazione di politiche di micromarketing volte allo sviluppo della fedeltà, attraverso l'accrescimento della soddisfazione erogata alla clientela e l'investimento su quei clienti che tengono comportamenti profittevoli per l'impresa, permette di perseguire una strategia del tipo *win-win*. La maggiore soddisfazione del cliente genera un più elevato e duraturo profitto per l'impresa.

La pianificazione in chiave strategica delle politiche di micromarketing prevede infatti di stimolare comportamenti virtuosi attraverso un miglioramento dell'offerta nei suoi attributi materiali e immateriali, funzionali ed emotivi e di adottare una logica di incentivazione del cliente basata sull'attrattiva dell'offerta e sulla condivisione del valore generato da certi comportamenti, premiando quelli che creano valore permanente per l'impresa.

Sul fronte del consumatore, d'altra parte, la differenziazione delle condizioni, e l'incentivazione di certi comportamenti, permette a tutti i clienti di diventare clienti virtuosi ed essere per questo premiati. Un discorso diverso, invece, vale per le politiche discriminatorie a favore dei clienti più contestabili, tipicamente quelli che risiedono più lontano dal punto vendita.

La segmentazione di micromarketing può dunque rivelarsi uno strumento assai utile per lo sviluppo del giro d'affari e della fedeltà, purché inserito in un piano complessivo di attrazione e consolidamento della clientela, attraverso l'erogazione di maggior valore rispetto ai concorrenti, tenendo ben presente che :

- nel grocery, la percezione di convenienza e la comodità sono parametri fondamentali per il consumatore nel processo di scelta del punto vendita, e sono tanto più determinanti quanto più l'offerta delle diverse insegne è simile nei contenuti di servizio offerto ;
- l'abitudine e la familiarità sono componenti molto influenti sul comportamento di acquisto e di consumo, non essendo il processo di scelta ogni volta di tipo estensivo;
- la dimensione fiduciaria verso l'insegna è e sarà molto rilevante per indurre preferenza e fedeltà in quanto semplifica il processo di scelta e rassicura sulla bontà della scelta stessa.

In particolare, le circostanze che favoriscono la conquista della fiducia della clientela sono:

- l'individuazione e la proposta costanti dei contenuti di valore attesi e percepibili dalla clientela,
- un'efficace comunicazione dei contenuti d'offerta della marca-insegna,

¹³ U.Collesei, *Marketing*, Cedam, 1989, Padova, p.119.

- il mantenimento della promessa d'offerta,
- il riconoscimento premiante dei comportamenti fedeli, condividendo cioè il valore creato con chi ha contribuito a generarlo. Infatti, in questo modo aumenta la percezione di equità dell'agire dell'insegna e con essa la solidità della preferenza per la marca-insegna¹⁴.

4. Obiettivi di fedeltà e di traffico: politiche di macromarketing e di micromarketing

L'obiettivo della fidelizzazione della clientela accomuna imprese distributive e manifatturiere. Stante la crescente concorrenza tra imprese/punti vendita, conseguente alla saturazione dei mercati e a tassi di crescita dei consumi grocery contenuti, l'impresa distributiva non può trascurare il fattore fedeltà, interessandosi soltanto, come ha fatto fino ad oggi, allo sviluppo quantitativo della quota di mercato¹⁵.

Evidentemente i due obiettivi non sono in contrasto, anzi possono e devono essere perseguiti in sinergia, anche perché non può svilupparsi fedeltà se non in conseguenza di un'esperienza di acquisto.

Gli obiettivi di traffico e di fedeltà possono essere perseguiti con iniziative di macromarketing e di micromarketing.

Le prime sono destinate indistintamente al mercato in generale, e consistono nella promozione:

- della marca-insegna,
- dell'immagine di convenienza,
- della marca commerciale,
- del traffico (promozioni insegna below the line) e
- della fedeltà all'insegna (promozioni insegna above the line);

Quelle di micromarketing, invece, sono basate sulla discriminazione/differenziazione delle condizioni per segmenti di clientela, individuati principalmente in base ai comportamenti di acquisto, di consumo e di distanza dal punto vendita, adottando una logica di offerte speciali e di comunicazione personalizzate, bilaterali e segrete. Le politiche di micromarketing non sono dunque attuate indistintamente verso tutti i clienti del punto vendita, ma sono specificate per segmenti di clientela.

Di seguito, concentreremo l'attenzione su queste ultime politiche.

Le politiche di micromarketing possono ricondursi alle attività promozionali attuate per segmenti, tipiche del condizionamento attivo (*operant conditioning*) ed essere finalizzate allo sviluppo di traffico e di fedeltà.

Nel caso di attività volte alla fidelizzazione, si premiano i clienti che già pongono in essere comportamenti virtuosi/vantaggiosi per l'insegna; nel caso in cui si voglia stimolare il traffico, sono soprattutto i clienti marginali che vengono incentivati.

Tuttavia, se gestite in un'ottica di fidelizzazione, non dovrebbero risolversi meramente in un premio/incentivo a fronte di un dato comportamento, ma in uno strumento di accrescimento della soddisfazione del consumatore, attraverso proposte promozionali mirate sulle preferenze del cliente

¹⁴ In particolare, la componente fiduciaria ha, come si vedrà, un valore particolarmente rilevante per l'insegna in un'ottica strategica di sviluppo per mercati, nel commercio elettronico e per via di diversificazione.

