

**Gianpiero Lugli**  
**Università degli Studi di Parma**  
ziliani@economia.econ.unipr.it

**Cristina Ziliani**  
**Università degli Studi di Parma**  
lugli@tsnet.it

## **Dalle carte fedeltà a Internet: l'evoluzione del micromarketing**

Il tema delle carte fedeltà, che tanta attenzione ha riscosso negli ultimi cinque anni, è stato letteralmente abbandonato dalla stampa specializzata e dai ricercatori, soppiantato dall'emergere di Internet e del Web marketing.

Internet si presenta come uno strumento "naturalmente idoneo" a raccogliere informazioni sui clienti e ad offrire loro esperienze personalizzate. Di fronte alle tecnologie Web, come *fil rouge* che identifica il cliente e traccia la storia della sua relazione con l'impresa, la *plastic card* sembra già preistoria.

Tuttavia, se lo strumento sembra superato, lo stesso non si può dire delle logiche che guidano – o dovrebbero guidare - i programmi fedeltà. Al contrario, il micromarketing trova oggi un campo di applicazione molto più vasto, a mano a mano che nuove imprese ricorrono agli strumenti di Internet (il Web e la posta elettronica) per gestire il rapporto diretto con la clientela. Per sua natura, infatti, Internet "obbliga" le imprese a gestire l'informazione, creando così una delle premesse per il micromarketing.

Le logiche del micromarketing sono applicabili nel mercato virtuale sia dagli *online retailers* puri (che alcuni chiamano anche *e-tailers*) che da quelli ibridi (i cosiddetti *bricks & clicks*). Internet può anzi rappresentare per questi ultimi una nuova fase del ciclo di vita del micromarketing e un salto di efficienza e di efficacia nella manovra delle leve di marketing, purché si conoscano le peculiarità e potenzialità del mezzo e della clientela online.

Questo lavoro è nato per fornire un quadro di osservazioni che aiutino a delineare le caratteristiche e il potenziale del micromarketing per i retailers nel mercato virtuale, nella consapevolezza che solo la ricerca empirica potrà dare poi risposte puntuali. Prima di procedere, si incomincerà con il discutere cosa si intende per micromarketing e quali caratteristiche assume nel mercato fisico.

### **1. Cos'è il micromarketing**

Il termine "micromarketing" viene impiegato in diverse accezioni e, spesso, come sinonimo di loyalty marketing, frequent shopper program, customer specific marketing, relationship marketing e altro ancora. Inoltre, è usato in letteratura con riferimento sia all'attività delle imprese industriali che commerciali.

In ambito industriale, la letteratura americana definisce micromarketing "il processo di segmentazione spinta del mercato reso possibile dalle tecnologie dell'informazione" (Tedlow e Jones, 1993), e anche "l'uso di customer information systems per raggiungere piccoli target di clienti con un'alta reattività in modo quasi automatizzato"(Bessen, 1993). Si tratta cioè di un'attività di segmentazione *fine* del mercato finale supportata dalle tecnologie dell'informazione.

Con riferimento alle imprese commerciali, il micromarketing è "la strategia di rivolgersi alla clientela specifica di punto vendita per fare marketing mirato nel messaggio e nelle proposte" (Management Horizons, 1996) e, più specificamente, "consiste innanzitutto nella differenziazione dell'assortimento e dei prezzi dei punti vendita di uno stesso formato in funzione delle caratteristiche della domanda e dell'offerta locale" (Lugli, 1996).

Fino al 1996 i criteri di segmentazione indicati in letteratura erano quello socio-demografico e quello geografico. Il filone di ricerche del *customer specific marketing* distributivo, rappresentato da Woolf (1996) e Hawkins (1999), introduce un nuovo gruppo di criteri di segmentazione per il micromarketing delle aziende commerciali: quelli legati agli "economics" della clientela.

Il customer specific marketing infatti è definito come "un orientamento strategico che si basa sulla comprensione del diverso contributo della clientela al profitto, è reso possibile dalle carte commerciali e dalla tecnologia dell'informazione e si manifesta nel fare marketing a ciascun segmento di clientela in modo più informato rispetto al passato". Quest'ottica si adatta molto bene alla distribuzione grocery, dove la segmentazione sociodemografica e per stile di vita non porta a risultati apprezzabili, data l'eterogeneità della base clienti ed il mercato spazialmente determinato di ciascun punto vendita.

Nessuna delle definizioni viste finora ha dichiarato gli obiettivi del micromarketing: esso infatti può supportare una varietà di obiettivi strategici, sia a livello generale (retention o acquisition) sia specifico (migliorare i risultati di particolari categorie di prodotti o di clienti). Per questo motivo, non ci sembra corretto ritenere il micromarketing sinonimo di loyalty marketing, o del più vasto concetto di *relationship marketing*. Il micromarketing è un *toolbox* versatile che può fornire logiche, tecniche e strumenti per sviluppare un'interazione duratura con il cliente, ma l'impiego delle informazioni che ne derivano dipenderà dall'orientamento strategico dell'impresa, che può essere verso la fidelizzazione o verso il semplice traffico e, spesso, verso entrambi.

## 2. Il micromarketing delle aziende commerciali nel mercato fisico

A questo punto possiamo dare la nostra definizione di micromarketing come "l'orientamento dell'impresa a riconoscere, misurare e sfruttare la diversità degli acquirenti orientando le azioni di marketing verso specifici segmenti di clientela".

Tale orientamento trova il suo fondamento logico nella segmentazione, e gli strumenti empirici in un insieme di tecnologie informative che fino ad oggi consistevano nelle carte commerciali, nei POS scanner, nel data warehouse<sup>1</sup> per la raccolta e l'analisi dei dati, e nei nuovi canali di comunicazione.

### 2.1 La segmentazione

Le nuove tecnologie informative permettono di clusterizzare i clienti in segmenti misurabili, rilevanti, accessibili e variamente sensibili alle diverse leve del retail mix<sup>2</sup>, ciò che a sua volta permette di ridurre gli oneri e aumentare l'efficacia del marketing operativo.

La segmentazione è il punto di partenza di un processo orientato a riconoscere e a sfruttare la diversità insita nella base clienti, non in termini assoluti, ma dal punto di vista del retailer. Dalla segmentazione della clientela, infatti, si procede ad individuare uno o più segmenti selezionati come

<sup>1</sup> Il data warehouse è un magazzino di dati derivati dai sistemi operativi aziendali esistenti e da fonti esterne, standardizzati e consolidati, che forma il nucleo di un sistema di supporto alle decisioni inteso a fornire al management accesso rapido e semplice a dati storici, integrati e finalizzati a specifici obiettivi.

<sup>2</sup> Secondo Kotler, la segmentazione è utile quando possiede quattro caratteristiche: *measurability*, *substantiality*, *accessibility*, *actionability*, cfr. Kotler, P., *Marketing management*, Prentice Hall, NY, 1991.

target delle azioni di marketing, che consistono nella differenziazione/discriminazione delle condizioni di vendita e del servizio.

I criteri di segmentazione si identificano ovviamente con i parametri utilizzabili per misurare l'importanza, la profittabilità e la marginalità economica della clientela. Si tratta in particolare di:

- caratteri sociopsicografici;
- frequenza di acquisto e scontrino medio;
- concentrazione delle vendite, della contribuzione e della promozione per decile di clientela;
- provenienza e concentrazione del giro d'affari per fascia isocrona;
- composizione dello scontrino;
- "recenza", sulla base della data dell'ultimo acquisto.

Il fatto che i parametri della segmentazione siano noti non vuol dire che tutte le imprese siano in grado di utilizzarli, e questo per una serie di ragioni.

In primo luogo, allo stato attuale vi sono differenze enormi tra i sistemi informativi e le competenze di micromarketing a disposizione delle imprese, e ci si aspetta una convergenza molto lenta. Ciò significa che la segmentazione della clientela e le relative attività di micromarketing possono generare una differenziazione abbastanza stabile e quindi un vantaggio competitivo sostenibile.

Se si considera poi che la segmentazione può essere fatta, oltre che sulla base dei caratteri sociopsicografici e del comportamento d'acquisto, anche in base alla *azionabilità* delle leve, si capisce che le opportunità di differenziazione sono enormi. Praticamente infinite sono infatti le manovre delle leve del retail mix che sfruttano la complementarità dei prodotti consumati o specificano l'assortimento per formato e per punto vendita.

Quand'anche poi si utilizzassero le stesse variabili di segmentazione, i cluster individuati sarebbero di necessità molto diversi tra loro, poiché la segmentazione della clientela nel retailing si caratterizza per la sua *gradualità*, *specificità* e *scalabilità*.

Per gradualità intendiamo la possibilità che hanno i distributori di segmentare la clientela in maniera più o meno fine a seconda delle tecnologie informative di cui dispongono. Come vedremo nel paragrafo 2.2, si può passare da un grado di segmentazione elementare, che riconosce solo i due cluster dei titolari e dei non titolari di carta fedeltà, ad una segmentazione estremamente dettagliata, che considera la composizione dei panieri di spesa dei singoli acquirenti.

