

*Beatrice Luceri, Ricercatore  
Università di Parma  
beatrice.luceri@unipr.it*

## **Il comportamento del consumatore di fronte al micromarketing**

### **1. Lo scenario di riferimento**

Il micromarketing rappresenta l'ultimo stadio dello sviluppo del marketing distributivo e può essere definito come “l'orientamento dell'impresa a riconoscere, misurare e sfruttare la diversità degli acquirenti orientando le azioni di marketing verso specifici segmenti di clientela” (Lugli, Ziliani 2001). L'opportunità di declinare le leve di marketing a livello micro deriva dalla constatazione che i clienti non sono una massa indistinta di individui, ma un insieme di gruppi accomunati da alcuni caratteri che li rendono omogenei all'interno ed eterogenei rispetto all'universo. Tale constatazione è talmente logica da sembrare quasi ovvia. La differenziazione della clientela è un concetto già da tempo elaborato dal marketing tanto che le tecniche di segmentazione che supportano l'impresa nella gestione della propria domanda risultano ormai consolidate. A partire dagli anni '90 il progresso tecnologico ha inoltre messo a disposizione delle aziende operanti in mercati di massa, come quelle commerciali, soluzioni informative che, integrandosi con quelle esistenti, consentono di:

- passare da informazioni sulle vendite impersonali ad informazioni sulle vendite personali, vale a dire attribuite ad uno specifico consumatore;
- instaurare relazioni individuali con i clienti anziché astratti gruppi obiettivo di riferimento mediante forme di comunicazione diretta.

Lo strumento operativo più importante per il micromarketing è la carta commerciale, comunemente conosciuta come carta fedeltà, in quanto stabilisce una corrispondenza biunivoca tra il cliente e lo scontrino. Le informazioni raccolte al momento del rilascio della carta identificano il consumatore e ne tracciano il profilo sulla base della presenza o meno degli attributi ritenuti differenzianti dall'impresa. Tale profilo combinato con la storia del suo comportamento d'acquisto, vale a dire dove compra, quando compra e cosa compra, alimenta il processo di conoscenza sulla clientela e presiede alla sua segmentazione per informare le politiche di marketing. Il prezzo e/o la qualità del servizio possono essere conseguentemente differenziati e/o discriminati per segmento di clienti in funzione degli obiettivi perseguiti: creazione di traffico (acquisition marketing), aumento dello scontrino (extention marketing), aumento della fedeltà di acquisto e della fedeltà all'impresa (retention marketing).

La capacità delle informazioni di costituire una rappresentazione affidabile della realtà è strettamente connessa all'utilizzo della carta da parte del consumatore ogni volta che fa la spesa. Questo comportamento virtuoso è stimolato dal distributore legando la carta ad un programma che prevede ricompense sotto forma di benefici tangibili (vantaggi e premi promozionali) e intangibili (rivista, newsletter). Essi rappresentano il modo con cui l'impresa ringrazia il cliente per aver fatto ciò che essa voleva.

L'identificazione della clientela consente l'utilizzo dei media che, grazie all'applicazione della tecnologia, possono essere indirizzati ad uno specifico individuo attivando una relazione interattiva. La comunicazione tra l'impresa e il consumatore si trasforma da unidirezionale (a una via) a bidirezionale (a due vie) in cui entrambi svolgono il ruolo sia di emittente sia di ricevente. Appare, pertanto, più opportuno utilizzare il termine dialogo per descrivere tale forma di comunicazione poiché a fronte di uno stimolo, si genera una risposta che a sua volta genera un nuovo stimolo secondo un processo di iterazione continuo.

La perdita di anonimato da parte dei clienti supporta l'impresa nella costruzione del capitale relazionale, ritenuto la più importante fonte per ottenere un vantaggio competitivo (Di Bernardo, Rullani 1989; Lorenzoni 1992; Norman, Ramirez 1995; Dyer, Singh 1998; Kogut, 2000). Tale

capitale dipende dal numero e dalla qualità delle relazioni che l'impresa attiva con la propria clientela in quanto deve intendersi come “lo stock di fiducia, fedeltà e lealtà” accumulato dall'impresa (Costabile 2001). Il valore di mercato della stessa è quindi direttamente correlato alla capacità di mantenere i clienti attuali ed acquisirne di nuovi (Valdani 2000). Il cliente diventa conseguentemente un bene capitale da difendere nel tempo sia per il suo valore patrimoniale sia perché risorsa portatrice di conoscenza ed aspettative (Marcati 1992; Valdani 2000). L'esistenza del capitale relazionale può essere considerata il principale fattore propulsivo dei programmi di carta fedeltà che la maggior parte delle aziende commerciali ha lanciato negli ultimi dieci anni. Essi sono un “chiaro segnale della grande sete di conoscenza del comportamento d'acquisto dei clienti” (Mauri 2000) e lo strumento operativo per la gestione della relazione con i clienti (Peppers, Rogers 1993).

Dal momento che i concetti sottostanti il micromarketing nonché le tecniche per implementarli sono già stati elaborati e la sperimentazione effettuata dalle imprese ha prodotto sufficiente evidenza empirica, perché si sente ancora il bisogno di affrontare questa tematica? La risposta è molto semplice in quanto contenuta nella stessa domanda. Il raggiungimento della fase di maturità dei programmi di carta fedeltà semplifica l'analisi perché consente di avere un quadro di riferimento sufficientemente stabile sul quale fondare il ragionamento. Sono, in altri termini, disponibili tutti i pezzi necessari per comporre il puzzle e tentare di chiudere la discussione ancora aperta in ambito sia accademico sia operativo su alcuni aspetti di una certa rilevanza. All'interrogativo di fondo se le carte fedeltà si connotino o meno come uno strumento di fidelizzazione, si avverte la necessità di individuare la soluzione ottimale con riferimento ai criteri di segmentazione, alla struttura dei programmi e ai mezzi di comunicazione da adottare per assicurare efficienza nonché efficacia alle azioni di micromarketing. Infine, si cerca di capire se il micromarketing sia un terreno idoneo per sviluppare relazioni verticali collaborative. Per agevolare il raggiungimento di tali obiettivi conoscitivi, è utile richiamare brevemente i contributi disponibili illustrando le argomentazioni addotte a sostegno di una tesi rispetto ad un'altra nonché dell'adozione di determinate soluzioni per l'ottimizzazione dei processi operativi.

## **2. Gli interrogativi ancora aperti**

L'interpretazione del ruolo della carta fedeltà ha originato posizioni nettamente contrapposte. Alcuni studiosi considerano il micromarketing la traduzione dell'orientamento strategico alla fedeltà e la carta commerciale lo strumento per rigenerarla continuamente (Worthington 1996). Essa si configura come la migliore soluzione per “trasformare i dati freddi sul comportamento d'acquisto in calde relazioni con i clienti” (Mauri 1997); “una relazione è tanto più calda quanto più è una learning relationship in cui sia l'azienda sia i clienti imparano a conoscersi, ad apprezzarsi, finanche a modificare il loro comportamento per assecondare le esigenze specifiche” (Mauri 2000). La principale funzione dei programmi di fidelizzazione diventa pertanto di assicurare “la conquista di quote crescenti di tempo e di denaro dei clienti, entrambi validi misuratori della fedeltà” (Mauri 2000). Gli investimenti realizzati in tali programmi generano un ritorno adeguato in quanto i consumatori fedeli (Bowling, Uncles 1997):

- sono meno costosi da servire, per la conoscenza che hanno del servizio offerto dall'impresa;
- spendono di più con l'azienda, a seguito della ripetizione degli acquisti;
- sono meno sensibili al prezzo, in quanto acquistano non solo in offerta speciale;
- fanno pubblicità gratuita, perché parlano bene dell'azienda (effetto passaparola).

La condizione sine qua non affinché la carta commerciale generi le informazioni necessarie per alimentare il processo di apprendimento reciproco tra l'impresa e i clienti è che esprima effettivamente una fedeltà all'insegna. Se tale condizione non è rispettata, le informazioni personali “non servono a nulla, anzi sarebbero da cancellare perché la loro distorsione potrebbe causare danni maggiori della totale incertezza” (Mauri 2000). In particolare, il problema si presenta quando la penetrazione delle carte fedeltà è elevata a seguito della partecipazione del consumatore ai

programmi fedeltà di diverse imprese commerciali. Le informazioni prodotte da uno specifico consumatore non rappresentano più adeguatamente il suo comportamento d’acquisto perché esso soddisfa solo parte dei propri bisogni presso l’impresa (Fioroni 2000).