¹⁵ Sul fatto che un consumatore fedele spenda di più una volta entrato in p.v. vi sono conferme fin dagli studi pionieristici di: R. S. Tate, *The Supermarket Battle for Store Loyalty*, Journal of Marketing, n.25, October 1961, 8-13; B.M. Enis, G.W. Paul, *Store loyalty as a basis of market segmentation*, Journal of Retailing, n.46, Fall 1970, 42-56.

e la condivisione del valore creato nella relazione :premi, condizioni e opportunità speciali riservate.

In particolare, le attività di traffico dovrebbero essere finalizzate ad attrarre i consumatori, con lo scopo di creare occasioni di contatto con l'offerta dell'insegna nel suo complesso, che possano risolversi in esperienze d'acquisto soddisfacente, tali da indurre atteggiamenti positivi di preferenza e quindi di fedeltà verso l'insegna per gli acquisti futuri.

Il trade off tra politiche (di micromarketing) di fedeltà e di traffico si palesa, tuttavia, allorché l'insegna deve stabilire la ripartizione delle risorse di marketing di punto vendita fra le diverse attività promozionali. Nello specifico, il trade off si presenta a due livelli :

- il primo, riguarda la ripartizione delle risorse tra le iniziative volte a premiare e a stimolare i clienti fedeli (fedeltà) e quelle finalizzate ad attirare nuovi clienti e/o clienti marginali (traffico);
- il secondo, attiene alla scelta della misura in cui premiare i clienti più importanti o incentivare i clienti già in essere, affinché diventino più importanti.

In relazione alla prima decisione vi sono due orientamenti divergenti ¹⁶.

Da una parte ¹⁷, si sostiene che l'impresa debba concentrarsi sui clienti migliori, in quanto la fedeltà non può considerarsi acquista una volta per tutte, ma va costantemente alimentata. Inoltre, il ritorno in termini di profitto degli investimenti a favore dei clienti fedeli è maggiore.

Dall'altra, per contro, si sostiene che nel caso dell'impresa distributiva, essendo il fattore prossimità molto rilevante nella scelta del punto vendita, si ha una quota di clienti (prima curva isocrona) che difficilmente potrebbe abbandonare il punto vendita ¹⁸, per cui conviene concentrare le risorse sui clienti più contestabili, con l'obiettivo di creare traffico e accrescere la penetrazione.

A nostro parere, la scelta dovrebbe fondarsi su due ordini di valutazioni: strategiche ed economiche, considerando, inoltre, l'orizzonte temporale (breve o lungo) in cui si collocano le finalità delle scelte.

In un'ottica di crescita dell'impresa-gruppo nel lungo periodo, si tratta di considerare:

- a) i risultati economici e il consolidamento degli stessi nel tempo;
- b) le condizioni che favoriscono la crescita anche tramite diversificazione delle attività¹⁹.

Vediamo il primo: obiettivi in termini economici e consolidamento degli stessi.

Il fatturato dell'impresa distributiva ha una componente quantitativa e una qualitativa ²⁰.

¹⁶ A questo proposito si veda G.Lugli, *Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti*, Industria&Distribuzione, n.0/1999, p.13.

¹⁷ Per esempio, B.Woolf, *Customer Specific Marketing*, Rand McNally, 1996; in uno studio della stessa Autrice, si dimostra che il mantenimento dei clienti in essere costa circa 1/5 del costo per attivarne di nuovi (Atti del "The Royal Mail Seminar", Novembre 1995, London). Si veda anche: L.Light, *Brand Loyalty Management*, Direct Marketing, March 1997,p.42; R.Varaldo, 1994, *La dura legge del cliente fedele*, Harvard Business Review, edizione italiana, marzo-aprile.

¹⁸ In realtà, basta che un solo concorrente apra un punto vendita nella stessa area di incidenza, che il discorso del monopolio spaziale/ fedeltà sicura si manifesta in tutta la sua fragilità.

¹⁹ In effetti, parlando di imprese distributive, l'opportunità di diversificare l'attività, anche in ambiti non strettamente correlati, appare realistica e importante e strettamente connessa alla posizione privilegiata della stessa, quanto a penetrazione dei mercati e a contiguità con i mass market.

La componente quantitativa è data dalla quota di mercato, che risulta dalla combinazione di copertura (quanti mercati) e penetrazione (vendite per mercato) :

Quota di mercato <= copertura x penetrazione <= numero mercati x vendite mercato

La componente qualitativa dipende dal tasso di fedeltà della clientela ²¹: questo influisce sul valore (qualità) della quota di mercato in un'ottica prospettica, in quanto è un indicatore della redditività futura²².

Due utili indicatori della qualità della quota di mercato ci sembra possano essere :

- l'intensità di acquisto dei clienti nell'unità di tempo e
- l'indice di marginalità delle vendite.

Il primo ci dice in che misura il consumatore integra i suoi acquisti altrove ²³; il secondo misura quanto vale il cliente per l'insegna (redditività del cliente).