La specificità si riconnette invece al fatto che, se anche due aziende segmentano la clientela in base ai medesimi criteri, a criteri uguali corrispondono anagrafiche diverse: il cluster di clienti oggetto dell'azione di micromarketing (ad esempio uno sconto) è specifico per impresa, cioè non sovrapposto.

Infine, la scalabilità consiste nel fatto che le imprese possono articolare la segmentazione in funzione di una, due, tre variabili usate in successione; poiché il target delle azioni di micromarketing è tanto più ristretto quanto più numerose sono le variabili utilizzate, la scalabilità è un altro elemento di differenziazione.

Per i motivi illustrati le azioni di micromarketing dei distributori non risultano "sovrapposte" e possono quindi rappresentare fonti di creazione di un vantaggio competitivo consistente e sostenibile.

Una volta segmentata la clientela, occorre individuare uno o più segmenti target sui quali specificare gli obiettivi e individuare le azioni di micromarketing più opportune. Ad esempio, se l'impresa mira ad aumentare l'incidenza delle vendite della marca privata e contemporaneamente la marginalità, potrà:

- a) scegliere il segmento target tra quelli dei non acquirenti, basso acquirenti e alto acquirenti;

- b) specificare obiettivi ad hoc per segmento target, ad esempio "aumento della penetrazione" per i non acquirenti e "aumento della quota" per i basso acquirenti;
- c) individuare l'azione di micromarketing più opportuna per ciascun segmento target, ad esempio l'offerta di un prodotto omaggio o di un buono sconto.

La logica di micromarketing consente dunque una maggiore efficacia, perché gli interventi sono mirati, e una maggiore efficienza, legata alla ristrettezza del segmento scelto come target.

Non è facile per le aziende valutare la convenienza di un orientamento che implica costi certi e benefici incerti, legati peraltro anche al grado di diffusione del nuovo approccio presso i concorrenti. Oltre ai vantaggi diretti, che si riconnettono cioè alla maggiore efficienza ed efficacia delle azioni di micromarketing, è necessario che l'impresa prenda in considerazione anche vantaggi e oneri collaterali, ai fini della valutazione dell'investimento.

Gli investimenti in micromarketing non sono del tutto aggiuntivi, ma possono andare a sostituire alcune costose azioni di macromarketing, come la comunicazione diretta e massificata esterna al punto vendita. A queste economie si aggiungono i ricavi del marketing integrato, sviluppato in sinergia con l'industria di marca. Il micromarketing può rappresentare poi una leva tecnologica per far evolvere il modello organizzativo delle aziende commerciali verso soluzioni in cui il peso della funzione acquisti è ridimensionato e la stessa si inserisce con le proprie azioni non a monte ma a valle del marketing nella catena del valore.

Sul fronte degli oneri, il micromarketing comporta tutta una serie di investimenti "propedeutici" assenti nel macromarketing: lancio della carta commerciale, adeguamento dei POS SCANNER, miglioramento della qualità dell'informazione, sviluppo di canali diretti di comunicazione e costruzione di un data warehouse.

La convenienza del micromarketing dipende dunque anche dal rapporto tra i diversi oneri dei due approcci e dalla possibilità di ammortizzare i notevoli costi indiretti nel tempo; tuttavia, non è possibile basarsi solo sulla valutazione del ROI atteso per decidere di intraprendere la strada del micromarketing, perché in un ambiente competitivo può essere necessario compiere l'investimento comunque, allo scopo di mantenere o aumentare la quota di mercato.

Dal 1995 ad oggi quasi tutti i distributori GDO hanno lanciato la carta fedeltà, manifestando in questo modo l'intenzione di passare dal macro al micro marketing. La carta commerciale è solo condizione necessaria ma non sufficiente per realizzare un vantaggio competitivo, che dipende dalla:

- anticipazione dei concorrenti nelle fasi di sviluppo del micromarketing (vedi § 2.2);
- innovazione nella segmentazione e nella selezione di targets che esprimono punti di debolezza da correggere;
- differenziazione dei programmi di fidelizzazione e creazione di traffico rispetto ai concorrenti;
- mantenimento nel tempo delle singole azioni di micromarketing solo in presenza di un'adeguata elasticità;
- utilizzazione della relazione con i clienti per migliorare l'offerta rispetto alla differenziazione spaziale della domanda;
- condivisione del patrimonio informativo con l'industria per realizzare un micromarketing integrato.

Nel seguito vogliamo creare un quadro delle caratteristiche che il fenomeno micromarketing assume nei programmi fedeltà.

## 2.2 I programmi fedeltà<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> I programmi fedeltà cui si fa riferimento nel seguito sono solo quelli basati su carta (di fedeltà o di pagamento) in quanto, pur non essendo l'unica tipologia di continuity promotion, è la sola che permette l'identificazione puntuale dei clienti e l'associazione con i dati delle transazioni.

Le nostre ricerche (Ziliani, 1999) hanno mostrato che i programmi fedeltà non sono un fenomeno nuovo, né limitato geograficamente: un secolo fa apparivano in America i famosi Greenshield Stamps, e oggi le carte fedeltà sono diffuse in tutti i paesi industrializzati, dai supermercati di Taiwan a quelli della Lituania.

I programmi fedeltà non sono nemmeno un fenomeno circoscritto alla distribuzione grocery. I settori dove è possibile disporre di informazioni dettagliate sulla clientela (carte di credito, compagnie aeree, telefonia e grandi magazzini) sono infatti popolati di imprese molto attive in questo campo. Questa circostanza, peraltro, avvalorano l'idea che nel mercato virtuale il micromarketing trova le condizioni ideali di sviluppo, come vedremo in seguito.

Sul finire degli anni '80 i retailers americani introdussero le *plastic cards* – in USA non si parla di *loyalty card* – per eliminare la laboriosa gestione e gli alti rischi di frode legati ai buoni sconto cartacei. La rilevanza della plastic card come strumento per il micromarketing non era all'attenzione del management, se si pensa che i dati delle transazioni registrate con la carta sono stati gettati via per anni senza alimentare alcuna analisi.

Nel Regno Unito le imprese commerciali hanno introdotto i programmi fedeltà come conseguenza di una situazione di mercato in cui erano esauriti tutti i possibili sentieri di crescita. Data l'oggettiva difficoltà di crescere aprendo nuovi punti vendita o attraverso acquisizioni, esplorata la diversificazione attraverso l'offerta di servizi finanziari e assicurativi, i retailers si orientarono alla massimizzazione del potenziale della base clienti esistente.

In Francia, infine, le carte sono state introdotte dagli ipermercati per offrire servizi di pagamento idonei ad attirare e conservare il segmento dei clienti sensibili a questo tipo di opportunità, nella logica prevalente del "traffico".

Gli argomenti a favore rispettivamente di un micromarketing del traffico ovvero della fedeltà sono stati da noi approfonditi in altra sede (Lugli, 1999).

L'analisi di oltre 50 imprese commerciali leader europee e americane ha condotto alla individuazione della struttura e delle leve dei programmi fedeltà (Ziliani, 1999), come illustrano le figure 1 e 2.

I programmi fedeltà devono sviluppare almeno la componente comportamentale della fedeltà, cioè l'acquisto ripetuto, nei segmenti di clientela scelti dall'impresa. Allo scopo è necessario individuare l'opportuna "granularità" della segmentazione e gli incentivi idonei (fig. 1).

La nostra analisi ha riscontrato che nella pratica la maggior parte dei programmi fedeltà, soprattutto in Italia e negli USA, opera una segmentazione elementare in due soli gruppi: titolari e non titolari di carta. Poiché il beneficio accordato è il medesimo per tutti i titolari, che spesso rappresentano oltre l'80% della clientela, questa tipologia di programma fedeltà è di fatto una *mass marketing promotion*.

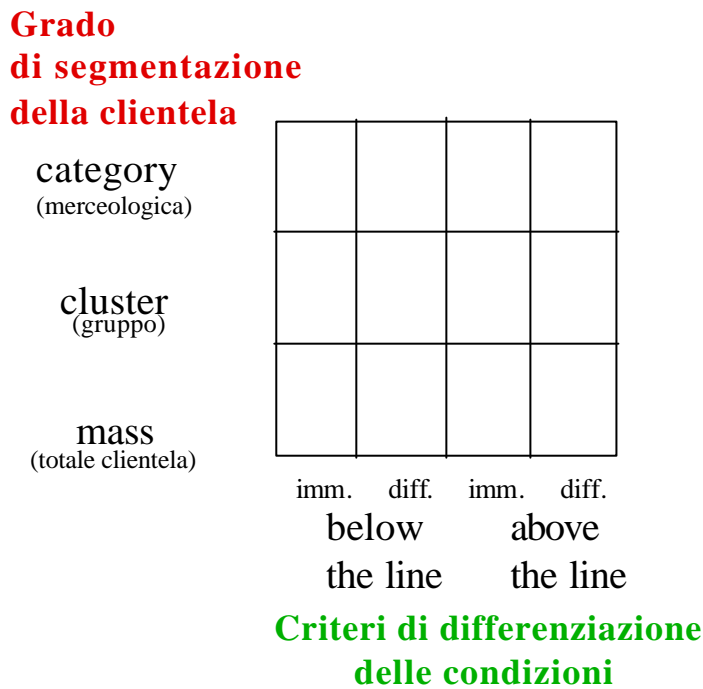
Un livello più sofisticato di segmentazione è quello che chiamiamo *cluster*, esemplificato dal programma fedeltà del retailer britannico Tesco, che individua cinque segmenti sociodemografici cui rivolgere comunicazione e promozione mirata e specifica: studenti, single, famiglie con figli, anziani e altri).