Il dato di realtà con cui coloro i quali sostengono che la carta commerciale sia lo strumento operativo per implementare l’orientamento strategico alla fedeltà è che la maggior parte dei programmi ad essa correlati fallisce nella realizzazione di tale obiettivo. La mobilità dei consumatori tra i formati distributivi e le imprese commerciali è molto elevata in quanto la percentuale di coloro i quali cercano sistematicamente fonti alternative d’acquisto è pari al 70 per cento nel comparto grocery e al 79 per cento in quello dell’abbigliamento (Cigliano, Geogiadis, Pleasance, Whalley 2000). Tale mobilità è direttamente correlata (Lugli, Pellegrini 2002):

- al grado di modernizzazione dell’offerta commerciale, a seguito dell’aumento del numero e della tipologia dei formati distributivi;
- all’incidenza delle vendite in promozione, in quanto la riduzione temporanea del prezzo stimola i consumatori a passare in rassegna le alternative presenti nel mercato;
- alla scarsa differenziabilità della proposta di valore all’interno di uno stesso formato distributivo, che rende più sostituibili i prodotti delle imprese.

Un elevato tasso di mobilità sottende inevitabilmente un basso indice di fedeltà del consumatore alla singola impresa. L’esistenza di questo nesso logico trova evidenza empirica nelle ricerche condotte sul comportamento d’acquisto dei consumatori titolari di carta commerciale. Se è vero che i clienti più importanti (20 per cento) concentrano la maggior parte delle vendite di un’impresa (80 per cento), è altrettanto vero che essi sono fedeli a più imprese (Bowling, Uncles 1997). La probabilità che i clienti più profittevoli di un’impresa siano anche i clienti più profittevoli di un’impresa concorrente è conseguentemente molto elevata. Il termine fedeltà poligama sembra più appropriato per descrivere la condotta del consumatore: la presenza assidua e costante (fedeltà) è assicurata, ma a più imprese contemporaneamente (poligamia). In tale contesto, è altamente improbabile che il programma abbinato alla carta commerciale, per quanto innovativo, riesca a trasformare la fedeltà da poligama in esclusiva. Alcuni studiosi considerano infatti il nome carta fedeltà del tutto inadeguato perché la carta commerciale non sviluppa affatto la fedeltà dei clienti (Worthington 2000; Lugli, Pellegrini 2002).

L’errore di logica economica che viene commesso è quello di pensare che l’impresa possa “comprare” la fedeltà del consumatore con benefici tangibili ed intangibili. Il capitale relazionale origina viceversa dalla capacità dell’impresa di offrire stabilmente al cliente una proposizione di valore superiore a quella dei concorrenti sul piano dell’efficienza e dell’efficacia. Tale proposizione è realizzata attraverso l’utilizzo coordinato delle risorse materiali e capacità disponibili (Narver, Slater 1990; Shapiro 1988). Le risorse materiali sono le attività patrimoniali su cui l’impresa può fare affidamento e, precisamente, quelle finanziarie, fisiche, umane e tecnico-produttive. Le capacità sono un “insieme complesso di competenze e di conoscenze accumulate ed utilizzate attraverso soluzioni organizzative che consentono alle imprese di coordinare i loro processi e di utilizzare le loro risorse” (Day 1996). A differenza delle risorse materiali, le capacità non possono essere oggettivamente valutate e scambiate in quanto profondamente radicate nell’organizzazione (Dierckx, Cool 1989). La principale fonte del vantaggio competitivo risiede nello sviluppo da parte dell’impresa di capacità distintive poiché consentono di conferire specificità all’offerta. La capacità non deve, inoltre, essere facilmente imitabile per garantire la sostenibilità nel tempo del differenziale competitivo. La riproducibilità è direttamente correlata ai tempi di generazione delle risorse e alla particolarità del processo che ha condotto a tale generazione (Vicari, von Krogh 1992; Vicari, Troilo 1995).

L’indicatore che misura il successo dell’impresa nel raggiungimento dell’obiettivo strategico di rendere unica la propria offerta è la quota degli acquisti del cliente che riesce a conquistare (share of wallet). La funzione di un programma fedeltà consiste nel rafforzare il vantaggio competitivo, realizzato dall’azienda facendo leva sulla propria catena del valore, coinvolgendo il consumatore

sul servizio offerto. In altri termini, l'impresa si concede la possibilità di avvicinarsi al cliente per convincerlo che l'instaurazione di una relazione con la stessa è portatrice di opportunità per entrambi. Se, durante il periodo di partecipazione al programma, il consumatore non riconosce alcun carattere di distintività all'offerta dell'impresa, essa si riposiziona in condizioni di parità rispetto ai concorrenti. La carta commerciale si configura pertanto come uno strumento di marketing estremamente versatile a servizio degli obiettivi strategici perseguiti dall'azienda, aggiungendosi alle altre leve indipendentemente dalla loro connotazione micro o macro.

Il fatto che il consumatore non sia fedele all'azienda non toglie infine al valore delle informazioni prodotte dalla carta commerciale. Esse costituiscono comunque una rappresentazione attendibile del comportamento d'acquisto della clientela perché lo fotografano per quello che è nella realtà. Il processo decisionale dell'impresa deve fondarsi sulle scelte che il cliente compie con riferimento all'impresa per la soddisfazione dei propri bisogni rispetto alle alternative esistenti nel mercato. E' a partire da questa conoscenza che l'azienda può capire se è in grado di modificare la percezione che il cliente ha della propria offerta e, in caso di risposta affermativa, azionare le leve di marketing coerenti rispetto all'obiettivo perseguito e verificare il successo ottenuto nel raggiungimento dello stesso.

La posizione degli studiosi di marketing è per converso molto sfumata con riferimento ai criteri di segmentazione, alla struttura dei programmi e ai mezzi di comunicazione. Essi propongono generalmente un ventaglio di alternative molto articolato, fornendo in alcuni casi l'indicazione di quelle ritenute ottimali.

I criteri normalmente consigliati per suddividere i clienti in gruppi omogenei sono (Lugli, Ziliani 2001):

- le caratteristiche sociopsicografiche;
- la frequenza di acquisto;
- il valore dello scontrino medio;
- la contribuzione alle vendite;
- la contribuzione al margine complessivo;
- la fascia isocrona di appartenenza del bacino d'utenza;
- la composizione del paniere della spesa;
- la data dell'ultimo acquisto.

Poiché la segmentazione della clientela costituisce la base informativa per declinare il prezzo e/o la qualità del servizio in funzione delle esigenze competitive dell'impresa, la scelta del parametro non è indifferente rispetto all'efficacia delle azioni intraprese. La domanda in questo caso è: conviene adottare un approccio orientato all'offerta o alla domanda? La soluzione al problema si situa molto probabilmente in una posizione intermedia, attuando un compromesso tra gli stimoli che l'impresa deve infondere per supportare gli obiettivi strategici e la presenza nella clientela dei ricettori idonei a riceverli. Ad esempio, è opinione diffusa che nella distribuzione grocery la segmentazione operata in base a criteri economici produca risultati migliori rispetto a quella in base a criteri sociopsicografici in quanto il mercato del punto vendita è spazialmente determinato e la clientela fortemente differenziata. Si tratta tuttavia di un'ipotesi non ancora verificata empiricamente. Una volta individuati i criteri ottimali, è necessario verificare la propensione dei clienti a rilasciare le informazioni necessarie e ad aggiornarle nel tempo quando questi possono essere alimentati soltanto con la loro collaborazione.

Le imprese ricompensano il cliente per la sua partecipazione al programma fedeltà erogando:

- benefici tangibili, sconti o beni e servizi ottenuti con e/o senza contributo in denaro, al raggiungimento di determinate soglie minime di spesa complessiva;
- benefici intangibili, privilegi che, sotto forma di informazioni e servizi personalizzati fanno sentire il consumatore parte di un gruppo speciale (newsletter, rivista, sito web, comunità virtuale).

Queste due tipologie di benefici giocano un ruolo diverso nella relazione. I primi costituiscono un incentivo concreto all'attivazione e al mantenimento della relazione con l'impresa, stabilendo un legame economico. Il messaggio che veicolano al cliente è che se continua a comprare il servizio, accumula moneta promozionale (punti) che potrà essere scambiata per un premio. L'azienda dichiara in questo modo la sua disponibilità ad eseguire un baratto in base ad un definito rapporto di equivalenza tra la “merce” che ciascuno dei contraenti deve apportare. I secondi instaurano invece un legame emozionale attraverso il riconoscimento del consumatore come entità individuale, con bisogni e desideri specifici, al fine di sostenere nel tempo il suo interesse ad interagire.