Non si dimentichi, infatti, che un consumatore può essere fedele, ma poco redditizio (perché compra poco; perché compra solo categorie/marche a basso margine/prezzo; perché ha una bassa frequenza) e, viceversa, poco fedele, perché visita molti punti vendita, ma altamente redditizio (perché destina la maggior parte della propria spesa ad un solo punto vendita, acquista categorie/marche altamente redditizie etc...)²⁴.

I due indici possono essere tradotti in una formula come segue:

1) Indice di intensità di acquisto del cliente =

= (scontrino medio x frequenza) / budget complessivo spese grocery cliente

²⁰ Vale la pena precisare, che tali misurazioni, così come le politiche di sviluppo di traffico e di fedeltà, presuppongono la possibilità di incrociare i dati sui clienti con i dati sui loro acquisti. Quest'opportunità è attualmente offerta dall'impiego delle nuove tecnologie dell'informazione hard e soft.

²¹ Per poter misurare la qualità della quota si considera la fedeltà comportamentale (analisi scontrini-clienti-frequenza), ritenendola una proxy di quella cognitiva-affettiva; si ipotizza infatti che il punto vendita operi in un contesto competitivo che consente al consumatore di scegliere fra alternative e che dunque la scelta dell'insegna sottintenda la preferenza per la stessa.

²² Sul maggior profitto generato da una clientela fedele, si veda, per tutti F.F.Reichheld, 1997, *Il fattore fedeltà*, Milano, Il Sole 24 Ore libri.; F.F.Reichheld, W.E. Sasser, *Zero defections : quality comes to service*, Harvard Business Review, sett./ott. 1990, p.105-111.

²³ L'intensità di acquisto ("share of customer", D.Peppers, M.Rogers, 1993, *The one to one future- Building relationship one customer at a time*, New York, Doubleday) è una delle misure della fedeltà; vi sono poi quelle utilizzate tipicamente nel direct marketing, ovvero : recency, frequency, amount, retention, longevity ; quelle che misurano i comportamenti (numero punti vendita visitati, sequenza delle visite dei diversi punti vendita); quelle relative al tipo di atteggiamento verso l'insegna (preferenza, soddisfazione, fiducia etc...). In questo contesto, a noi sembra particolarmente utile quello proposto, perché consente di quantificare concretamente il potenziale di penetrazione presso la clientela. Inoltre, la sua analisi in base alla composizione degli acquisti, dà indicazioni circa i punti di debolezza del punto vendita per categoria, laddove questa risulta essere la nuova frontiera per la gestione del marketing distributivo, in un'ottica appunto *customer oriented* e di sviluppo delle vendite di impulso. Si veda G.Lugli, *Le visioni di mercato per il category management*, Relazione presentata alla Convention Cermes, Milano, 23 febbraio 2000.

²⁴ E' ovvio, comunque, che è meglio cercare di indurre il cliente a ridurre il numero di punti vendita visitati, per via degli acquisti di impulso, dello sviluppo della familiarità e dell'elasticità incrociata della domanda.

2) Indice di marginalità delle vendite del cliente =

$$= (\text{margine scontrino medio} \times \text{frequenza}) / \text{margine medio di punto vendita}$$

Come indicatore concettuale del valore della quota di mercato dell'impresa distributiva anche in prospettiva, si può utilizzare quello che risulta dalla combinazione di quantità e qualità della quota :

$$\text{Valore prospettico Quota di Mercato} = \text{quota di mercato} \times \text{indice di intensità d'acquisto} \times \text{indice di marginalità}$$

Ovvero :

$$\text{V.p.QM} = \text{n.mercati serviti} \times \text{penetrazione mercati} \times \text{indice medio di intensità d'acquisto} \times \text{indice medio di marginalità}$$

L'incremento del valore della quota di mercato può essere perseguito agendo su ciascuno dei quattro fattori, tenendo conto che gli ultimi due sono positivamente connessi e correlati alla diffusione di relazioni cliente-punto vendita caratterizzati da fedeltà deliberata attiva .

In particolare, l'aumento della quota di mercato può essere ottenuto sia perseguendo la massimizzazione della penetrazione del mercato per ogni singolo punto vendita (leadership d'area), sia conquistando nuovi mercati (copertura); il miglioramento della qualità della quota può essere perseguito accrescendo sia il tasso di fedeltà della clientela, sia attraverso un miglioramento della composizione delle vendite.

Alle decisioni finalizzate a migliorare i diversi fattori che determinano il valore prospettico della quota dell'impresa, si ricollegano anche quelle circa le politiche (di micromarketing) per stimolare traffico e fedeltà.

Secondo una logica strettamente economica , non è opportuno investire in politiche di attrazione della clientela marginale, quando il costo per aumentare la penetrazione del punto vendita è più alto in termini di margine incrementale (in valore assoluto) conseguibile.

In questo caso conviene piuttosto concentrarsi sul mantenimento/aumento della fedeltà e della marginalità della clientela, utilizzando tale incremento di margine per nuove aperture in nuovi mercati.