L'ultimo livello, che abbiamo chiamato *category*, implica la raccolta per ciascun titolare dei dati analitici relativi alla composizione del paniere di spesa, il che comporta un salto di difficoltà e di costo dal punto di vista dei sistemi informativi: a questo livello però diventa possibile ogni tipo di analisi e di azione mirata, imperniata sul singolo prodotto o sul singolo cliente.

Come vedremo nel seguito, i retailers che realizzano micromarketing a questo livello differenziano le condizioni grazie all’impiego delle tecnologie informatiche come i chioschi elettronici (Sainsbury’s), i computer palmari (Safeway), i terminali alla barriera casse e, ovviamente, Internet.

Gli incentivi, con i quali l’impresa differenzia il servizio e/o l’esperienza del cliente, possono prendere la forma di riduzioni dell’esborso (sconti o, con terminologia tipica del settore, promozioni *below the line*), ovvero di aumenti di utilità (premi, privilegi e servizi aggiuntivi, detti anche leve *above the line*). A loro volta, gli incentivi possono essere erogati immediatamente o differiti nel tempo. Il differimento risulta idoneo a plasmare le abitudini del consumatore per un lasso di tempo sufficiente affinché interiorizzi il comportamento desiderato dall’impresa: avrà di conseguenza maggiore valenza fidelizzante rispetto all’erogazione immediata, ma comporterà anche maggiori oneri finanziari per il distributore <sup>4</sup>.

**Figura 1 – Gli elementi strutturali che caratterizzano i programmi fedeltà**



Fonte: Ziliani, 1999

Gli incentivi sono la componente più visibile del programma fedeltà, e quella che lo connota e differenzia rispetto ai rivali. Non stupisce quindi che nel mercato appaiano frequentemente innovazioni in questo aspetto del micromarketing e rapide manovre di imitazione delle “trovate” di maggiore successo. Abbiamo classificato gli incentivi riscontrati nei programmi fedeltà oggetto della nostra indagine in quattro categorie: sconti, premi, privilegi e servizi (fig. 2).

<sup>4</sup> I maggiori oneri sono dovuti all’obbligo di legge, vigente in tutti i paesi, di accantonare riserve a bilancio proporzionali all’ammontare di sconti esigibili dalla clientela, per fare fronte all’eventualità di una riscossione contemporanea del valore dei punti da parte di un numero elevato di consumatori.

Gli incentivi below the line sono i più utilizzati. Gli sconti, subordinati ai meccanismi indicati in figura 2, possono essere immediati o differiti, ovvero si può lasciare al cliente facoltà di esigerli quando ritiene opportuno. Le leve below the line sono facilmente imitabili: la loro efficacia dipende quindi dal grado di dettaglio raggiungibile nell’analisi dei dati e nell’erogazione. A differenza degli sconti generici, la manovra degli sconti con comunicazioni dirette e contenuti personalizzati è estremamente efficace e poco imitabile. Si spiega così l’interesse per i chioschi elettronici e altri dispositivi simili, in grado di richiamare, al passaggio della carta, la storia d’acquisto del cliente, collocarlo in un segmento predefinito e proporgli offerte mirate e specifiche.

L’area above the line è quella dove i retailers hanno “esercitato la fantasia”, in quanto le possibilità di differenziazione sono più ampie. I programmi organizzati intorno a queste leve promozionali si distinguono per: a) la natura del premio, che può essere un bene, un servizio o un privilegio e b) la modalità con cui il cliente si qualifica per il premio. Infatti, i titolari di carta possono avere accesso ai privilegi senza alcuno sforzo, ma per il semplice possesso della carta (in questo caso si parla di *reward*), ovvero qualificarsi per ottenerli attraverso determinati comportamenti nel tempo (si parla allora di *incentive*). La fig. 2 fornisce numerosi esempi, tratti dalla distribuzione grocery e non grocery.

**Figura 2 – Gli incentivi usati per differenziare le condizioni alla clientela**

SCONTI	PREMI	PRIVILEGI	SERVIZI
<ul style="list-style-type: none"> <li>🔒 IMMEDIATI                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– alla cassa</li> <li>– con Catalina</li> <li>– al chiosco elettronico</li> <li>– “straddle pricing”</li> </ul> </li> <li>🔒 DIFFERITI                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– coupon nella rivista</li> <li>– coupon mailing</li> <li>– lista della spesa</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>🔒 regali senza esborso</li> <li>🔒 regali in self liquidating</li> <li>🔒 sconti su prodotti o servizi di partners</li> <li>🔒 lotteria di punto vendita</li> <li>🔒 marketing sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>🔒 consegna a domicilio</li> <li>🔒 parcheggio</li> <li>🔒 ordine “remoto” via telefono, fax, modem</li> <li>🔒 “assortimento esteso” su catalogo</li> <li>🔒 samples</li> <li>🔒 “shopping evenings ”</li> <li>🔒 degustazioni/ invito alla prova</li> <li>🔒 gift catalogue</li> <li>🔒 gift delivery</li> <li>🔒 rivista della carta</li> <li>🔒 carta “gold” o “plus”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>🔒 carta di pagamento</li> <li>🔒 servizi finanziari</li> <li>🔒 prodotti assicurativi</li> <li>🔒 rete multivendor per accumulo punti</li> <li>🔒 agenzia di viaggi</li> <li>🔒 supermercato elettronico</li> <li>🔒 Internet provider</li> </ul>

Fonte: Ziliani, 1999

L’area più interessante a nostro avviso è rappresentata dalla voce “servizi”. Facendo leva sulla fiducia costruita intorno all’insegna, i retailers di maggiori dimensioni hanno intrapreso da tempo il cammino della diversificazione, estendendo l’offerta di servizi a campi anche molto distanti dai prodotti grocery, come i prodotti finanziari e assicurativi, la biglietteria aerea, fino ai servizi legati ad Internet, come testimonia Tesconet, l’iniziativa di Tesco che offre connessione gratuita alla Rete a milioni di titolari della carta. E’ infatti noto da sempre ai direct marketers che i clienti abituali offrono opportunità notevoli per il *cross selling*, e a costi ridotti.

Al momento dell'introduzione, il programma fedeltà opera a un livello di segmentazione elementare e offre una gamma ridotta di incentivi: nelle fasi successive del suo “ciclo di vita”, anche in risposta alle manovre imitative dei competitors, il programma si arricchisce di opzioni e incentivi, nel tentativo di operare una *mass customisation* del servizio e della shopping experience. Non ci sorprende comunque che l'emergere di Internet e dei suoi strumenti (il Web e la posta elettronica) siano apparsi subito come complementari all'orientamento di micromarketing, per le possibilità di interattività e personalizzazione che offrono.

### 3. Il micromarketing nel mercato virtuale

Il sito web è, nel mercato virtuale, quello che la carta fedeltà è nel mercato fisico.

In linea teorica, qualsiasi impresa che si è dotata di un sito web è nelle condizioni di fare micromarketing. Infatti Internet obbliga per sua natura le aziende a gestire l'informazione. Come nel caso della carta fedeltà, scopriamo però che lo strumento è una condizione necessaria ma non sufficiente perché l'orientamento alla segmentazione e alla personalizzazione si realizzi.