L'efficacia del programma fedeltà è strettamente dipendente dalla capacità dell'impresa di realizzare un corretto equilibrio tra benefici tangibili ed intangibili (Johnson, Leger 1999). Nella ricerca di tale equilibrio, bisogna tuttavia tenere conto che, sebbene i benefici intangibili conferiscano distintività al programma rendendolo più difficilmente imitabile, quelli tangibili sono generalmente la principale ragione per la quale il consumatore decide di partecipare al gioco offerto dall'azienda. La ricompensa produce l'effetto desiderato quando è percepita come raggiungibile e importante (Johnson 1999). La ricerca condotta nell'ambito della psicologia con riferimento all'influenza dei premi sulla modifica del comportamento e dell'apprendimento degli individui evidenzia che l'attrattiva di un programma fedeltà è inversamente correlata al tempo richiesto per raggiungere la soglia minima di punti prevista per avere diritto agli stessi (O'Brian, Jones 1995). I premi immediati sono quindi preferibili a quelli differiti in quanto:

- fanno sentire il consumatore partecipe;
- rappresentano l'anticipazione di premi futuri;
- sviluppano il senso di appartenenza del consumatore al progetto.

La regola empirica che le imprese generalmente adottano per misurare la raggiungibilità è quella cosiddetta “dei sei mesi”, essendo questo il lasso temporale considerato ottimale entro il quale il cliente deve essere posto nelle condizioni di aver diritto ad un premio (Johnson 1999). Se l'importo mediamente speso annualmente è, ad esempio, pari a 2.000 euro, è opportuno prevedere che il primo livello di ricompensa scatti a 1.000 euro.

L'importanza del premio è definita dal rapporto tra il suo valore di mercato e l'ammontare degli acquisti necessari per accumulare i punti. E' pratica corrente restituire al cliente dall'1 al 2 per cento della spesa realizzata. Quando i benefici tangibili consistono in beni e servizi, il problema che si pone innanzitutto per l'impresa è l'individuazione di premi che siano al contempo importanti e sostenibili in termini di budget. La difficoltà di coniugare queste due caratteristiche aumenta al diminuire del livello del margine commerciale, come nel caso della distribuzione grocery. Tale difficoltà è affrontata dalle imprese offrendo ricompense di valore modesto o elevato attraverso la condivisione del programma con altre organizzazioni. La seconda alternativa è considerata la soluzione ottimale in quanto consente di migliorare, a parità di condizioni, il grado di raggiungibilità e di importanza dei premi. Unificando la proposta di diverse aziende, i programmi non esclusivi producono infatti economie di scala sul lato sia della domanda sia dell'offerta. Il consumatore accumula i punti più velocemente e l'impresa aumenta l'importanza dei premi senza ulteriori investimenti rispetto alla soluzione esclusiva.

Le difficoltà organizzative correlate all'erogazione di benefici tangibili sotto forma di beni e servizi sono invece più difficilmente superabili. La gestione di un programma fedeltà richiede anche quella delle attività logistiche correlate per garantire il livello di servizio promesso al consumatore al costo totale più basso possibile. Data la specificità di tali attività rispetto a quelle primarie, le imprese sovente falliscono negli aspetti relativi alla disponibilità della merce e alla durata del ciclo dell'ordine. L'incapacità di soddisfare compiutamente la domanda dei clienti e la dilatazione del tempo che intercorre tra il momento della richiesta e della consegna del premio sono ascrivibili al basso livello di prevedibilità del comportamento della clientela. L'elevato tasso di innovazione della struttura dei programmi fedeltà, con riferimento sia ai premi sia alle regole di partecipazione, rende le serie storiche sulla domanda scarsamente significative per informare il suo processo di

previsione. Il mancato raggiungimento degli standard di servizio vanifica gli sforzi compiuti in sede progettuale per assicurare raggiungibilità al premio.

A fronte di tali difficoltà, ma non solo, alcune aziende hanno abbandonato la conversione della moneta promozionale in beni e servizi erogando soltanto sconti, in modo più o meno vincolante, mentre altre lasciano al cliente la libertà di scegliere tra le due modalità per testare il livello di sensibilità.

Se sia meglio erogare come benefici tangibili sconti invece di beni e servizi non vede concordi sia gli studiosi sia gli uomini di marketing. Alcuni sostengono che i premi in prodotti e servizi siano più efficaci di quelli in denaro in quanto (Johnson 1999; Johnson, Leger 1999):

- riducono l'intensità della concorrenza, per la minore sensibilità al prezzo da parte del cliente;
- aumentano il ritorno degli investimenti a seguito della superiorità del valore percepito rispetto a quello reale;
- generano un maggiore coinvolgimento del cliente sul piano emozionale.

La ricerca empirica ha tuttavia evidenziato che i programmi fedeltà non riducono la sensibilità al prezzo dei clienti in quanto permane la ricerca sistematica di fonti alternative d'acquisto, in misura più o meno elevata a seconda del settore merceologico. Il valore percepito del denaro può essere aumentato rispetto a quello reale ricercando economie di scala sul lato della domanda, mantenendo al contempo i benefici tangibili per il singolo consumatore. Target ha, ad esempio, fatto leva sull'aspetto sociale consentendo ai clienti di donare l'1 per cento degli acquisti realizzati con la carta ad una scuola di loro scelta. Il premio, di modesto valore a livello individuale, produce un elevato ritorno in quanto cumulato collettivamente. Da quando il programma è stato varato nel 1995, Target ha attivato 11 milioni di carte e distribuito 23 milioni di dollari alle scuole. Con un modesto investimento, il programma gratifica il cliente sia emotivamente attribuendo una valenza sociale agli acquisti sia materialmente migliorando i servizi della comunità in cui vive. Dal suo canto, l'impresa migliora la proposta di valore al cliente radicandosi al contempo nel territorio (Cigliano, Geogiadis, Pleasance, Whalley 2000).

E' necessario infine evidenziare che la valutazione del vissuto dei premi in beni e servizi rispetto a quelli in denaro da parte dei destinatari è stata effettuata nell'ambito di ricerche contestualizzate nelle relazioni business-to-business. Ad esempio, in uno studio condotto da Goodyear con riferimento ai pneumatici Aquatred, si evince che i risultati di vendita conseguiti da due gruppi di venditori differiscono in funzione della modalità di incentivazione impiegata. Il gruppo incentivato con un premio in beni e servizi ha incrementato il giro d'affari del 37 per cento mentre quello incentivato con un premio in denaro del 20 per cento. Non è tuttavia stato ancora dimostrato tale comportamento si ripeta anche nelle relazioni business-to-consumer.

Le motivazioni che spingono il consumatore ad aderire ai programmi fedeltà costituiscono la piattaforma informativa in base alla quale è opportuno che l'impresa definisca la tipologia di benefici tangibili ed intangibili, oltre all'equilibrio tra gli stessi. La raccolta sistematica di informazioni presso la clientela consente di individuare le aree di opportunità e di criticità che, adeguatamente sfruttate e governate, aumentano l'efficienza e l'efficacia della proposta di valore. La posta in gioco è importante in quanto i programmi fedeltà di successo attivati dalle imprese commerciali hanno registrato un incremento dello scontrino medio che va da un minimo del 5 per cento ad un massimo del 15 per cento (Johnson 1999).

L'impresa ha a disposizione numerose alternative per gestire e sviluppare il dialogo con il cliente. Tali alternative differiscono con riferimento al luogo in cui avviene il contatto e al medium impiegato. Il messaggio personalizzato può essere inviato e/o richiesto:

- a domicilio mediante il mailing postale (direct mailing), la rivista dell'impresa (house organ), il mailing elettronico (direct e-mailing), il telefono cellulare (sms), il sito web e il numero verde;
- in punto vendita prima dell'acquisto mediante il centro di accoglienza self service (chiosco elettronico)
- in punto vendita durante l'acquisto mediante il telefono cellulare e il self scanning;

- in punto vendita dopo l'acquisto mediante il pos scanner.

Il luogo del contatto e il medium impiegato determinano a loro volta l'efficienza e l'efficacia della comunicazione. L'efficienza dipende dalla combinazione di costi fissi e variabili correlati alla tecnologia che presiede al funzionamento del mezzo mentre l'efficacia è data dal tasso di risposta del cliente allo stimolo ricevuto. E' opinione diffusa che tale tasso aumenti:

- al diminuire dell'intervallo di tempo che intercorre tra il ricevimento del messaggio e la maturazione della decisione di acquisto;
- quando il dialogo è avviato su iniziativa dell'azienda.