Questo non significa che non sia importante incrementare la penetrazione del singolo punto vendita; soltanto che l'obiettivo di sviluppo della quota deve essere perseguito in base ad un calcolo economico che definisca la maggiore convenienza tra aumento della penetrazione (dei mercati attuali) e copertura di nuovi mercati.

Politiche di traffico non sostenibili secondo la logica economica precedente, possono tuttavia trovare giustificazione se di fatto risultano necessarie per non perdere quota di mercato. Nei mercati maturi, in effetti, spesso l'interazione competitiva per la conquista/mantenimento dei clienti marginali si rivela un gioco a somma zero e tuttavia necessario.

In un mercato in cui la competizione e le politiche di marketing si limitano ad attività promozionali, può rivelarsi conveniente investire per migliorare la qualità della quota e con essa la profittabilità²⁵.

In questa circostanza, implementando politiche di fedeltà l'impresa può conseguire contemporaneamente tre obiettivi :

- 1) generare profitto, necessario per sostenere strategie di crescita su nuovi mercati;
- 2) accrescere la soddisfazione dei clienti sul piano dell'offerta e su quello della relazione (perché gratifica i clienti che tengono comportamenti virtuosi²⁶);
- 3) aumentare la store loyalty e con essa il proprio potere di mercato sia orizzontale, sia verticale.

In particolare, la scelta tra l'investimento sui clienti ad alto valore o su quelli che possono diventarlo, si risolve in una questione di proporzione, poiché entrambi vanno premiati/stimolati : i primi affinché mantengano i comportamenti di acquisto/consumo desiderati dall'impresa; i secondi, affinché siano indotti a tenere tali comportamenti.

Naturalmente, se tutti i concorrenti d'area hanno implementato politiche di fidelizzazione, la competizione ritorna a giocare sui clienti marginali, sulla convenienza, sulla complessiva superiorità dell'offerta e sul valore assegnato della promessa che caratterizza la marca-insegna.

La conquista del cliente marginale è per definizione instabile e temporanea e dunque costosa. Infatti, gli investimenti sui clienti marginali hanno come prima finalità quella di attrarli in punto vendita e, dunque, spesso non possono che realizzarsi con incentivi below the line. Per quanto riguarda la stabilità del ritorno economico di tali investimenti, inoltre, se la visita stimolata non rappresenta l'inizio di un rapporto di preferenza per l'insegna, a prescindere dagli incentivi che essa ha offerto, non si può parlare di investimenti, ma di spese e si deve ripartire sempre daccapo. Infatti, nonostante che la conversione del cliente marginale in cliente fedele debba essere l'obiettivo preminente delle politiche di traffico, non sempre vi si riesce : la strategia d'acquisto (e spesso di consumo) dei cosiddetti *cherry pickers* consiste infatti proprio nell'inseguimento sistematico delle promozioni.

Possono invece utilmente essere conquistati i cosiddetti clienti che, pur manifestando atteggiamenti favorevoli verso la proposta dell'insegna, per motivi che si debbono individuare, non concretizzano il loro valore potenziale presso il punto vendita/l'insegna²⁷.

L'investimento sul cliente (potenzialmente) fedele e ad alto valore, invece, ha orizzonti più ampi, aumenta la marginalità delle vendite, ne riduce la variabilità e consente di sfruttare economie da fiducia. La fedeltà, infatti, implica una componente fiduciaria che si estrinseca nella convinzione circa la capacità e la volontà dell'impresa di mantenere la promessa che caratterizza la marca-insegna. La fiducia ha dunque un valore attuale, nel momento in cui si concretizza in atti di acquisto e un valore potenziale in quanto riserva di atteggiamenti positivi verso ciò che propone l'insegna.

Non si deve inoltre trascurare il fatto che, essendo l'attività di acquisto grocery non coinvolgente sul piano psicologico e tipica per l'instaurarsi di comportamenti abitudinari ripetitivi, la fiducia verso l'insegna rappresenta una "scorciatoia" decisionale rilevante per il consumatore e dunque una condizione ottimale per il mantenimento di comportamenti di acquisto fedeli.

²⁵ A questo proposito, per esprimere l'integrazione intervenuta all'approccio traffic maker –vendere molto-, con quello orientato ai margini (sfruttamento del monopolio spaziale nei confronti del cliente nel punto vendita) –vendere bene-, a quello orientato alla fedeltà – vendere meglio-, si veda M.Daccò, *L'affermazione dell'identità dell'insegna come marca della proposta commerciale*, Trade Marketing, 18/96, Franco Angeli, p.134 e seg.

²⁶ Le migliori condizioni/vantaggi riconosciute ai clienti fedeli sono un modo per condividere il maggior valore che essi stessi creano. Circostanza che, come si vedrà nel prossimo paragrafo, è molto importante per il consolidamento della fedeltà.

²⁷ Tali clienti sono definiti nella terminologia anglosassone *prospects*.

Questo aspetto si ricollega al secondo aspetto menzionato ad inizio paragrafo, ovvero a quello che collega un più elevato tasso di fedeltà ad una maggiore probabilità di successo delle iniziative di crescita attraverso la diversificazione dell'offerta.