Abbiamo analizzato i siti web dei retailers europei e americani di cui sono stati studiati i programmi fedeltà nel paragrafo precedente, e anche alcuni e-retailers puri. Trattandosi di aziende di rilevanti dimensioni e familiari con l'information technology, non ci ha stupito che tutte possedessero un proprio sito. Tuttavia, abbiamo riscontrato che i siti erano molto diversi, dal punto di vista delle potenzialità di micromarketing e li abbiamo quindi classificati in tre gruppi:

- 1) **Siti di prima generazione**, che consistono nella semplice trasposizione su Internet dei contenuti comunicazionali cartacei utilizzati come "comunicazione di massa". Questi siti offrono le stesse informazioni a tutti (Asda e Conad, ad esempio). In questo caso il sito è probabilmente un ulteriore medium all'interno del "communication mix" dell'impresa e il flusso informativo che lo collega al processo di marketing dell'impresa è unidirezionale: i contenuti prodotti nelle varie funzioni aziendali vanno al sito per esservi "pubblicati", ma verosimilmente nessuna informazione proveniente dal web viene reinserita nelle decisioni dell'impresa. In questo caso non vi è nessun uso di Internet per il micromarketing.
- 2) **Siti di seconda generazione**, che realizzano un primo grado di interattività, ad esempio permettendo la ricerca di informazioni in un database e il contatto tramite posta elettronica, ma non raccolgono informazioni sull'utente (Albert Heijn e Migros, ad esempio). Un sito di questo tipo, oltre a svolgere le funzioni di cui sopra, è uno strumento di customer service, in quanto permette agli interessati di contattare direttamente l'impresa e di riceverne informazioni e/o assistenza, tramite l'uso della posta elettronica. Se conservati in un database, gli indirizzi di posta elettronica possono essere un importante strumento di relazione con soggetti che dimostrano un interesse nell'impresa, e che quindi potrebbero essere oggetto di iniziative di marketing (§3.1).
- 3) **Siti di terza generazione**, interattivi e personalizzati, nel senso che forniscono informazioni e/o condizioni di vendita differenziate ai diversi utenti, che vengono riconosciuti in vari modi: attraverso la registrazione online, attraverso l'inserimento del codice della carta fedeltà, attraverso l'invio di *cookies* (vedi §3.1). Verosimilmente, le tecnologie di riconoscimento e segmentazione utilizzate da questi siti indicano che nessun contatto viene "sprecato", ma i clienti e i visitatori vengono identificati e seguiti nel tempo (Big Y, ad esempio).

Le imprese già presenti nel mondo fisico, a differenza degli start up, che nascono per il mercato virtuale, di solito sviluppano la propria presenza sul web in modo graduale, passando da una situazione in cui non dispongono di un sito (la maggior parte dei retailers italiani fino al 1998, ad esempio) fino alle fasi sopra indicate.

Solo quando il retailer fisico decide di intraprendere la strada del commercio elettronico e di utilizzare la Rete come canale di vendita, il sito evolve ad un livello di forte interattività: oltre a permettere all'utente la ricerca di informazioni, supporta anche le transazioni, abilitando l'ordine o addirittura il pagamento online dei prodotti e servizi dell'impresa (Tesco, Sainsbury's).

Nel caso infine di retailers virtuali puri, si arriva a siti che sono l'elemento centrale se non addirittura unico nella relazione dell'impresa con i clienti, e che supportano le altre attività di

marketing. Dell o, nel grocery, Netgrocer e Peapod hanno siti di questo tipo, attorno ai quali ruota tutta la catena del valore dell'impresa.

Si capisce quindi che, se la presenza di un sito web è condizione necessaria perché l'impresa sviluppi il micromarketing, la condizione sufficiente è che il sito stesso, e più in generale il canale virtuale, ricopra un ruolo non occasionale ma continuativo nella strategia di impresa.

Non è necessario che il ruolo strategico di Internet sia quello di canale di vendita: per fare micromarketing è sufficiente che il sito abbia un ruolo strategico come canale informativo, mentre la vendita si realizza poi nel canale tradizionale. Nella pratica, però, sono i retailers che usano Internet come canale di vendita ad avere il maggiore incentivo a realizzare il micromarketing. Infatti, dietro alla superficie colorata e dinamica di un sito web, c'è una realtà di investimenti in sistemi informativi sofisticati e in risorse umane che si giustificano solo se l'impresa ha assegnato alla Rete un ruolo forte come centro di profitto nella strategia.

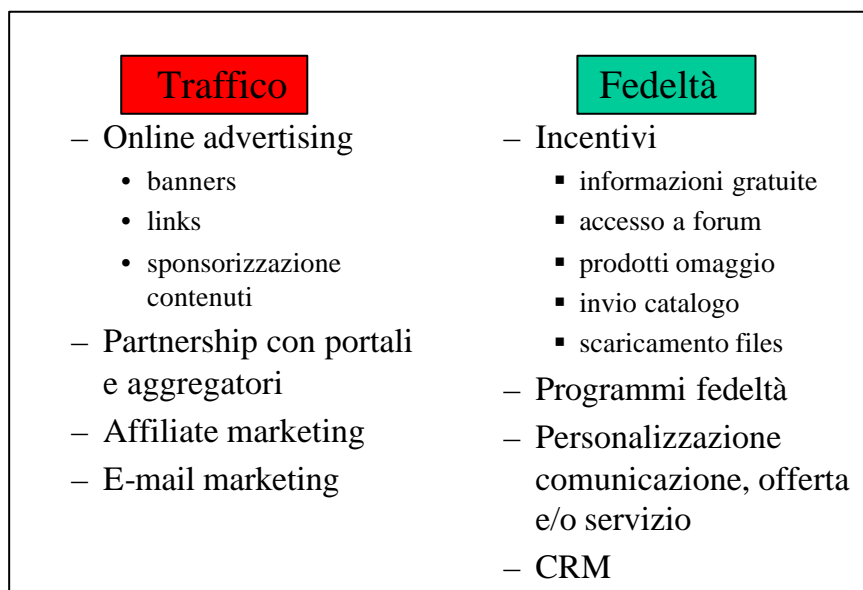
### 3.1 Le leve del micromarketing nel mercato virtuale

Si dice abitualmente che Internet permette una sofisticata segmentazione e una personalizzazione dell'offerta/del servizio al cliente: nel seguito discuteremo i principali strumenti per fare micromarketing mirato nel target e nelle proposte su Internet. Abbiamo classificato gli strumenti a seconda che servano prevalentemente alla acquisition o alla retention (figura 3), nella consapevolezza che in molti casi i due obiettivi non sono scindibili, ma l'enfasi dipende dall'orientamento dell'impresa. A seconda che si tratti di un e-tailer puro o di un retailer "bricks & clicks" gli obiettivi assegnati a Internet, e quindi alle leve, possono essere diversi.

Le leve per il micromarketing del traffico su Internet sono:

- online advertising (banners, links e sponsorizzazione di contenuti);
- partnership con portali e altri *intermediaries*;
- *affiliate marketing*;
- *e-mail marketing*.

**Figura 3 - Le leve del micromarketing su Internet**



Fonte: autori

*Online advertising.* La pubblicità online supera il compromesso tradizionale tra *richness* e *reach* della comunicazione, poiché permette di distribuire a largo raggio messaggi interattivi mirati sulle caratteristiche del segmento target. Ha alcuni vantaggi che la distinguono dall'advertising offline: a) interattività con l'utente; b) targeting molto preciso; c) tracking del segmento di utenti; d) analisi automatizzata dei risultati.

Le diverse forme che assume la pubblicità online sono note: banners, links attivi, sponsorizzazione di contenuti, programmi *affiliate* e e-mail marketing (vedi infra).

Più interessante è analizzare le principali tecnologie per realizzare micromarketing con la pubblicità online: ad servers, banner networks, software per la targettizzazione del messaggio e per l'analisi del sito.

Per fare comunicazione mirata al target e nel messaggio su Web, l'impresa deve svolgere una serie di attività. In primis la cosiddetta "gestione delle scorte", che consiste nel controllare che la pubblicità abbia ricevuto il numero di impressions richiesto e il tempo di esposizione stabilito; si tratta di un compito oneroso se si pensa che un sito evoluto può ospitare anche 200 advertisers e centinaia di milioni di impressions.

Viene poi il targeting per segmento di utenti: appositi software sono in grado di mirare la comunicazione a specifici gruppi di visitatori per localizzazione geografica, tipo di dominio da cui si collegano (università, professionale, privato), tipo di PC utilizzato e soprattutto interessi e caratteristiche sociodemografiche, se l'utente è registrato, o tipologia di informazioni cercata se l'utente sta facendo una ricerca con parole chiave.

Infine vi è il reporting per la valutazione dell'efficacia. Software ad hoc permettono di capire chi reagisce alle campagne pubblicitarie online: da dove provengono i visitatori, quali banner o contenuti hanno visto, e anche quanti hanno effettivamente acquistato i prodotti pubblicizzati.

Queste attività possono essere svolte internamente, dalle imprese che acquistano un *ad server* (hardware e software appositi), o anche gestite in outsourcing, affidandosi a un *banner network*, vale a dire rete di siti indipendenti commerciali e pubblicitari rappresentati da brokers che raccolgono la pubblicità per tutto il gruppo vendendola a pacchetti per categoria merceologica (inserzione in tutte le pagine e le occasioni in cui si parli di automobili, ad esempio, di cinema o di viaggi).

La disponibilità di questi strumenti di micromarketing non si traduce automaticamente nel loro utilizzo, che risulta oneroso in termini di risorse economiche e umane dedicate. Il rapido declino dell'efficacia dell'online advertising "di massa", come testimoniano i tassi di click through scesi all'1% per i banners generici, crea un incentivo a procedere sulla strada del micromarketing.

*Partnership con portali e altri infomediaries.* Alla ricerca di visibilità e fiducia, i retailers virtuali affittano spazio all'interno delle pagine web di portali e altri aggregatori, generalisti o specializzati per contenuti o area geografica coperta, i quali assicurano un flusso costante di visitatori. Poiché il settore dei portali generalisti si sta inevitabilmente concentrando, garantirsi una presenza nei pochi rimasti diventa di importanza strategica, e richiede crescenti risorse finanziarie. All'opposto, i siti a contenuto specifico non attirano grandi volumi di visitatori, ma segmenti più omogenei all'interno e, quindi, una base più adatta per il micromarketing.