Il direct mailing ha dimostrato di essere una forma di comunicazione particolarmente costosa e con bassi tassi di risposta, che vanno da un minimo del 2 percento ad un massimo del 15 percento (Fioroni 2000; Johnson, Leger 1999). Anche se non sono disponibili informazioni per la rivista dell'impresa, è probabile che essa presenti un livello di performance analogo a quello del direct mailing. Le imprese di maggiori dimensioni hanno infatti ricondotto l'utilizzo di tale strumento nell'ambito del mass marketing in quanto non inviano più la rivista al domicilio del cliente, ma la rendono disponibile in punto vendita alla barriera casse. Le poche sperimentazioni condotte nell'ambito del direct e-mailing e del telefono cellulare evidenziano tassi di risposta rispettivamente superiori e simili al direct mailing, ma a fronte di costi molto più bassi. L'efficacia della comunicazione diretta tramite il pos scanner è notevolmente superiore a quella del direct mailing, ma presenta elevate barriere all'ingresso in quanto i costi tecnologici associati la rendono accessibile in modalità proprietaria soltanto ad imprese di grande dimensione (Fioroni 2000). Nessuna valutazione può essere invece espressa con riferimento alla comunicazione diretta in punto vendita attraverso il self scanning e il telefono cellulare poiché ancora in fase di progettazione e/o implementazione da parte delle imprese. L'utilizzo del sito web, del numero verde e del chiosco elettronico come strumenti di comunicazione è ormai nella fase di sviluppo. Tali strumenti svolgono generalmente un ruolo complementare rispetto agli altri disponibili in quanto funzionali a migliorare il servizio a quella parte di clientela sufficientemente motivata da attivare su sua iniziativa il dialogo con l'impresa. La numerica dei clienti desiderosi di ricoprire la parte dell'emittente nel gioco relazionale non è verosimilmente molto elevata. Il medium ottimale è ovviamente quello che garantisce la risposta massima al costo più basso. Così come per i criteri di segmentazione, la struttura dei programmi fedeltà, l'impresa deve operare la scelta tenendo conto della differente propensione degli individui alla conclusione della transazione attraverso un determinato strumento di comunicazione.

Il micromarketing presenta rilevanti opportunità di collaborazione verticale in quanto lo sfruttamento di sinergie in tale ambito consente alle imprese commerciali ed industriali di realizzare un vantaggio competitivo a livello orizzontale (Lugli 1998). I produttori ed i distributori hanno interesse a condividere le informazioni di cui dispongono rispettivamente sul consumatore come presupposto per soddisfare al meglio le sue esigenze sia di acquisto sia di consumo e stimolarne la fedeltà. Le carte fedeltà, correlate ai dati di vendita generati dai pos scanner, tracciano il profilo della clientela unitamente alle preferenze espresse, al comportamento d'acquisto e alla sensibilità alle iniziative di comunicazione. L'accesso al patrimonio informativo del distributore si traduce nella possibilità per il produttore di (Gerken 1996; Postma 2000):

- definire strategie e politiche di marketing sulla base del comportamento effettivo dei consumatori e non di quello stimato tramite ricerche di mercato;
- utilizzare il punto vendita come medium per stimolare gli acquisti oltre alla pubblicità convenzionale;
- instaurare relazioni con gruppi di consumatori conosciuti anziché astratti gruppi obiettivo di riferimento.

Le iniziative congiunte di micromarketing consistono in attività mirate a specifici segmenti di clienti, aventi caratteristiche di interesse per il produttore, con l’obiettivo di incentivare la risposta desiderata. Il presupposto di base allo sviluppo di tali iniziative è che il consumatore gradisca l’innovazione apportata dall’impresa industriale nel modo con cui lo raggiunge. Si avverte pertanto la necessità di integrare le informazioni quantitative, ormai copiosamente disponibili sulle azioni di micromarketing integrato intraprese negli ultimi anni, con quelle qualitative relative allo stato d’animo con cui il consumatore accoglie le stesse. E’ infatti evidente che l’efficacia e l’efficienza della comunicazione aumentano all’aumentare della disponibilità da parte del ricevente non solo ad ascoltare ma anche dal livello di attenzione con cui lo fa.

Per valutare il vissuto del consumatore nei confronti della carta fedeltà è stata realizzata una ricerca empirica con l’obiettivo di contribuire a dare risposta ai quesiti di micromarketing ancora oggetto di discussione:

- è vero che la carta commerciale non è uno strumento di fidelizzazione della clientela?
- il consumatore è d’accordo che l’impresa differenzi e/o discrimini il prezzo e la qualità del servizio per segmenti omogenei di clientela?
- quali sono i parametri considerati ottimali dal consumatore in base ai quali l’impresa dovrebbe segmentare la clientela?
- quali sono i benefici tangibili ed intangibili che il consumatore desidera come ricompensa per la partecipazione al programma fedeltà proposto dall’impresa?
- quali sono i media che preferisce per gestire il dialogo con l’impresa?
- qual è il livello di gradimento delle iniziative di micromarketing integrato da parte del consumatore?

### **3. La metodologia della ricerca empirica**

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un questionario a consumatori titolari di carta fedeltà con la collaborazione delle imprese commerciali della distribuzione organizzata Conad ed Interdis nel mese di gennaio 2003. Entrambe le organizzazioni hanno maturato una curva di esperienza con riferimento a:

- l’acquisizione e il trattamento delle informazioni sul consumatore;
- la segmentazione della clientela in gruppi omogenei in base ai fattori differenzianti ritenuti rilevanti;
- l’adozione di un approccio propositivo e attivo verso il consumatore attraverso la personalizzazione dell’offerta.

Il programma di fidelizzazione è simile ed impostato in modo tradizionale. Il cliente ottiene un punto per ogni euro speso e può convertire la moneta promozionale in prodotti e servizi, con o senza contributo in denaro. La raggiungibilità dei benefici tangibili di valore elevato è supportata accettando la moneta promozionale di definite imprese partner. Le due imprese utilizzano la totalità delle alternative disponibili per comunicare con i propri clienti.

La decisione di duplicare l’indagine è stata operata con l’obiettivo di aumentare il tasso di risposta e la qualità delle informazioni. Tali parametri tendono infatti a peggiorare all’aumentare del numero di domande avanzate. La compilazione del questionario è stata incentivata con l’erogazione di moneta promozionale.

Il questionario veicolato con la collaborazione di Conad è stato inviato via posta (direct mailing) a 289.443 clienti residenti nelle regioni dell’Emilia Romagna, della Liguria, della Lombardia, del Trentino, della Valle d’Aosta e del Veneto. Il campione è costituito per la maggior parte da persone:

- di sesso femminile (78 per cento);
- adulte e anziane, di cui il 36 per cento con età compresa dai 36 ai 50 anni, il 27 per cento dai 51 ai 65 anni, il 18 per cento dai 26 ai 35 anni, il 15 per cento dai 66 ai 90 anni;
- appartenenti a nuclei familiari numerosi, perché il 34 per cento vive in famiglie con tre componenti, il 23 per cento con quattro componenti, il 22 per cento con due componenti, il 16

per cento con un componente, il 4 per cento con cinque componenti, l'1 per cento con oltre cinque componenti;

- con un livello di istruzione medio-basso, dato che il 37 per cento è in possesso del diploma di scuola media superiore, il 26 per cento di scuola media inferiore, il 18 per cento di scuola elementare, il 9 per cento di laurea;
- con una condizione professionale modesta, poiché il 21 per cento è composto da casalinghe, il 19 per cento da pensionati, il 18 per cento da impiegati e il 10 per cento da operai.

Il tasso di risposta è stato del 13 per cento pari a 35.970 questionari compilati. I risultati sono proposti articolandoli per i segmenti di appartenenza della clientela definiti in funzione della contribuzione al giro d'affari. Tali segmenti sono:

- clienti top (alto spendenti), pari al 30 per cento dei clienti che genera il 73,4 per cento delle vendite;
- clienti middle (medio spendenti), un ulteriore 40 per cento dei clienti che genera il 24 per cento delle vendite;
- clienti bottom (basso spendenti), dati dall'ultimo 30 per cento dei clienti che genera il 2,6 per cento delle vendite.

Il questionario veicolato con la collaborazione di Interdis è stato invece somministrato ad un campione di 3.904 clienti residenti nel Lazio e in Lombardia impiegando tre differenti media di comunicazione: il mailing postale (direct mailing), il mailing elettronico (direct e-mailing) e il telefono cellulare (sms). Tale scelta è stata effettuata per valutare il livello di efficacia di ciascuna modalità e replicare la meccanica relazionale impiegata nell'iniziativa di micromarketing integrato sottoposta alla valutazione del consumatore. Il 40 per cento dei clienti è stato contattato con mailing postale, il 40 per cento con mailing elettronico ed il 20 per cento con telefono cellulare. Il campione è costituito per la maggior parte da persone:

- di sesso femminile (74 per cento);
- che vive nella classica famiglia composta dai genitori ed un figlio,
- con un livello di istruzione medio-alto, in quanto il 60 per cento è in possesso del diploma di scuola superiore, il 30 per cento di scuola media inferiore e l'11 per cento di laurea.