L'impresa distributiva può infatti crescere secondo una direttrice di sviluppo che sfrutta le economie di scopo e di fiducia (*brand/trust extension*), consentite dalla posizione di *gatekeeper* dell'impresa distributiva moderna, che le assegna un accesso privilegiato e un'elevata contiguità rispetto ai mercati di massa²⁸.

La scelta di diversificazione rientra in un contesto di *brand extension* che si riconnette all'evoluzione dell'offerta dell'impresa verso la soddisfazione di "grappoli" di bisogni interconnessi. L'estensione dell'offerta realizza economie di scopo e può essere profittevolmente intrapresa solo se l'impresa possiede un patrimonio di risorse fiduciarie che possono essere credibilmente trasferite su altri prodotti "marcati" dall'impresa. La fiducia è infatti un sostituto dell'informazione che, in un contesto di iperofferta e aumento della complessità della stessa, ha un elevato valore-utilità sia per l'impresa che offre, sia per il consumatore che deve scegliere²⁹.

Poiché la fiducia verso l'insegna è il presupposto della fedeltà³⁰, ne consegue che questo travaso (*trust extension*) è tanto più possibile e produttivo quanto maggiore è la fiducia verso l'insegna.

La fiducia è conseguenza di esperienze successive soddisfacenti e si sviluppa insieme ad altri costrutti, tipicamente evidenziati negli studi del cosiddetto marketing relazionale, fra i quali assumono particolare rilevanza il *commitment*³¹ e, in relazione a questo, la percezione di equità dello scambio.

A questo proposito, si può osservare che nel caso in cui le politiche di micromarketing siano indirizzate al traffico e dunque alla discriminazione delle condizioni di vendita a favore dei clienti marginali, nel momento in cui la segretezza delle stesse venisse meno si rischierebbe di scontentare e minare fortemente la fiducia proprio dei clienti fedeli, motivandoli alla ricerca di alternative e a tenere comportamenti opportunistici e non cooperativi. La perdita di fiducia nella marca-insegna, ridurrebbe inoltre il potenziale in termini di *trust extension* di cui si è detto precedentemente³².

L'impresa distributiva non può dunque prescindere dalle politiche di traffico, anche se sono quelle della fedeltà a dimostrarsi economicamente più vantaggiose, soprattutto sul lungo periodo e in termini di *invisible assets*.

Sul fatto che investire su un cliente fedele costi meno che attrarne uno marginale c'è generale convergenza³³, se non altro in quanto, per definizione, un cliente marginale è molto vulnerabile, per cui richiede un continuo esborso (incentivo) per il suo mantenimento.

²⁸ A questo proposito, si consideri che le relazioni con i clienti sono un indicatore essenziale nella valorizzazione di molte imprese della new economy. D'altra parte, la fedeltà della clientela essendo specifica della relazione instaurata con l'impresa, contribuisce ad alimentare quell'eterogeneità delle risorse e del patrimonio intangibile che, in un'ottica resource-based, determina la differenze di performance tra le imprese.

²⁹ S.Vicari, *Strategie competitive nei mercati senza confini*, Economia&Management, marzo 1988,p.72.

³⁰ M.Costabile, *Un modello dinamico di customer loyalty, working paper* SDA Bocconi, 2000, p.21

³¹ Il commitment, definito come "il desiderio duraturo di mantenere una relazione importante" è considerato un antecedente della fedeltà. Fra le sue determinanti sono state individuate : la fiducia, il grado di condivisione dei valori fra impresa e cliente, il valore dei benefici derivanti dalla relazione, il livello dei costi da interruzione della relazione. R.M. Morgan e S.D. Hunt , 1994, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, July, 83-95.

³² Il caso di Amazon.com è a questo proposito illuminante circa gli effetti negativi di una discriminazione a favore dei clienti "marginali".

³³ I costi del distributore si riducono all'aumentare dello scontrino e della frequenza di acquisto. D'altra parte, l'analisi della curva ABC delle vendite e della marginalità mostra come i clienti marginali generino spesso perdite. Gli studi

Nel caso del cliente fedele, invece, lo si premia non perché resti, ma perché è restato. Gli effetti si sedimentano, gli esborsi hanno una maggiore e più duratura produttività, assumendo natura di investimenti.

D'altra parte, si può confrontare l'incremento delle vendite/margine che si può ottenere nei due casi, a parità di investimento.

A questo fine, è necessario analizzare i termini economici della relazione consumatore-insegna, suscettibili di procurare un miglioramento nei risultati di vendite/margine dell'impresa distributiva.

In generale, per il punto vendita il valore di un consumatore e dunque della fedeltà è la risultante delle seguenti dimensioni :

- frequenza nell'unità di tempo;
- scontrino medio;
- margine medio dello scontrino;
- durata del rapporto (orizzonte temporale);
- potenziale del rapporto (misurabile con l'indice di intensità di acquisto -quota del totale fabbisogno grocery acquistata presso l'insegna-).

Nel caso di investimenti sui clienti marginali, l'effetto immediato è sulla frequenza e sul numero di transazioni, che di per sé possono non avere effetti positivi sul margine del punto vendita : si pensi al caso limite in cui il cliente è attirato da una promozione, si reca in punto vendita e acquista solo prodotti in promozione.