Oltre all'affitto di spazio si sta diffondendo la sponsorizzazione di contenuti: il retailer può fornire contenuti specifici o pagarne il costo della creazione in cambio del branding on line.

I principali intermediari informativi e di fiducia con i quali stringere partnership per il micromarketing sono i seguenti.

- **Motori di ricerca.** Gli infomediaries come Altavista sono enormi database dove si possono fare ricerche tramite "parole-chiave" per trovare documenti in tutta la rete senza garanzia tuttavia dei

contenuti. L'advertiser paga perché il proprio sito o banner appaia quando il richiedente digita specifiche parole chiave e non altre, e/o perché appaia prima dei competitors.

- **Directories.** I siti come Yahoo! sono cataloghi scelti e garantiti, nel senso che non contengono tutta l'informazione possibile ma godono della fiducia dei visitatori.
- **Malls.** I centri commerciali come Cybermercato sono aggregazioni virtuali di negozi dove si possono fare acquisti selezionando i prodotti da diversi assortimenti effettuando poi il pagamento e la consegna sono in modo unitario.
- **Publishers.** Il sito del quotidiano la Repubblica (Kataweb) utilizza i contenuti editoriali e l'esperienza del giornale "fisico" per fornire informazione generalista in Internet.
- **Spot market makers.** E-bay o Freemarketsonline fanno incontrare domanda e offerta realizzando le aste virtuali.
- **Agenti intelligenti.** Vi sono infine siti (Simon.com) che permettono di confrontare prezzi e caratteristiche dei medesimi prodotti/servizi presso diversi fornitori, favorendo un acquisto più informato e conveniente.

Tutte queste categorie di siti forniscono i sofisticati servizi di *ad serving* sopra descritti. A fronte di un corrispettivo per lo spazio pubblicitario, questi siti offrono la possibilità di segmentare i visitatori e targettizzare di conseguenza il messaggio secondo una molteplicità di criteri, anche impiegati congiuntamente.

*Affiliate marketing.* Basato sul medesimo principio della partnership ora discussa, l'affiliate marketing permette di inserire i propri prodotti e servizi in migliaia di siti web, detti "affiliati", con costi commisurati ai risultati. L'esempio di CDNow, noto retailer in campo musicale ([www.cdnow.com](http://www.cdnow.com)), servirà ad illustrare il concetto. CDNow ha sviluppato per primo un modello di affiliate marketing, offrendo a piccoli siti indipendenti per appassionati di musica la possibilità di ospitare un *link* al sito di CDNow in cambio di una commissione del 3% sul fatturato eventualmente generato da clienti che contattino l'azienda attraverso di esso. Oggi la rete di partner conta 250.000 siti affiliati, un risultato che non sarebbe mai stato possibile acquistando spazio pubblicitario secondo le logiche mass market. Amazon ha un programma analogo che garantisce fino al 15% di commissione agli affiliati e produce il 25% del fatturato aziendale.

Raccogliendo in un database integrato con il proprio sito Web i dati sui visitatori, diretti o provenienti dalla fitta rete di links ospitati da altri siti partner, e collegandoli ai dati sulla spesa e sul profitto di cliente, CD Now può calcolare il *lifetime value* di cliente per canale di acquisizione; ciò che determina contemporaneamente la spesa massima sostenibile per acquisire clienti con ciascuno dei mezzi, che a sua volta permette di definire e ottimizzare il mix di investimenti in comunicazione.

Gli affiliati conoscono il profilo e gli interessi dei visitatori dei propri siti, e quindi scelgono di inserire i link che hanno la probabilità più elevata di interessare il proprio pubblico, e di produrre, in tal modo, reddito. Per i bassi costi di gestione e per il meccanismo "pay for performance" l'affiliate marketing è un modo economico di fare micromarketing e come tale in rapida crescita: Jupiter Communication stima che quest'anno il 25% delle vendite online nel B2C sarà generato da programmi di affiliate marketing.

*E-mail marketing.* La posta elettronica può essere impiegata come strumento di marketing interattivo per condurre un dialogo con i clienti su base individuale inviando messaggi personalizzati su vasta scala. I tassi di *click through* sono molto più alti rispetto ai banner (15% contro 1% secondo Jupiter Communication) dovuti all'impatto dello strumento e alla personalizzazione possibile del contenuto. Per creare una lista interna di indirizzi e-mail l'impresa può utilizzare il proprio sito web o anche mezzi off line, come il call center o il punto vendita. In alternativa, è possibile rivolgersi a brokers come Buongiorno.it, che raccolgono indirizzi e-mail in cluster socio demografici, per stile di vita e prodotti consumati e, inserendo nelle newsletter

periodiche comunicazioni pubblicitarie coerenti con gli interessi del destinatario, massimizzano l'efficacia della comunicazione.

Le leve Internet per il micromarketing della fedeltà sono:

- incentivi (informazione, prodotti o servizi gratuiti);
- programmi fedeltà;
- personalizzazione/differenziazione del messaggio e (quando possibile) del prodotto/servizio;
- mantenimento del dialogo (e-mail, comunità virtuali, Customer Relationship Management).

*Incentivi.* Una volta che il potenziale cliente è stato attirato al sito del retailer con gli strumenti di acquisition descritti, l'impresa dovrà fornire adeguati incentivi per raccogliere informazioni su di lui, indispensabili per la segmentazione e le successive fasi di offerta mirata e mantenimento della relazione.

Tra i principali incentivi usati per la raccolta di informazioni sui visitatori dei siti web abbiamo riscontrato:

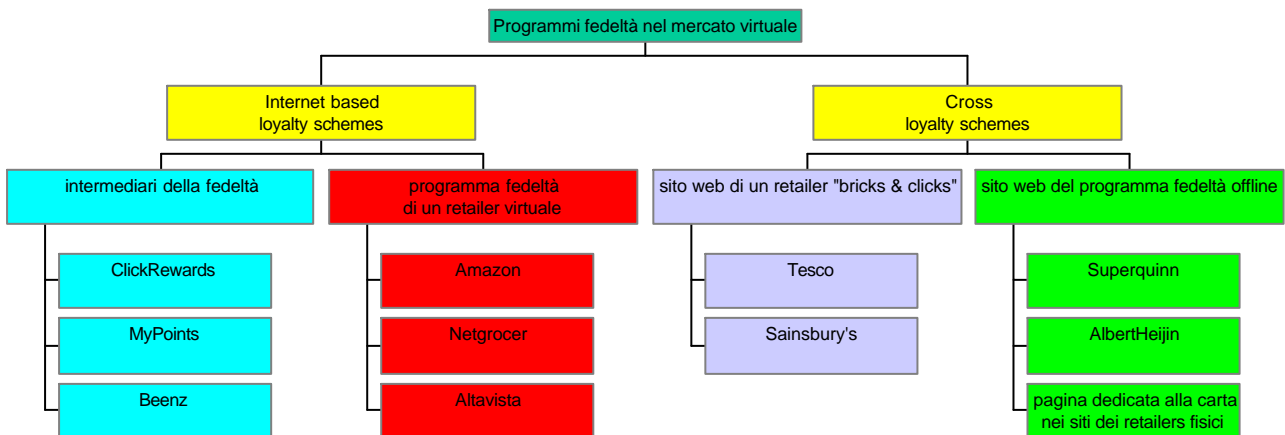
- informazioni gratuite (es.: Cucina Italiana).
- Accesso a forum di discussione (Apple computer)
- Richiesta di invio prodotto omaggio (Procter & Gamble).
- Richiesta di invio catalogo e altro materiale offline (Asda).
- Acquisto di prodotto (tutti).
- Scaricamento software, musica, video (Wired).
- Partecipazione a giochi e lotterie (Priceline).
- Programmi fedeltà (vedi sotto).

Per beneficiare degli incentivi l'utente deve compilare un modulo online. Il modulo raccoglie indirizzo (reale e virtuale), dati socio demografici e/o altri dati utili per la segmentazione. Come nel caso della sottoscrizione di carta fedeltà, il modulo di iscrizione è un momento prezioso per raccogliere informazioni altrimenti non disponibili sull'utente: la quantità di dati richiesta varia molto da un sito all'altro e di conseguenza varieranno le possibilità di fare micromarketing.

*Programmi fedeltà.* Pur appartenendo all'area degli incentivi, abbiamo analizzato separatamente questo strumento per la rilevanza che sta assumendo anche su Internet.

Nel mercato virtuale sono presenti programmi fedeltà puramente online (che possiamo definire *Internet based loyalty schemes*) e programmi fedeltà di imprese che operano anche nel mercato fisico (che definiamo *cross loyalty schemes*) (figura 4).

**Figura 4 – I programmi fedeltà presenti su Internet**



Fonte: autori

a) *Internet based loyalty schemes.*

Esistono solo su Internet e si dividono in due tipologie: quelli offerti da veri e propri "intermediari della fedeltà" e i programmi frequent shopper dei retailers virtuali (e-tailers).