Il tasso di risposta è stato complessivamente del 19,9 per cento pari a 778 questionari; il valore massimo si registra per i clienti contattati con mailing elettronico (24 per cento), seguiti da quelli con mailing postale (23 per cento) e telefono cellulare (6 per cento).

#### **4. I risultati della ricerca e le implicazioni per l'impresa**

*E' vero che la carta commerciale non è uno strumento di fidelizzazione della clientela?*

Più della metà dei clienti di Conad (53 per cento) e Interdis (50,3 per cento) è titolare di carte fedeltà di imprese concorrenti. L'incidenza dei clienti che possiede altre carte fedeltà aumenta al diminuire dell'importanza economica del segmento di appartenenza in quanto si attesta al 38 per cento per i top, al 56 per cento per i middle e al 66 per cento per i bottom. La presenza di valori elevati, sia pure inferiori alla media, per i clienti che concentrano la maggior parte delle vendite (73,4 per cento) conferma il profilo di un consumatore in grado essenzialmente di esprimere una fedeltà poligama. Una buona parte dei clienti più profittevoli dell'impresa sono conseguentemente anche i clienti più profittevoli di un'altra impresa. La partecipazione del consumatore a diversi programmi fedeltà costituisce l'evidenza empirica che la carta commerciale non è una leva più efficace rispetto a quelle di macromarketing ai fini della costruzione del vantaggio competitivo dell'impresa.

Il principale motivo per cui il consumatore possiede più carte fedeltà è di sfruttare i vantaggi offerti dalle diverse imprese nel momento in cui si reca a fare la spesa (tab. 1). Il punto vendita è scelto tra quelli localizzati nelle vicinanze dell'abitazione in funzione dei fabbisogni di acquisto contingenti (50,8 per cento) o nella zona in cui si trova a passare per comodità d'accesso (28,1 per cento).

Soltanto per una minoranza di clienti, pari al 14,8 per cento, la tipologia di benefici tangibili ed intangibili offerti dalle imprese con il programma fedeltà gioca un ruolo importante nella riduzione del tasso di mobilità tra le diverse alternative esistenti sul mercato.

**Tab. 1 – I motivi per cui i clienti sono titolari di più carte commerciali** (valori percentuali sul totale)

Più punti vendita nelle vicinanze	50,8
Effettuo i miei acquisti secondo la zona in cui mi trovo	28,1
Partecipo alle raccolte punti effettuate da altre insegne	14,8
Altro	6,3
Totale	100,0

Fonte: Campione Interdis

La condotta che il consumatore adotta nei confronti della carta commerciale è determinata dalla valenza essenzialmente promozionale ad essa attribuita da parte delle imprese. La maggior parte dei programmi fedeltà discrimina e/o differenzia il prezzo e la qualità del servizio segmentando la clientela soltanto in funzione della titolarità o meno della carta fedeltà. Il messaggio che essi veicolano al consumatore è che se vuole aumentare il numero di offerte promozionali a cui può accedere deve richiedere la carta a più insegne ed utilizzarla quando si reca a fare la spesa. Si capisce dunque l'elevata propensione da parte del consumatore di farsi riconoscere non soltanto da un'impresa, ma da tutte quelle con cui abitualmente conclude transazioni economiche.

Il potenziale relazionale della carta fedeltà può essere recuperato con l'adozione di criteri sociopsicografici e/o economici per la segmentazione per educare i clienti all'esistenza di un trattamento differenziato in funzione del comportamento d'acquisto. Tesco è, ad esempio, in grado di gestire fino a 150.000 segmenti di clienti (Woolf 2002) con benefici specifici: premi, incentivi, premi ed incentivi, nessuna ricompensa. L'azienda ha imparato a governare i clienti e non la loro frequenza di visita.

Le imprese analizzate presentano una diversa penetrazione delle carte commerciali dei concorrenti poiché nel portafoglio dei clienti di Conad ne alloggiavano mediamente 2,3 mentre in quelli Interdis 1,2. Questi ultimi sono meno tentati a partecipare a diversi programmi fedeltà e più propensi a concedere la propria fedeltà all'insegna. Il successo dell'impresa nell'offerta di una proposizione di valore superiore a quella dei concorrenti sul piano dell'efficienza e/o dell'efficacia è misurata dalla elevata quota degli acquisti dei clienti che riesce a concentrare rispetto a quelli totali (tab. 2). Il 74,7 per cento soddisfa presso altre imprese soltanto dal 5 al 30 per cento dei fabbisogni complessivi. Essi ritengono che la rinuncia a valutare sistematicamente luoghi di acquisto alternativi sia conveniente in quanto il rapporto tra il prezzo e la qualità del servizio garantito dall'impresa è quello che soddisfa meglio le loro aspettative. Un elevato livello di fedeltà crea valore per l'impresa poiché è stato dimostrato empiricamente che i clienti più fedeli sono anche quelli con il più alto scontrino, prezzo medio e margine medio (Woolf 2002). Alti indici di fedeltà esclusiva sono pertanto sinonimo di alti indici di profittabilità. In questa equazione, la carta fedeltà diventa soltanto una leva a supporto agli obiettivi strategici dell'impresa e lo strumento con cui gestire la relazione con il cliente.

**Tab. 2 – La struttura della clientela per quota di spesa realizzata presso imprese concorrenti**

(valori percentuali sul totale)	Quota di spesa				Totale
	5%-15%	15%-30%	30%-50%	oltre 50%	
Prima carta	38,9	26,3	20,0	14,8	100,0
Seconda carta	57,2	29,9	10,8	2,1	100,0
Terza carta	68,9	14,9	13,5	2,7	100,0
Quarta carta	65,0	30,0	0,0	5,0	100,0
Media	48,5	26,2	15,9	9,3	100,0

Fonte: Campione Interdis

*Il consumatore è d'accordo che l'impresa differenzi e/o discrimini il prezzo e la qualità del servizio per segmenti omogenei di clientela?*

La maggior parte dei consumatori (61 per cento) è disposta a rinunciare ad una parte della privacy per ottenere i benefici tangibili ed intangibili che l'impresa riconosce se essi rinnovano la relazione con la stessa. L'incidenza di coloro i quali sono favorevoli alla segmentazione in chiave di marketing è superiore alla media nel gruppo dei clienti sia top (70 per cento) sia middle (68 per cento), mentre si attesta al livello minimo in quello dei bottom (46 per cento). I clienti dimostrano pertanto un interesse maggiore per la ricompensa promessa dai programmi fedeltà rispetto all'onere che devono pagare per averla, vale a dire la perdita di anonimato. Tale perdita è considerata la condizione necessaria affinché l'impresa disponga delle informazioni necessarie per rendere l'offerta coerente alle esigenze specifiche dei clienti (Phelps, Nowak, Ferrel 2000). La ricerca empirica ha inoltre evidenziato che i dati raccolti dalle imprese commerciali al momento del rilascio della carta fedeltà sono quelli che i consumatori sono maggiormente inclini a fornire: età, sesso, titolo di studio, professione, stato civile e composizione del nucleo familiare (Phelps, Nowak, Ferrel 2000). Il valore di cui le informazioni cedute sono potenzialmente portatrici è considerato sufficientemente elevato da indurre il 93 per cento dei consumatori a comunicare tempestivamente eventuali modificazioni intervenute nelle stesse all'impresa. La principale ragione del mancato aggiornamento è la dimenticanza (54 per cento), l'attribuzione della responsabilità di tale compito all'impresa (22 per cento) e l'inutilità dell'operazione a seguito del mancato impiego delle informazioni da parte dell'impresa (16 per cento).

*Quali sono i parametri considerati ottimali dal consumatore in base ai quali l'impresa dovrebbe segmentare la clientela?*

Il parametro più importante che secondo il consumatore l'impresa dovrebbe adottare per segmentare la clientela è l'ammontare della spesa singola (8,5), seguito dalla frequenza d'acquisto mensile (7,2), dalle caratteristiche sociopsicodemografiche (6,5), dall'ammontare della spesa in un periodo definito (6,1), dalla tipologia di prodotti acquistati (5,7), dal giorno e dall'ora in cui si fa la spesa (4,6). I clienti top e middle presentano valori allineati alla media per la totalità dei criteri mentre quelli bottom inferiori con riferimento a quelli economici correlati alla frequenza d'acquisto e psicosociodemografici (tab. 3).