Gli investimenti sui clienti già in essere, invece, possono avere come finalità quella di consolidare e mantenere comportamenti che già producono alto valore in relazione a ciascuna delle dimensioni elencate; oppure quella di migliorarle. Entrambe le finalità rientrano nell'ambito delle politiche orientate alla fedeltà e ad aumentare il valore del cliente per l'insegna.

Nel caso in cui si vogliano premiare clienti che già esprimono il loro massimo potenziale, si possono correlare dati benefici-premi al mantenimento dei comportamenti attuati. Volendo invece innalzare il valore dei clienti *prospects*, l'insegna può organizzare un sistema di offerte specifiche per segmento, finalizzato a :

- spostare i consumi verso prodotti/categorie a più elevato margine ;
- aumentare la frequenza e gli acquisti di impulso;
- accrescere l'intensità di spesa per accaparrarsi quote maggiori del budget di spesa grocery del cliente.

Come rilevato, tuttavia, il sistema di offerte basato sulla logica del micromarketing non può sostituire, né sopperire a carenze sul piano delle politiche di macromarketing finalizzate a

sulla *customer equity* mostrano come tale valore dipenda dall'ampiezza e dalla qualità delle relazioni, dove quest'ultima è legata all'indice di fedeltà, a cui vengono ricondotti : minore sensibilità ai prezzi, elevata propensione al consumo, disponibilità al trading up della relazione e dei consumi, reattività al *cross buying*, minori costi di vendita e di assistenza. E.W. Anderson , M.W. Sullivan, 1993, *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*, Marketing Science, Primavera, p.125-143; M.D. Johnson, E.W. Anderson , C. Fornell, 1995, *Rationale and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework*, Journal of Consumer Research, maggio, p.233-239; E.Valdani, B.Busacca, 1995, *Customer satisfaction: specificità, analisi e management*, Micro& Macro Marketing, dicembre, p.315-343;R.K. Srivastava, T.A.Shervani,L. Fahey, 1998, *Market based assets and shareholders value : a framework for analysis*, Journal of Marketing, gennaio, p-2-18.; C.Fornell, B.Wernerfelt, 1987, *Defensive marketing strategy by customer complaint management*, Journal of marketing, Research, 24 Novembre, 337-346; F.F.Reichheld , *Il fattore Fedeltà*, (ed. italiana 1997), Milano, Il Sole 24 Ore Libri; F.F.Reichheld, W.E. Sasser jr, *Quality comes to services*, HBR, settembre-ottobre 1990.

sviluppare la marca-insegna e un sistema di offerta insieme conveniente e aderente alle esigenze e preferenze del consumatore .

Il sistema decisionale di marketing dell'impresa distributiva ponendosi come obiettivo la soddisfazione costante e superiore del cliente, deve infatti comprendere e realizzare con coerenza :

- 1) scelte di marketing strategico, ovvero relative :
 - a) al valore della marca-insegna, ovvero valori fondativi del sistema d'offerta ;
 - b) alla combinazione qualità-quantità del servizio;
 - c) alle innovazioni di prodotto;
 - d) alle innovazioni organizzative;
 - e) allo sviluppo delle competenze, e all'informatizzazione dei processi;
 - f) allo sviluppo delle carte fedeltà;
 - g) allo sviluppo della marca commerciale
 - h) alla crescita diversificata ,
 - i) etc....;
- 2) politiche di macromarketing e di micromerchandising:
 - a) manovra delle leve del retailing mix,
 - b) combinazione delle promozioni below e above the line;
 - c) attività di *in-store marketing*, di *merchandising*, di *category management*,
 - d) adattamento dell'assortimento al mercato geografico.

3) politiche di micromarketing di traffico e di fedeltà.

Le politiche di micromarketing possono sicuramente contribuire all'obiettivo di accrescere la soddisfazione del consumatore, se utilizzate anche per ³⁴ :

- conoscere meglio la domanda e i comportamenti della clientela, così da migliorare la pertinenza dell'offerta;
- stimolare riflessioni sulle aree di debolezza/opportunità del punto vendita;
- aumentare la probabilità di riuscire ad utilizzare le politiche di traffico come strumento attivante di successivi comportamenti fedeli.

Per inciso, in relazione alle politiche di macromarketing e di micromarketing, volte alla promozione della fedeltà e del traffico, vale la pena osservare che i premi e gli incentivi per essere efficaci dovrebbero presentare le seguenti caratteristiche ³⁵ :

- ◆ essere significativi in termini di valore/risparmio monetario,
- ◆ consentire la scelta tra diverse alternative,
- ◆ rappresentare un valore aspirazionale (valore immateriale/simbolico),
- ◆ essere effettivamente raggiungibili (rilevanza),
- ◆ essere comodi da conseguire/ottenere.

In ogni caso, comunque, premi e incentivi non possono creare di per sé solidi motivi di preferenza, ma piuttosto a corollario di un'offerta complessivamente soddisfacente su un piano funzionale e simbolico, in grado di generare fiducia circa l'impegno dell'insegna nel mantenimento della sua promessa e nella creazione ed erogazione di valore per il cliente.