Con "intermediari della fedeltà" intendiamo siti Web che fungono da portali di accesso ai siti di decine di retailers appartenenti a varie categorie merceologiche, accomunati dalla possibilità di accumulare punti per il medesimo programma. Il programma fedeltà è la "locomotiva" del sito, non vi è un retailer promotore.

Nel settore grocery, un'esperienza interessante in questo ambito è rappresentata dal sito ValuePage di Catalina Marketing. Dal 1998, 9.000 dei 12.000 punti vendita USA appartenenti al Checkout Coupon Network di Catalina sono collegati col sito Value page, dove 43 fornitori di prodotti di marca offrono online sconti su 145 categorie merceologiche. Il consumatore può visitare il sito di Catalina per stampare i buoni sconto da spendere nel supermercato in occasione della successiva visita, oppure può arrivare al sito di Catalina indirettamente passando dal sito del suo retailer. In questo caso, il consumatore compila e stampa la sua lista della spesa redatta con i codici a barre dei prodotti selezionati; la lista della spesa viene successivamente letta dallo scanner e il POS stampa un buono sconto per i prodotti acquistati promozionati dall'industria attraverso il sito, ma a valere sulla prossima visita.

L'orientamento dei buoni sconto alla fidelizzazione della clientela dei distributori può essere implementato a valle, attraverso la liquidazione differita di cui si è detto più sopra, e a monte attraverso la segmentazione e la differenziazione delle offerte promozionali in funzioni delle caratteristiche sociopsicografiche e comportamentali del visitatore. Catalina ha infatti iniziato nel 1999 a chiedere al milione di visitatori settimanali di "Value Page" di inviare per e-mail il numero della fidelity card per la quale chiedono una personalizzazione dell'offerta promozionale.

Tra gli intermediari della fedeltà che spaziano su più settori, il primo è stato Cybergold, che ricompensava in denaro i visitatori in base al numero di pagine visitate e alla durata del collegamento. Recentemente il programma ha incominciato a distribuire punti (ad oggi ha in circolazione l'equivalente di 350 milioni di dollari), invece di contante, nell'intento di generare maggiore fedeltà. Lo stesso fa MyPoints, con 7 milioni di partecipanti e un tasso di crescita di 20.000 nuovi titolari al giorno: i minori costi di gestione dei programmi fedeltà online consentono di offrire punti dal valore più elevato rispetto ai programmi fedeltà del mondo fisico (7-10% del valore dell'acquisto contro 1-2% delle carte fedeltà). ClickRewards distribuisce "clickmiles" convertibili in miglia aeree presso 10 compagnie, e infine Beenz offre una "moneta virtuale" da accumulare in 150 siti partner e spendibile in 25 di essi per premi, prodotti e servizi.

A nostro avviso queste iniziative fanno leva solamente sulla fedeltà incentivata, e non generano fedeltà all'insegna o alla marca. Gli iscritti al programma di SportsLine, ad esempio, visitano il 110% di pagine in più rispetto ai non iscritti, ma l'azienda dichiara che non è possibile sapere se guardano veramente le pagine, o semplicemente cliccano.

Molti retailers virtuali offrono un programma fedeltà simile a quelli dei retailers fisici discussi nel § 2.2. Amazon e CD Now, tra i primi operatori del commercio elettronico nel largo consumo, hanno introdotto un sistema di sconti e premi per i clienti fedeli.

La figura 5 illustra i meccanismi per la discriminazione delle condizioni e gli incentivi che abbiamo riscontrato nei programmi fedeltà Internet based: si noti che in alcuni casi i visitatori accumulano punti non solo acquistando presso il retailer o i partners, ma anche per altre attività, dalla semplice visione di pagine web alla risposta a questionari, alla lettura di e-mail pubblicitarie, all'acquisto.

**Figura 5 – Struttura e leve dei programmi fedeltà Internet based**

Come accumulo i punti	Leve dei programmi
<ul style="list-style-type: none"> <li>– registrazione</li> <li>– visita pagine del sito</li> <li>– visita siti partner</li> <li>– compilazione questionari</li> <li>– accettazione e-mail commerciali</li> <li>– acquisti online</li> <li>– acquisti in siti partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sconti sugli acquisti</li> <li>– punti per regali su catalogo</li> <li>– punti per regali o sconti presso partner online e offline</li> <li>– punti per miglia aeree</li> <li>– punti per cash</li> <li>– gift certificates</li> </ul>

Fonte: autori

Altavista, ad esempio, offre un programma fedeltà basato su punti, accumulabili in vari modi presso 700 siti partner su 8 milioni di prodotti:

- 1000 punti semplicemente per registrarsi, allo scopo di costruire un ampio database di nominativi dei quali conoscere i tratti sociodemografici e cui indirizzare comunicazione commerciale mirata.
- 25 punti ogni volta che il navigatore visita i siti delle aziende partner, che cambiano ogni giorno, fino a un massimo di 1000 punti al giorno.
- 45 punti per ogni dollaro speso in acquisti con il servizio Altavista shopping. E' il modo per accumulare punti più rapidamente.
- 50 punti per chi scarica sul computer portatile o palmare il software Shop Everywhere, che permette di fare comparison shopping ovunque il cliente si trovi.

I punti permettono di ottenere in regalo o in self liquidating offer una vasta gamma di prodotti: hardware, vacanze, giocattoli, riviste, articoli sportivi e così via. E' anche possibile donarli in beneficenza e partecipare all'estrazione di una lotteria.

Links diretti ai siti dei partner sono presenti in ogni pagina di Altavista: ciascun partner può variare ogni giorno la propria offerta e il numero di punti corrispondente.

Tramite il sito l'utente può controllare il totale punti accumulati, cambiare i dati che lo riguardano, chiedere informazioni, vedere il catalogo premi.

#### b) *Cross loyalty schemes.*

Anche i retailers del mercato fisico sono presenti sul Web con i propri programmi fedeltà.

In particolare, mentre i retailers che operano esclusivamente nel mercato fisico utilizzano il proprio sito solo come “complemento informativo e di servizio” per il programma fedeltà attivo nei punti vendita, i retailers *bricks & clicks* hanno esteso il programma dal canale fisico a quello virtuale, permettendo al cliente un accumulo di punti congiunto sia con comportamenti offline sia online.

Quasi tutti i retailers grocery oggetto della nostra indagine riservano, all'interno del proprio sito, almeno una pagina al programma fedeltà. Ad un livello elementare, le informazioni contenute riguardano: nome e immagine della carta, meccanismo di reward ed elenco dei premi o promozioni

in corso, mentre alcuni retailers permettono di scaricare dal sito il modulo di sottoscrizione della carta. Fin qui, il sito non serve per raccogliere dati sulla clientela.

Nel 1998, Sainsbury è stato il primo retailer in Europa a permettere ai titolari di carta fedeltà il controllo del totale punti accumulati dal sito Internet dell'azienda. Un servizio offerto già da numerose imprese americane e presto imitato da Tesco.

Numerosi sono gli scopi del servizio, che consente al cliente di controllare il saldo dei punti fedeltà aggiornato alla sera precedente, digitando il codice della carta:

- a) identificare nel database dei titolari quelli che hanno un accesso ad Internet, allo scopo innanzitutto di studiarne il profilo sociodemografico e i comportamenti di spesa;
- b) raccogliere indirizzi di posta elettronica per avviare una comunicazione mirata tramite il nuovo mezzo;
- c) trasmettere a cadenze regolari offerte speciali che possono essere facilmente personalizzate sulla storia degli acquisti del cliente, liste della spesa, notizie riguardanti il punto vendita (nuovi inserimenti, cambiamenti negli orari di apertura, nuovi servizi) e anche estratti dalla rivista della carta.

In Europa, l'esempio più "evoluto" di comunicazione su Web di programmi fedeltà presenti solo nel mondo fisico è quello di Superquinn, che ha realizzato un sito ad hoc per il programma, [www.superclub.ie](http://www.superclub.ie). Registrandosi online è possibile ricevere la carta a domicilio entro due giorni, controllare i punti, partecipare a concorsi per vincere ulteriori punti, dialogare con altri titolari di carta, vedere in anteprima i premi del nuovo catalogo, suggerire nuove aziende partner.

Negli Stati Uniti il web è stato integrato nel programma fedeltà soprattutto per permettere al cliente la stampa di buoni sconto e liste della spesa, generiche o personalizzate sulla base del cluster di appartenenza o della storia degli acquisti nel punto vendita, a seconda del grado di sviluppo del micromarketing del retailer.

Infine, per i retailers che non vendono nel canale fisico, ma che vogliono offrire ai clienti la possibilità di fare la spesa online, la carta può servire da tramite per introdurre i servizi di home shopping e delivery di imprese come Peapod. I supermercati Big Y ospitano nel proprio sito la comunicazione di un intermediario del genere, contribuendo a creare fiducia e ad aumentare il proprio fatturato, raggiungendo anche clienti sensibili a questo servizio.