**Tab. 3 – L'importanza assegnata ai parametri di segmentazione**

<i>(1= minimo, 10=massimo)</i> <b>Criteri</b>	<b>Voto medio</b>			
	Top	Middle	Bottom	Totale
Ammontare della spesa	8,6	8,5	8,5	8,5
Numero di volte che si fa la spesa durante il mese	7,5	7,4	6,7	7,2
Età, professione, stile di vita, presenza di bambini	6,8	6,8	6,0	6,5
Ammontare della spesa in un certo periodo	6,5	6,4	5,5	6,1
Tipo di prodotti acquistati	5,8	5,7	5,7	5,7
Giorno e ora in cui si fa la spesa	4,4	4,7	4,6	4,6

*Fonte: Campione Conad*

L'indagine rileva la preferenza della domanda per criteri non condizionanti il comportamento d'acquisto rispetto a quelli condizionanti. Ciò perché i primi riflettono soltanto il livello di importanza del cliente mentre i secondi prevedono che esso si faccia anche carico di una prestazione. I criteri non condizionanti impediscono il riconoscimento della riduzione dei costi di transazione dell'impresa a seguito delle economie di scala distributive correlate all'aumento della dimensione del cliente (ammontare della spesa) e della sua fedeltà (frequenza di acquisto). I criteri condizionanti instaurano viceversa una relazione di mutuo scambio tra l'impresa ed il cliente avente per oggetto un servizio. La ricompensa può essere guadagnata offrendo in cambio all'impresa:

- la riduzione del tasso di mobilità tra le alternative esistenti sul mercato (ammontare della spesa in un certo periodo);

- una composizione del paniere della spesa coerente con la struttura del margine di contribuzione pianificata (tipo di prodotti acquistati);
- una manifestazione temporale della soddisfazione dei bisogni di acquisto tale da aumentare la produttività del personale nonché della superficie espositiva del punto vendita (giorno e ora in cui si fa la spesa).

La segmentazione operata in base a criteri sociopsicodemografici (età, professione, stile di vita, presenza di bambini), ritenuta comunemente non conveniente per l'impresa rispetto a quelli economici, è per converso discretamente apprezzata dal consumatore (6,5). L'adozione di tali criteri consente all'impresa di creare maggior valore tarando l'offerta sulle esigenze specifiche di gruppi di clienti visti nel contesto della loro vita quotidiana.

*Quali sono i benefici tangibili ed intangibili che il consumatore desidera come ricompensa per la partecipazione al programma fedeltà proposto dall'impresa?*

La quasi totalità dei consumatori (90 per cento) esprime un giudizio molto positivo sui programmi fedeltà che prevedono l'accumulo di moneta promozionale per ottenere beni e servizi gratuitamente. Tale valore scende al 41 per cento per quelli che richiedono anche un contributo in denaro da parte del cliente. Esso interpreta il suo coinvolgimento nel miglioramento del grado di raggiungibilità del beneficio come un'opportunità da sfruttare secondo una logica di second best, vale a dire soltanto nel caso in cui non riesca a sviluppare il volume di acquisti necessario per ottenerlo con i punti. L'evidenza empirica conferma il codice di condotta seguito dal consumatore poiché soltanto un punto su dieci è convertito per ritirare premi con contributo in denaro dai clienti Conad. Il programma fedeltà dell'impresa non presenta elementi particolarmente critici con riferimento sia alla soglia minima di punti sia all'incidenza del contributo rispetto al valore del bene e/o servizio (tab. 4).

**Tab. 4 – Il livello di criticità delle raccolte punti tradizionali**

<i>(1= minimo, 10=massimo)</i>	Voto medio			
	Top	Middle	Bottom	Totale
<b>Elementi del programma</b>				
Occorrono molti punti per ottenere i regali	5,9	5,8	5,9	5,8
Contributi in moneta troppo elevati	5,6	5,4	5,6	5,2
Disservizi nella raccolta delle ordinazioni e nella distribuzione dei regali	6,0	6,0	6,0	5,8
Tempo troppo lungo tra il termine della collezione e il ricevimento del regalo	6,2	6,1	6,2	5,9

Fonte: Campione Conad

I clienti esprimono un buon livello di soddisfazione con riferimento agli aspetti relativi alla disponibilità della merce e alla durata del ciclo dell'ordine (tab. 4). L'impresa ha superato le difficoltà organizzative correlate all'erogazione di benefici tangibili sotto forma di beni e servizi investendo nel sistema informativo per automatizzare le attività di previsione della domanda e di approvvigionamento della merce.

Il beneficio tangibile che il consumatore predilige è un prodotto da scegliere tra quelli proposti dall'impresa in un catalogo, ma con la libertà di convertire la moneta promozionale in quella convenzionale se dovesse ritenerlo più opportuno (tab. 5). Il buono sconto da spendere per acquistare senza condizionamenti i prodotti proposti in assortimento dall'impresa è parimenti gradito. Un discreto apprezzamento è invece espresso per il buono sconto vincolato a definiti prodotti e la possibilità di devolvere la moneta promozionale ad altri consumatori o per finalità sociali. I programmi fedeltà condivisi, pur essendo la soluzione ottimale per aumentare il grado di raggiungibilità e di importanza della ricompensa, sono accolti tiepidamente dal consumatore. La capacità di costruire un'offerta ampia di premi che siano al contempo di valore e sostenibili in termini di budget è pertanto il terreno su cui le imprese commerciali non possono fare a meno di cimentarsi per conferire attrattività ai loro programmi fedeltà. A differenza dei clienti bottom, quelli

top e middle presentano un livello di gradimento superiore alla media per i punti convertibili in regali e/o in denaro e i punti cedibili ad organizzazioni caritatevoli o altri consumatori.

**Tab. 5 – La tipologia di benefici tangibili preferiti dai consumatori**

<i>(1= minimo, 10=massimo)</i>	Voto medio			
	Top	Middle	Bottom	Totale
<b>Benefici</b>				
Punti per regali su catalogo	9,7	9,5	5,9	8,4
Punti per regali che possono però essere convertiti in moneta	9,4	9,3	6,4	8,4
Sconto per acquisti di prodotti a scelta tra quelli offerti nel punto vendita dell'insegna	8,2	8,1	8,2	8,2
Sconto per acquisti di prodotti definiti dall'insegna	7,4	7,2	7,5	7,4
Punti cedibili ad altri consumatori o ad organizzazioni caritatevoli	7,7	7,6	6,0	7,1
Sconto spedibile anche presso terzi partner della carta	6,2	6,3	6,0	6,2
Punti spedibili/convertibili anche presso terzi partner della carta	6,8	6,1	5,2	6,0

*Fonte: Campione Conad*

La stragrande maggioranza dei consumatori (80 per cento) sarebbe interessata a ricevere uno sconto in percentuale degli acquisti in sostituzione dei punti per ottenere premi da un catalogo. Le aziende che hanno abbandonato la conversione della moneta promozionale in beni e servizi erogando soltanto sconti dovrebbero pertanto conseguire un vantaggio competitivo in quanto hanno anticipato i concorrenti nella soddisfazione di un bisogno latente della domanda. Poiché l'entità del beneficio tangibile è fissata nella misura dall'1 al 2 per cento delle vendite, il problema per le imprese commerciali è di migliorarne il valore con riferimento alla dimensione percettiva. Se, ad esempio, il cliente spende annualmente 2.500 euro, la domanda è: come fare per rendere un beneficio tangibile che ha un valore effettivo che va da un minimo di 25 ad un massimo di 50 euro più importante agli occhi del consumatore? L'unica soluzione praticabile dall'impresa è la diminuzione della base di calcolo passando da uno sconto generico sullo scontrino ad uno articolato per livelli di aggregazione più o meno ampi. Tale sconto può essere pertanto offerto in successione o alternativamente sul reparto, la categoria, la marca e il prodotto. Tesco ha già da tempo adottato programmi di fidelizzazione basati su punti convertiti in buoni spesa personali. Il valore di tali buoni è pari all'1 per cento della spesa complessiva effettuata trimestralmente dal cliente e possono essere impiegati per l'acquisto di prodotti indicati dall'impresa in periodi definiti. Oltre a soddisfare le attese del consumatore, la tipologia della ricompensa così come la modalità di erogazione della stessa incentivano sia la fedeltà sia la frequenza d'acquisto.