³⁴ Sulle modalità di utilizzo del micromarketing, veda per esempio, C. Ziliani, *Micromarketing*, 1999, Egea, cap.III

³⁵ L.O'Brien, C.Jones, *Il cliente diventa fedele se il premio è personale*, HBR, gennaio/febbraio 1996, p.46-54

5. Conclusioni

In definitiva, la scelta relativa alle politiche di traffico e di fedeltà deve configurarsi come un sistema integrato finalizzato a mantenere attiva la preferenza per l'insegna.

Anche se le risorse destinate alla conquista dei clienti marginali si configurano spesso più come spese che come investimenti e possano farsi corrispondere, *mutatis mutandis*, alla competizione tra fornitori sul mercato intermedio operata attraverso la discriminazione delle condizioni di fornitura, tuttavia possono risultare necessarie nel momento in cui l'insegna deve reagire ad azioni simili da parte dei concorrenti e non possieda altri strumenti efficaci di attrattività e di preferenza agli occhi della clientela.

In ogni caso, comunque, il traffico è una condizione necessaria per poter avviare comportamenti fedeli.

Quest'ultima considerazione ci riporta alla riflessione sulle dimensioni che possono portare a conquistare le preferenze del consumatore il più possibile stabilmente.

Sebbene le politiche di micromarketing possano essere uno strumento efficace di promozione della fedeltà e del traffico, lo sono tanto più elevata è l'asimmetria nell'utilizzo da parte delle diverse insegne, tanto maggiore è la (rilevanza della) differenziazione dell'offerta e tanto più sono aderenti all'eterogeneità della clientela e dei mercati. Altrimenti rischiano, comunque, di diventare leve di fedeltà comportamentale incentivata che non danno vantaggi stabili e caratterizzati da una produttività decrescente³⁶. Sul piano operativo, dunque, il vantaggio competitivo che possono assegnare le operazioni di incentivazione della frequenza/spesa tramite premi (*frequent shoppers programs*) è di breve durata, mentre sono sicuramente funzionali a :

- a) diffondere la carta fedeltà,
- b) raccogliere dati sui comportamenti di consumo e di acquisto,

in vista di procedere ad operazioni successive di micromarketing, nell'ambito di un progetto complessivo di accrescimento della soddisfazione del cliente.

L'attività di micromarketing, infatti, può e dovrebbe rientrare in un orientamento strategico di accrescimento delle risorse immateriali dell'impresa, secondo il già menzionato approccio noto come *resource-based view*, in particolare :

- 3) se contribuisce a sviluppare competenze e conoscenze distintive (firm specific) nella capacità di soddisfare la clientela;
- 4) se di conseguenza, porta ad aumentare la soddisfazione (cessione di maggior valore) e quindi la fedeltà del consumatore ;
- 5) se risulta uno strumento in grado di creare barriere all'uscita, attirare clienti potenzialmente fedeli e aumentare la profittabilità della clientela in essere;
- 6) se, infine, contribuisce alla differenziazione dell'insegna attraverso l'identificazione e il rafforzamento degli attributi d'offerta rilevanti.

E' infatti in questi termini che il contenuto complessivo dell'offerta dell'insegna può guadagnare in maniera stabile la preferenza e la fedeltà della clientela; ovvero se aumenta la capacità di

³⁶ Se il premio è scollegato dal valore dell'offerta complessiva dell'insegna, si sposta soltanto il problema della competizione di prezzo sul piano dei premi. M.Daccò, *Il comportamento di acquisto nei paradigmi del marketing distributivo*, Trade Marketing, 26/99, Franco Angeli. D'altra parte, come Lugli ribadisce chiaramente, le politiche di micromarketing non possono compensare uno svantaggio nella manovra delle tradizionali leve della fedeltà (sviluppo della marca dell'insegna in primis). G.Lugli, *Economia e Gestione delle Imprese Commerciali*, 1998, UTET, vol.1, cap.VII.

rispondere alla domanda (quantitativa e qualitativa) di valore espressa dal consumatore, con coerenza e stabilmente nel tempo.

Si consideri, inoltre, che a fronte di una maggiore store loyalty e ad una maggiore capacità di leggere e soddisfare il mercato, aumenta anche il potere contrattuale dell'impresa distributiva nei confronti dei fornitori e l'influenza sulla configurazione dell'offerta produttiva.

E' dunque a livello di marketing strategico e macro che si devono definire i contenuti di offerta e di condotta suscettibili di accrescere la capacità di soddisfare il consumatore e di conseguenza di accrescere la quantità e la qualità della quota di mercato, perseguendo obiettivi di incremento di comportamenti fedeli e della fiducia verso la marca-insegna, realizzando quei vantaggi connessi allo sviluppo di un marchio forte; ed è all'interno di questo ambito che l'attività di micromarketing deve trovare valida e feconda collocazione.

Infine, una volta accolte le argomentazioni circa l'importanza economica e strategica di sviluppare la fedeltà della clientela, è dunque necessario approfondire l'analisi delle condizioni d'offerta che favoriscono il perseguimento di tale obiettivo.

Come rilevato, la fedeltà deliberata si sviluppa a seguito di esperienze d'acquisto/consumo soddisfacenti che, se reiterate nel tempo, producono insieme un atteggiamento di fiducia e di disponibilità verso la proposta dell'insegna.