I benefici maggiori dell'integrazione del micromarketing sono tratti, tuttavia, dai retailers bricks & clicks, che hanno attivato anche il canale del commercio elettronico, come Tesco e Sainsbury's. Il timore di una cannibalizzazione tra i canali è stato accantonato da Tesco, dopo che l'analisi dei dati del primo anno di attività di TescoDirect hanno mostrato che il 50% delle vendite online (che rappresentano l'1% del fatturato dell'impresa) è stato generato da clienti nuovi, mentre i clienti esistenti hanno aumentato il volume degli acquisti e ampliato i panieri di spesa (Luceri, 2000). Si noti che queste analisi sono possibili grazie all'utilizzo della carta fedeltà per l'identificazione dei clienti, sia offline sia online. Viste le possibilità del nuovo mezzo, possiamo attenderci ulteriore crescita nel campo dei programmi fedeltà online. Sia nel mondo fisico che in quello virtuale, le carte servono soprattutto a stabilire un canale di comunicazione e a misurare la fedeltà, non a crearla.

Una ricerca di Jupiter communication indica che oggi il 75% di chi fa acquisti su Internet partecipa a un programma fedeltà, ma solo per il 22% il programma costituisce un incentivo all'acquisto. I medesimi intervistati dichiarano che i fattori di stimolo sono altri: un assortimento attraente, la possibilità di restituire i prodotti, l'efficienza del customer service sono più importanti.

Anche nel mondo virtuale è vero quello che vale nel mondo fisico: senza un prodotto e una marca superiori e affermati l'efficacia dei programmi fedeltà e delle promozioni in generale è ridotta e tende a diminuire rapidamente nel tempo. Desideriamo sottolineare che Internet offre il contesto per estendere le azioni di micromarketing, in quanto scompare il trade off tra *reach* e *reachness* che è tipico solo del mondo fisico. L'assenza di vincoli spazio temporali e l'interattività

dello strumento permettono infatti di tarare l'offerta in modo puntuale rispetto alle esigenze di microsegmenti senza ridurre per questo la dimensione del mercato di riferimento. Diventa cioè possibile una mass customisation della comunicazione, dell'offerta e del servizio spostando così la frontiera del marketing della fedeltà.

*Personalizzazione della comunicazione, dell'offerta e del servizio.*

La personalizzazione della comunicazione e della value proposition ai clienti del sito web si può realizzare coi seguenti quattro strumenti.

- **Invio messaggi di posta elettronica.** Sulle possibilità dell'e-mail marketing si è già detto sopra.
- **Utilizzo di tecnologie *push* per fornire informazioni personalizzate.** Particolarmente usate dai fornitori di contenuti (Financial Times, Vogue, siti di servizi B2B), queste tecnologie permettono di trasmettere informazioni di interesse per l'utente senza che questi visiti il sito. E' il sito che spedisce i contenuti nel PC dell'utente quando questo è in uso non intenso. L'utente può modificare le sue preferenze e il fornitore cambia di conseguenza i contenuti inviati.
- **Display di informazioni specifiche quando il cliente si collega.** Un sito web di terza generazione o superiore può riconoscere il visitatore quando si collega grazie all'indirizzo del suo provider, alla presenza di un *cookie*<sup>5</sup> o all'uso di password precedentemente concesse. Si può così mostrare ai clienti le specifiche categorie di informazioni e/o di prodotti cui sono interessati come prima cosa all'atto del collegamento, nonché offrire promozioni mirate sulla base della storia dei collegamenti (e acquisti online) dell'utente.

A seconda della tecnologia usata, la personalizzazione può avvenire grazie a sistemi *rule based* o al *collaborative filtering*. I sistemi rule-based agiscono dal punto di vista del fornitore e a suo vantaggio; una volta stabilito che il cliente identificato rientra in un certo segmento, propongono un prodotto o un'interfaccia specifica, realizzando una personalizzazione "vendor driven". Se un cliente visita un sito di CD musicali quattro volte senza acquistare nulla, ma facendo ricerche sempre nella stessa categoria, alla quinta visita un sistema rule-based gli offrirà uno sconto del 10% su un prodotto della categoria.

Il meccanismo del collaborative filtering opera dal punto di vista e ad esclusivo vantaggio dell'acquirente: non è possibile sapere in anticipo cosa il sistema raccomanderà, ma sarà sulla base delle scelte e dei comportamenti del cliente e degli utenti a lui più affini. Nel medesimo sito musicale, un sistema "collaborativo" sarà in grado di consigliare altra musica, avvisare dell'uscita di un nuovo album, offrire biglietti per concerti di interesse, commenti di altri acquirenti con gusti simili e così via.

- **Creazione di una comunità virtuale.** Armstrong e Hagel (1996) hanno evidenziato il valore delle comunità virtuali per l'impresa, sia come strumenti di creazione di fedeltà sia di traffico. Nel grocery, alcuni retailers hanno sviluppato comunità per la discussione di temi legati alla sicurezza degli alimenti e alla nutrizione, che possono fungere da veicolo promozionale per i prodotti biologici a marca commerciale e in generale per l'immagine dell'insegna.

*Customer Relationship Management.* Sempre di più i retailers si trovano a gestire il contatto e la relazione con i clienti su entrambi i mercati, fisico e virtuale, sia quando il sito è un semplice canale di informazione (siti di seconda generazione), sia soprattutto quando funge da canale di vendita online. La capacità di gestire la relazione con il cliente in maniera unitaria, anche se i punti di contatto e i momenti di interazione sono molteplici e diversi tra loro, diventa allora una importante leva di micromarketing della fedeltà.

---

<sup>5</sup> Un *cookie* è un piccolo file di dati che, una volta inserito nella memoria di un computer, lo identifica e lo distingue dagli altri. Il programma utilizzato per navigare nel web (il browser, come Explorer o Netscape) scarica automaticamente i cookies nel PC quando incontra siti che li utilizzano. Fintanto che il cookie rimane nella memoria del PC questo verrà univocamente identificato ogni volta che si ricollega ad un sito già visitato.

Sempre più spesso i clienti utilizzano diversi strumenti per il proprio processo d'acquisto: sito web, richiesta informazioni tramite e-mail, visione del prodotto in punto vendita, ordine online, consegna a domicilio o ritiro in punto vendita. L'impresa ha la necessità di considerare tutti questi episodi come parte di un'unica storia d'acquisto e di poterne disporre per discriminare le condizioni in occasione di contatti futuri. Per fare questo si sono sviluppati software di *customer relationship management*,<sup>6</sup> che permettono di raccogliere e consolidare tutti i contatti con il cliente, ovunque avvengano, e rendono disponibile l'informazione per le successive interazioni.

Negli Usa, il 55% dei retailers brick & clicks ha integrato almeno in parte le informazioni sulla clientela provenienti dai vari canali in un unico database: solo il 20% lavora però abitualmente con informazioni complete e integrate sui clienti (DMA, 2000). Sarebbe interessante verificare se quel 38% di virtual retailers in attivo secondo il Boston Consulting Group (in Luceri, 2000), nel generale panorama pessimistico sul futuro del commercio elettronico business to consumer, ha trovato nel customer relationship management una fonte di vantaggio competitivo.

### 3.2 Micromarketing del traffico e della fedeltà nel mercato virtuale

Gli strumenti per il micromarketing su Internet sono quindi numerosi: ma cosa cambia, per i due orientamenti al traffico e alla fedeltà, quando il mercato diventa più trasparente, ricco di informazioni, senza confini e distanze geografiche come è quello creato dalla Rete? Nel seguito vogliamo fare alcune riflessioni sulla rispettiva importanza della *acquisition* e della *retention* nel mercato virtuale.

Agli inizi dello sviluppo commerciale del Web, quando i siti commerciali erano poche centinaia e non cinque milioni come ora, si pensava che la caratteristica "trasparenza" del mercato virtuale volesse dire "visibilità": dal momento che un sito esiste, gli utenti del web ne sono informati facilmente e altrettanto facilmente lo trovano. A mano a mano che il mercato maturava si è però capito che, in realtà, l'abbondanza dell'informazione è nel contempo la maggiore forza e la maggiore debolezza di Internet: ciò che si cerca probabilmente esiste, ma spesso non si riesce a trovarlo. Ciò è dovuto al fatto che, poiché la rete non ha una gerarchia, e poiché nuovi contenuti sono aggiunti ogni giorno senza alcun ordine, non è possibile sapere tutto quello che contiene, né dove si trova, né se ciò che c'è oggi sarà ancora disponibile domani e viceversa. Inoltre, l'informazione e i sistemi di ricerca disponibili su Internet sono altamente eterogenei, e questo rende assolutamente difficile fare ricerche in modo automatizzato, perché ogni formato richiede un approccio diverso. Infine, poiché sul web è l'utente che inizia la ricerca, è necessario fornirgli una motivazione, uno stimolo o un incentivo.