#### *Quali sono i media che preferisce per gestire il dialogo con l'impresa?*

Nonostante il mailing postale sia una forma di comunicazione costosa e con bassi tassi di risposta, è quella che i consumatori apprezzano maggiormente (tab. 6). La comunicazione realizzata in punto vendita con modalità tradizionali (segnaletica e centro accoglienza) e attraverso la rivista dell'impresa occupano i posti immediatamente successivi nella classifica stilata dai clienti. La decisione delle imprese di grande dimensione di non inviare più a domicilio la propria rivista, ma di distribuirla alle casse, si traduce nella perdita di uno strumento di comunicazione avente un potenziale di efficacia elevato in termini di micromarketing. L'impiego del pos scanner per la gestione della relazione è una soluzione operativa che soddisfa invece soprattutto le esigenze dell'offerta in quanto la domanda esprime una valutazione appena superiore alla sufficienza. Il consumatore è inoltre poco disponibile a dialogare con l'impresa attraverso i media più avanzati sotto il profilo tecnologico (posta elettronica, telefono cellulare, self scanning) soprattutto quando deve assumere il ruolo di emittente.

La propensione all'innovazione nella modalità di relazionarsi all'impresa da parte del cliente dovrebbe migliorare parallelamente alla diffusione su larga scala dei media ad elevato contenuto tecnologico. Tale ipotesi trova evidenza empirica segmentando i risultati dell'indagine in base al medium con cui sono stati contattati i consumatori (tab. 7). Tali risultati rilevano la presenza di tre gruppi di individui:

1. i “tradizionali”, costituiti dai clienti contattati con mailing postale che prediligono gli strumenti di comunicazione a basso contenuto tecnologico come il mailing postale (8,3), la segnaletica e il centro accoglienza nel punto vendita (7,5), la rivista dell’impresa (6,7) e il pos scanner (6,4);
2. i “modaioli”, costituiti dai clienti contatti sul telefono cellulare che sfruttano la dotazione tecnologica in possesso (7,6) ma non disdegnano gli strumenti di tipo tradizionale come la segnaletica e il centro accoglienza nel punto vendita (7,4) e il mailing postale (7,3);
3. i “tradizionali moderni”, costituiti dai clienti contattati con mailing elettronico che, pur preferendo i mezzi di comunicazione a basso contenuto tecnologico come il mailing postale (7,5), non rifiutano l’impiego della posta elettronica in quanto ormai facente parte della dotazione strumentale in possesso.

**Tab. 6 – La tipologia di media di comunicazioni preferiti dai consumatori**

<i>(1= minimo, 10=massimo)</i>	<b>Voto medio</b>
A domicilio per posta	9,4
Nel punto vendita prima dell’acquisto (segnaletica, centro accoglienza)	7,4
A domicilio attraverso la rivista dell’impresa	6,9
Nel punto vendita dopo l’acquisto nel momento del pagamento attraverso buoni sconto a valere sulla prossima visita	6,5
A domicilio per posta elettronica	3,8
Nel punto vendita durante l’acquisto attraverso messaggi sms sul telefono cellulare o sul selfscanning	3,3
A domicilio visitando il sito web dell’impresa	2,9
A domicilio chiamando il numero verde dell’impresa	2,4

Fonte: Campione Conad

**Tab. 7 – La tipologia di media di comunicazioni preferiti dai consumatori per medium di contatto**

<i>(1= minimo, 10=massimo)</i>	<b>Voto medio</b>		
	mailing	sms	e-mailing
Nel punto vendita prima dell’acquisto (segnaletica, centro accoglienza)	7,5	7,4	7,5
A domicilio per posta	8,3	7,3	6,0
A domicilio attraverso la rivista dell’impresa	6,7	6,0	6,6
Nel punto vendita dopo l’acquisto nel momento del pagamento attraverso buoni sconto a valere sulla prossima visita	6,3	3,1	6,4
A domicilio per posta elettronica	2,6	3,4	6,9
A domicilio visitando il sito web dell’impresa	2,5	2,8	4,8
Nel punto vendita durante l’acquisto attraverso messaggi sms sul telefono cellulare o sul selfscanning	2,4	7,6	3,0
A domicilio chiamando il numero verde dell’impresa	2,6	3,5	2,7

Fonte: Campione Interdis

Circa la metà dei tradizionali resta ancorato alle proprie abitudini in quanto non è interessato a comunicare con l’impresa mediante posta elettronica, mentre il 23 per cento non può farlo in quanto non dispone del collegamento alla Rete. La possibilità di innovare gli strumenti di comunicazione è parimenti modesta per i modaioli in quanto soltanto il 20 per cento si è dichiarato interessato a ricevere le iniziative di marketing dell’impresa mediante posta elettronica ed il 33 per cento continua a preferire la comunicazione con telefono cellulare perché non dispone del collegamento alla Rete. L’indagine evidenzia che tra i media ad elevato contenuto tecnologico quello che presenta il maggiore potenziale di sviluppo è il mailing elettronico. Si intravede pertanto la reale possibilità in futuro per l’impresa di sfruttare l’innovazione di cui le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione sono portatrici per abbattere i costi del mantenimento del dialogo con la clientela. La bassa propensione a ricoprire un ruolo attivo nella relazione è invece destinata a perdurare in quanto correlata al gioco delle parti. L’utilizzo dei media che rientrano in questa categoria in modalità complementare rispetto agli altri disponibili si rileva dunque essere una scelta opportunamente operata da parte delle imprese.

*Qual è il livello di gradimento delle iniziative di micromarketing integrato da parte del consumatore?*

La disponibilità del consumatore ad ascoltare i messaggi che veicolano le proposte di micromarketing integrato è stata verificata, da un lato, analizzando le informazioni quantitative disponibili e, dall'altro, raccogliendo quelle qualitative con riferimento a tre iniziative. Si tratta delle attività condotte da Ferrero e Coca Cola con Conad e da Kraft con Interdis. Tali iniziative sono classificabili nell'ambito del livello più elementare di collaborazione verticale in quanto consistono nello scambio informativo a supporto di singoli eventi promozionali del fornitore.

L'operazione di Ferrero ha avuto per oggetto le praline Rocher, Pocket Coffee e Mon Cheri nel periodo dal 31 ottobre al 24 novembre 2002. Il segmento scelto è stato quello dei clienti top, costituito da quelli alto spendenti che rappresentano in numerica il 30 per cento del totale ed in ponderata il 73,4 per cento delle vendite. L'obiettivo pianificato era l'aumento dell'importanza della categoria sfruttando il vantaggio competitivo detenuto sul mercato finale dal produttore. Il consumatore è stato incentivato all'acquisto con l'offerta di moneta promozionale nell'ambito del programma di fidelizzazione del distributore. Il tasso di risposta è stato del 13,9 per cento, pari a 16.702 partecipanti su 120.000 contatti e ogni cliente ha mediamente utilizzato 1,8 coupon.

L'operazione di Coca Cola ha avuto per oggetto le cole Coca Cola Pet da 1,5 litri e Coca Cola Bipak Pet da 1,5 litri nel periodo dal 31 ottobre al 5 dicembre 2002. L'iniziativa è stata veicolata a tutta la clientela senza individuare alcun segmento specifico. L'obiettivo pianificato era l'incremento della frequenza di acquisto. Il consumatore è stato incentivato all'acquisto con l'offerta di moneta promozionale nell'ambito del programma di fidelizzazione del distributore. Il tasso di risposta è stato dell'8,6 per cento, pari a 21.105 partecipanti su 244.058 contatti e ogni cliente ha mediamente utilizzato 2,3 coupon.

L'operazione di Kraft ha avuto per oggetto le tavolette di cioccolato Milka nel periodo dal 14 gennaio al 9 marzo 2002. I segmenti scelti sono stati quelli dei clienti alto spendenti sia complessivamente sia della categoria merceologica già utilizzatori e non del marchio del produttore. L'obiettivo pianificato era l'incremento della frequenza di acquisto per i primi e della penetrazione per i secondi. La collaborazione verticale ha avuto per oggetto anche l'analisi dell'efficienza e dell'efficacia di tre diversi media di comunicazione: mailing postale, mailing elettronico e telefono cellulare. Il consumatore è stato incentivato all'acquisto con l'offerta di moneta promozionale nell'ambito del programma di fidelizzazione del distributore. Il mailing elettronico si è rilevato essere lo strumento di comunicazione più efficace per entrambi i segmenti di clienti obiettivo. Il tasso di risposta è stato del 16,5 per cento per gli utilizzatori della marca e del 14,5 per cento per quelli non utilizzatori. Il tasso di risposta dei clienti contattati con mailing tradizionale è stato rispettivamente dell'11,5 per cento e del 7 per cento mentre di quelli raggiunti sul telefono cellulare del 10 per cento e del 6,5 per cento. Il mailing elettronico si configura inoltre come la soluzione ottimale in termini di rapporto tra i risultati conseguiti e gli oneri sostenuti. Il costo contatto diminuisce infatti da 0,8 euro del mailing postale a 0,05 euro e si mantiene in condizioni sostanzialmente di parità con il telefono cellulare.