E' dunque fondamentale la comprensione di come si crea valore per la clientela e di come la soddisfazione ritorni sottoforma di valore per l'impresa che la genera.

Tali riflessioni rimandano dunque da una parte, allo studio dei processi che caratterizzano il comportamento del consumatore nel caso degli acquisti grocery (dimensioni d'offerta rilevanti, formulazione delle aspettative, valutazione delle alternative, comportamento effettivo) e della *customer satisfaction* e, in stretta connessione, al ruolo e alle dimensioni della marca-insegna, quale sintesi di contenuti d'offerta funzionali e immateriali, che possano effettivamente renderla premiante. Rispetto a tali temi, sarà sicuramente utile e costruttivo indirizzare ulteriori ricerche e approfondimenti.

BIBLIOGRAFIA

- R.S.Achrol, P.Kotler, *Marketing in the Network Economy*, Journal of Marketing, Special Issues, 1999, vol.63
- E.W. Anderson , M.W. Sullivan, *The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms*, Marketing Science, Primavera 1993
- R.W.Belk, *Situational Variables in Consumer Behavior*, Journal of Consumer Research, December 1975
- A.Carù, 1996, *Il contributo del marketing dei servizi all'evoluzione degli studi di marketing*, Sinergie, n.40
- F.Casarin, 1990, *La segmentazione del mercato dei beni di consumo*, Cedam, Padova
- U.Collesei, *Marketing*, Cedam, 1989, Padova
- M.Costabile, *Un modello dinamico di customer loyalty, working paper* SDA Bocconi, 2000
- M.Daccò, *L'affermazione dell'identità dell'insegna come marca della proposta commerciale*, Trade Marketing, 18/96, Franco Angeli
- M.Daccò, *Il comportamento di acquisto nei paradigmi del marketing distributivo*, Trade Marketing, 26/99, Franco Angeli
- G.S.Day, "The capabilities of Market Driven Organizations", Journal of Marketing, n.58
- B.M. Enis, G.W. Paul, *Store loyalty as a basis of market segmentation*, Journal of Retailing, n.46, Fall 1970
- C.Fornell, B.Wernerfelt, *Defensive marketing strategy by customer complaint management*, Journal of marketing, Research, 24 Novembre 1987
- G.R.Foxal e R.E.Goldsmith, 1994, *Consumer Psychology for Marketing*, London, Routledge
- R.I. Haley, *Segmentazione per vantaggi*, Franco Angeli, 1991
- M.D. Johnson, E.W. Anderson , C. Fornell, *Rationale and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework*, Journal of Consumer Research, maggio 1995
- L.Light, *Brand Loyalty Management*, Direct Marketing, March, 1997
- G.Lugli, 1998, *Economia e Gestione delle Imprese Commerciali*, UTET, vol.1
- G.Lugli, *Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti*, Industria&Distribuzione, n.0/1999
- G.Lugli, *Le visioni di mercato per il category management*, Relazione presentata alla Convention Cermes, Milano, 23 febbraio 2000

- D.Marshall, *Appropriate Meal Occasions: understanding Conventions and exploring situational influences on Food Choice*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, July 1993
- R.M. Morgan e S.D. Hunt , *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, July 1994
- L.O'Brien, C.Jones, *Il cliente diventa fedele se il premio è personale*, Harvard Business Review genn./febb. 1996
- D.Peppers, M.Rogers, 1993, *The one to one future- Building relationship one customer at a time*, New York, Doubleday
- V.R.A. Peterson, 2000, "Electronic Marketing and the consumer"
- F.F.Reichheld, W.E. Sasser , *Zero defections : quality comes to service*, Harvard Business Review, sett./ott. 1990
- F.F.Reichheld, 1997, *Il fattore fedeltà*, Milano, Il Sole 24 Ore libri
- R.K. Srivastava, T.A.Shervani,L. Fahey, *Market based assets and shareholders value : a framework for analysis*, Journal of Marketing, gennaio 1998
- R. S. Tate, *The Supermarket Battle for Store Loyalty*, Journal of Marketing, n.25, October 1961
- E.Valdani, 1984, *Definizione e segmentazione del mercato*, Giuffrè
- E.Valdani, B.Busacca, *Customer satisfaction: specificità, analisi e management*, Micro&Macro Marketing, dicembre 1995
- E.Valdani, B.Busacca, *Customer-based view*, "Finanza Marketing e Produzione", n. 2, Giugno 1999
- R.Varaldo, *La dura legge del cliente fedele*, Harvard Business Review, edizione italiana, marzo-aprile 1994
- R.Varaldo, G.Guido, *Il consumatore come prodotto :customer satisfaction come qualità del cliente*, Micro&Macro Marketing, Vol.6, fascicolo 1, 1997
- S.Vicari, *Strategie competitive nei mercati senza confini*, Economia&Management, marzo 1988
- B.Woolf, 1996, *Customer Specific Marketing*, Rand McNally
- B.Woolf, Atti del "The Royal Mail Seminar", London, Novembre 1995
- C. Ziliani, 1999, *Micromarketing*, Egea