Ne discendono tre conseguenze:

- a) rimane necessario comunicare la presenza dell'impresa e promuoverne l'offerta per attirare visitatori che diventino clienti (acquisition), tanto quanto nel mercato fisico;
- b) l'abbondanza e la dispersione dell'informazione rendono necessario l'intervento di intermediari che smistino, aggregino, rendano disponibile l'informazione per facilitare il collegamento tra impresa e potenziali clienti;
- c) nasce la necessità di intermediari che generino fiducia. Infatti, è fondamentale per l'utente fidarsi dell'informazione, delle imprese e delle offerte che trova in Rete, per arrivare a completare la transazione.

In sintesi, tutte le imprese che vogliono essere presenti nel mercato virtuale devono affrontare i costi della comunicazione off line e del ricorso a intermediari informativi e di fiducia per acquisire

<sup>6</sup> Forrester Research ha valutato una crescita del + 54% all'anno tra 1996 e 2000 per questo settore informatico (DMA, 2000).

clienti; questi costi sono tanto maggiori quanto minore è la notorietà dell'impresa nel mercato fisico che può essere "trasferita" nel mercato virtuale.

E l'impatto sulla fedeltà? Ha ancora senso investire in *retention* nel mercato virtuale, dopo che da più parti si legge che uno degli effetti principali della Rete è quello di ridurre la fedeltà della clientela?

Per rispondere a questa domanda è necessario specificare di quale tipo di fedeltà si parla. Nel mercato fisico esistono diverse "tipologie" di fedeltà:

- a) *Al monopolista*, nel caso in cui il fornitore è uno solo, e il cliente è fedele per necessità.
- b) *Inerziale*, nel caso in cui esistano alternative d'acquisto ma il consumatore non ne è a conoscenza o non ha intenzione di ricercarle attivamente poiché ritiene i costi di ricerca troppo elevati.
- c) *Di prossimità*, simile a quella del monopolista, è caratterizzata dall'essere inversamente proporzionale alla distanza spaziale esistente tra domanda e offerta.
- d) *Utilitaristica*, se il cliente ripete l'acquisto finché ha convenienza, anche minima, di prezzo, dopo di che il passaggio all'offerta concorrente più vantaggiosa è immediato.
- e) *Incentivata*, legata cioè alla presenza di incentivi all'acquisto come i programmi fedeltà, che possono far cadere l'impresa in una spirale antieconomica e generare fedeltà utilitaristica.
- f) *Cognitiva*, che si esprime come un allineamento dei valori dell'impresa con quelli dell'acquirente ed è l'unica che mette al riparo dalla concorrenza di prezzo nel breve-medio periodo.

Riducendo tutte le categorie di costi legati all'informazione (di ricerca, percezione e valutazione), Internet non può che avere un impatto negativo sulle fedeltà legate alla ristrettezza delle alternative, cioè quelle al monopolista, inerziale e di prossimità, che vengono notevolmente compromesse.

Più difficile è valutare l'effetto sulle altre fedeltà: utilitaristica, incentivata e cognitiva. Infatti, la possibilità di confrontare abbastanza agevolmente i prezzi e la diffusione di programmi fedeltà fortemente imperniati sulla convenienza (§ 3.1) alimentano la fedeltà utilitaristica e incentivata nel mercato virtuale. D'altro canto, uno dei ritorni attesi dall'investimento in web marketing da parte di tutte le imprese è proprio un aumento della fedeltà cognitiva, grazie al miglioramento del rapporto e del servizio al cliente che si può realizzare tramite il sito. Ancora una volta, come nel caso delle carte fedeltà, siamo di fronte a uno strumento ambivalente, che va riempito di significato a seconda dell'orientamento strategico dell'impresa.

Seppur minacciata, la fedeltà della clientela è ancora più importante nel mercato virtuale, per una serie di ragioni.

- a) Perché si riducono i fenomeni di fedeltà "spuria" che erano comunque fonti di reddito nel breve periodo, sulle quali l'impresa non può più contare.
- b) Perché i costi di acquisizione dei clienti possono essere molto elevati, come descritto in precedenza, e solo il mantenimento del cliente nel tempo può rendere l'investimento in acquisition profittevole. Oggi molti e-tailers spendono oltre 100\$ per acquisire un nuovo cliente, attraverso un massiccio investimento in comunicazione mass market: si tratta di costi sostenibili solo in settori ad alto margine o dove è garantita una lunga serie di acquisti ripetuti da parte del cliente. Alcune ricerche (Infoworld, 2000) indicano che i costi di acquisition dei principali e-tailers americani variano tra i 30 e i 90 dollari per cliente. Se si considera che il valore medio del primo acquisto è di 180\$ e il margine medio è circa il 20%, si comprende che solo i clienti che ripetono l'acquisto sono profittevoli. Nella maggior parte dei casi si spende molto più di quanto il cliente arriverà mai a spendere con l'impresa.

- c) Perché l’incapacità nel mantenere la fedeltà dei clienti online si ripercuoterebbe negativamente per i retailers *bricks & clicks* sul business fisico. Un cliente insoddisfatto del canale virtuale potrebbe smettere di visitare i punti vendita, e comunicare la propria insoddisfazione a molti con rapidità, influenzandone il comportamento. Allo stesso modo l’insoddisfazione nel mercato fisico può trovare una cassa di risonanza nel mercato virtuale: lo sa Wal Mart, i cui clienti insoddisfatti hanno creato il sito WalMartsucks.com (letteralmente “Walmartfashifo.com”) dove rivelano e discutono gli episodi e i motivi di insoddisfazione.
- d) Perché, da ultimo, vi è una ragione “psicologica”: l’importanza della fedeltà diventa più evidente per chi opera nel mercato virtuale in quanto, grazie alle tecnologie informatiche, il profitto netto di cliente e il suo *life time value* diventano misurabili in modo più puntuale rispetto al mercato fisico.

#### 4. Conclusioni e stimoli per la ricerca

La nostra analisi delle possibilità offerte da Internet per il micromarketing e del loro utilizzo da parte dei retailers ci porta ad alcune considerazioni, che vogliono essere altrettanti stimoli per la ricerca empirica.

- a) Il numero di settori che adottano logiche di micromarketing si allarga, a mano a mano che diventa possibile avere un contatto diretto con la clientela e raccogliere informazioni su di essa.
- b) La rete offre reali possibilità di segmentazione della domanda, anche se attualmente solo poche imprese le sfruttano ed i costi rimangono elevati.
- c) Internet offre consistenti possibilità di segmentazione dell’offerta solo se il prodotto è digitalizzabile, mentre resta difficile per gli altri beni.
- e) Anche nel mercato virtuale l’efficacia della promozione è legata ad un’immagine d’insegna affermata.
- a) Gli strumenti di micromarketing del traffico più sofisticati sono stati introdotti soprattutto dai retailers virtuali, mentre i retailers *bricks & clicks* hanno percorso meno tappe nel cammino del micromarketing con Internet.
- b) Nel mercato virtuale la catena del valore del micromarketing può essere suddivisa tra più attori, più di quanto non sia possibile nel mercato fisico. E’ possibile assegnare a soggetti diversi la gestione della comunicazione, del database clienti, l’analisi dei dati, e realizzare a costi ridotti iniziative di partnership. Tutto questo favorirà lo sviluppo del micromarketing.

## Bibliografia

- Armstrong, A., e Hagel, J. (1996), The real value of online communities, *Harvard Business Review*, maggio-giugno.
- Barlow, R., 2000, The Net upends tenets of loyalty marketing, *Advertising Age*, 17 aprile.
- Bessen, J., (1993), Riding the Marketing Information Wave, *Harvard Business Review*, settembre-ottobre.
- Direct Marketing Association, 2000, *Customer Relationship Management Technology Enabled Marketing*, Report redatto da PriceWaterhouseCoopers, executive summary.
- Hawkins, G., (1999), *Building the customer specific retail enterprise*, NY, Breezy Heights Publishing.
- InfoWorld, 15 maggio 2000.
- Luceri, B., (2000), Dimensione virtuale e dimensione reale: come cambia il modo di fare business per le imprese commerciali, *Notizie FAID*, n. 139, Luglio 2000.
- Lugli, G., (1996), L'impatto delle nuove tecnologie sull'innovazione del prodotto e del marketing distributivo, *Trade Marketing*, n. 17.
- Lugli, G., (1999), Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti, *Industria & Distribuzione*, n. 0.
- Management Horizons, (1996), *Critical Issue Report*, febbraio.
- Quelch, J. E Klein, L. (1996), The Internet and international marketing, *Sloan Management Review*, spring.
- Steinberg, J., 1999, Loyalty to the power of one to one, *Brandweek*, 5 marzo.
- Tedlow, S. e Jones, G., (a cura di), (1993), *The rise and fall of mass marketing*, London, Routledge
- Williamson, D., 1999, Program rewards frequent visitors, *Advertising Age*, 17 maggio.
- Woolf, B., (1996), *Customer specific marketing*, NY, Rand McNally.
- Ziliani, C., (1999), Lezioni dai leader: analisi e valutazione dei diversi orientamenti di micromarketing, *Industria & Distribuzione*, n. 0.