Un terzo dei consumatori (32 per cento) ha dichiarato di aver aderito alle iniziative di micromarketing integrato sottoposte ad analisi. L'accumulo di moneta promozionale risulta tuttavia essere il principale fattore propulsivo alla partecipazione sia che essi siano o meno già acquirenti della marca (tab. 8). Tale fattore raggiunge valori particolarmente elevati per Coca Cola e Ferrero in quanto la quota di mercato è così elevata da consentire solo incrementi marginali della penetrazione. L'obiettivo che il produttore ed il distributore avevano giudicato d'altronde raggiungibile era l'aumento del giro d'affari sviluppato dalla categoria e della marca facendo leva sulle correlazione positiva esistente tra il possesso del prodotto e il suo consumo nelle categorie ad acquisto d'impulso. L'operazione promozionale ha pertanto prodotto un risultato soddisfacente per l'impresa industriale in quanto sono diventati acquirenti abituali il 7 per cento di coloro i quali hanno usufruito dell'incentivo per Ferrero ed il 10 per cento per Coca Cola.

**Tab. 8 – I motivi per i quali i consumatori hanno aderito alle iniziative di micromarketing integrato**

<i>(valori in % sul totale)</i> <b>Motivi</b>	<b>Iniziativa promozionale</b>		
	Coca Cola	Ferrero	Kraft
Perché compro già questi prodotti e mi sono regalati dei punti	71	70	49
Perché mi sono stati regalati dei punti	27	26	41
Perché ho potuto provare un prodotto non conosciuto	1	2	10
Altro	1	2	-

Fonte: Campione Conad ed Interdis

Il principale motivo per il quale una parte dei consumatori non ha raccolto il messaggio promozionale di Coca Cola e Ferrero è la loro modesta propensione ad essere condizionati nelle decisioni di acquisto (tab. 9). Il desiderio di partecipare che poi non si è concretizzato assume un valore più elevato per l’iniziativa di Kraft a seguito della macchinosità correlata all’impiego del telefono cellulare come medium di comunicazione. Il consumatore doveva infatti ricordarsi non solo di aver ricevuto il messaggio promozionale ma anche di presentarlo in punto vendita per ottenere in cambio il buono.

**Tab. 9 – I motivi per i quali i consumatori non hanno aderito alle iniziative di micromarketing integrato**

<i>(valori in % sul totale)</i> <b>Motivi</b>	<b>Iniziativa promozionale</b>	
	Coca Cola e Ferrero	Kraft
Mi sono dimenticato	26	40
Voglio scegliere autonomamente le marche che acquisto	41	21
Compro solo la mia marca preferita	12	21
Altro	21	18

Fonte: Campione Conad ed Interdis

Il grado di apprezzamento delle iniziative di micromarketing integrato da parte del consumatore è buono e più dell’80 per cento dei clienti intervistati ha espresso il desiderio che iniziative analoghe a quelle analizzate vengano ripetute. L’indagine empirica rileva pertanto l’esistenza della condizione di base affinché le imprese industriali e commerciali possano convenientemente sfruttare le opportunità connesse alla collaborazione verticale in tale ambito.

## 5. Conclusioni

L’analisi del micromarketing dal punto di vista della domanda traccia il profilo di un consumatore che è in grado essenzialmente di esprimere una fedeltà poligama. La partecipazione a diversi programmi fedeltà costituisce l’evidenza empirica che la carta commerciale non è una leva più efficace rispetto a quelle di macromarketing ai fini della costruzione del vantaggio competitivo dell’impresa. La funzione di un programma fedeltà consiste nel rafforzare tale vantaggio coinvolgendo il consumatore sul servizio offerto. In altri termini, l’impresa si concede la possibilità di avvicinarsi al cliente per convincerlo che l’instaurazione di una relazione con la stessa è portatrice di opportunità per entrambi. Le soluzioni ottimali individuate dalla domanda con riferimento alle modalità di implementazione dei programmi fedeltà sono:

- l’adozione di criteri di segmentazione non condizionanti il comportamento d’acquisto;
- la sostituzione dei punti per ottenere premi da un catalogo con uno sconto in percentuale degli acquisti;
- l’impiego di mezzi di comunicazione a basso contenuto tecnologico;
- l’aumento delle iniziative di micromarketing integrato per conferire dinamicità alle proposte promozionali.

## Bibliografia

- Bowling G.R., Uncles M., *Do customer loyalty program really work?*, in “Sloan Management Review”, vol. 38, n. 4, 1997.
- Cigliano J., Geogiadis M., Pleasance D., Whalley S., *The price of loyalty*, in “McKinsey Quarterly”, n.4, 2000.
- Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- Day G.S., *Le capacità delle organizzazioni market-driven*, in “Cozzi G., Ferrero G. (a cura di), Le frontiere del marketing”, G. Giappichelli, Torino, 1996.
- Di Bernardo B., Rullani E., *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Dierckx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, in “Management Science”, n. 35, December, 1989.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, in “Academy of Management Review”, vol. 4, 1998.
- Fioroni M., *Le nuove frontiere del marketing distributivo*, in “Petix L. (a cura di), Elementi di gestione operativa dell’impresa”, Edizioni Kappa, Roma, 2000.
- Gerken G., *Addio al marketing*, in “Cozzi G., Ferrero G. (a cura di), Le frontiere del marketing”, G. Giappichelli, Torino, 1996.
- Kogut B., *Joint ventures: theoretical and empirical perspectives*, in “Strategic Management Journal”, vol. 2, 1988.
- Johnson K., *Making loyalty programs more rewarding*, in “Direct Marketing”, March, vol. 61, n. 11, 1999.
- Johnson K., Leger M., *Loyalty marketing: keeping in contact with the right customers*, in “Direct Marketing”, vol. 62, n. 5, 1999.
- Lorenzoni G. (a cura di.), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas, Milano, 1992.
- Lugli G., *Economia e gestione delle imprese industriali*, Utet, Torino, 1998.
- Lugli G., Pellegrini L., *Marketing distributivo*, Utet, Torino, 2002.
- Lugli G., Ziliani C., *Dalle carte fedeltà ad Internet: l’evoluzione del micromarketing*, in “Micro & Macro Marketing”, n.1, 2001.
- Marcati A., *Relazioni tra imprese e marketing industriale*, G. Giappichelli, Torino, 1992.
- Mauri C., *Promuovere la fedeltà. Strumenti, tecniche, concetti*, Egea, Milano, 1997.
- Mauri C., *Fedeltà...alle carte e fedeltà al negozio: coincidono?*, in “Convegno Le tendenze del Marketing in Europa”, Università Ca’ Foscari, Venezia, 2000.
- Narver J.C., Slater S.F., *The effect of marketing orientation on business profitability*, in “Journal of Marketing”, n.54, october, 1990.
- Norman R., Ramirez R., *Le strategie interattive d’impresa*, Etas, Milano, 1995.
- O’Brian L., Jones C., *Do rewards really create loyalty?*, in “Harvard Business Review”, vol. 73, may-june, 1995.
- Peppers D., Rogers M., *The one to one future. Building relationships one customer at a time*, Currency Doubleday, New York, 1993.
- Phelps J., Nowak G., Ferrell E., *Privacy concerns and consumer willingness to provide personal information*, in “Journal of Public Policy & Marketing”, vol. 19, n. 1, 2000.
- Postma P., *La nuova era del marketing*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- Shapiro B.P., *What the hell in market orientated?*, in “Harvard Business Review”, n. 66, november-december, 1988.
- Valdani E., *L’impresa pro-attiva*, McGraw-Hill, Milano, 2000.
- Vicari S., von Krogh G., *L’approccio autopoietico all’apprendimento strategico sperimentale*, in “Economia e Politica Industriale”, n.74/76, 1992.
- Vicari S., Troilo G., *Errore e apprendimento nelle politiche di marketing*, in “AA.VV., Scritti in onore di Carlo Fabrizio”, Cedam, Padova, 1995.
- Woolf B., *Loyalty marketing: the second act*, Handcover, 2002.

Worthington S., *Smart cards and retailers – who stands to benefit?*, in “International Journal of Retail & Distribution Management”, n. 9, 1996.