

LE LEVE DEL MICROMARKETING: SCONTI, PUNTI, SERVIZI

di Cristina Ziliani

Ottobre 2005

Con il micromarketing si realizza la possibilità di segmentare la clientela dell'insegna commerciale. Una volta scoperta l'esistenza di segmenti eterogenei tra loro ed omogenei al proprio interno in base ai criteri economici e comportamentali introdotti da Woolf (1996) e Hawkins (1999), dopo avere verificato che siano consistenti, accessibili e rilevanti per i fini del retailer, è possibile procedere a differenziare le condizioni a quei segmenti che si è deciso di assumere come target.

La differenziazione delle condizioni è il cuore del micromarketing e può essere volta a mantenere, incrementare o modificare un comportamento, nell'interesse dell'insegna. Le azioni di micromarketing si distinguono in base a tre dimensioni caratteristiche:

- il segmento target a favore del quale si vuole operare la differenziazione;
- la leva che si vuole manovrare per differenziare l'offerta;
- il mezzo attraverso il quale si comunicherà la differenziazione delle condizioni al segmento stesso.

Nel seguito ci soffermeremo sulle caratteristiche delle diverse leve di micromarketing, ma desideriamo sottolineare fin d'ora che la scelta di quelle opportune per i fini del retailer non può essere disgiunta dalle altre due dimensioni: l'estensione del segmento da colpire (giacché questo incide sul costo complessivo della differenziazione) ed il canale di comunicazione a disposizione.

Per mantenere, incrementare o modificare il comportamento del segmento scelto come target l'azienda commerciale fa leva su una ricompensa - reward - che offre al cliente come segno di differenziazione rispetto agli altri. Le ricompense adottabili si distinguono per:

- natura;
- timing;
- impegno richiesto;
- valore per il cliente.

Natura della ricompensa. E' possibile ricompensare il cliente facendo leva sulla convenienza, attraverso l'offerta, a lui riservata, di una promozione di prezzo. In questo caso, la differenziazione delle condizioni crea nella mente del consumatore un atteggiamento favorevole conseguente alla percezione della riduzione della perdita, cioè del prezzo da pagare: si dice pertanto che questo tipo di ricompensa appartiene all'area della "reduced loss".

Diversamente, l'azienda può fare leva su vantaggi di tipo non monetario, e svincolati dal prodotto/servizio offerto: ricevendo un premio, un regalo, un privilegio, come vedremo più avanti, il cliente percepisce di avere ottenuto dalla transazione un "extra gain". L'aggiunta di un vantaggio extra al prodotto/servizio abituale ridefinisce nella mente del cliente il contesto in cui effettua l'acquisto, giacché avvia una *contabilità mentale*, ovvero un processo soggettivo di confronto tra benefici e sacrifici (Mauri, 1997).

Il primo orientamento porta il micro marketer a manovrare la leva dello sconto, il secondo ad impiegare la leva del premio, che comprende regali, servizi e privilegi (Tabelle 1 e 2).

Timing. La promozione di prezzo è percepita più incisivamente dalla maggior parte degli individui, rispetto all'ottenimento di un vantaggio, ad esempio sotto forma di regalo. Spesso, le aziende differiscono il beneficio nel tempo, il che complica il calcolo mentale del cliente. Scegliere tra erogare immediatamente la reward o spostarla avanti nel tempo incide sulla capacità di influenzare il comportamento del cliente, ed ha costi diversi. In base alle leggi vigenti, ad esempio, consentire ai

clienti di accumulare sconti esigibili a loro discrezione obbliga l'impresa ad accantonare riserve monetarie per fare fronte alle future richieste, nonché ad organizzare il sistema informativo affinché ad ogni cliente corrisponda un "conto-punti" che va mantenuto aggiornato. Con il differimento nel tempo, d'altra parte, a mano a mano che il cliente accumula il diritto ad ottenere la ricompensa, si crea una relazione con l'impresa che diviene una vera e propria barriera alla mobilità, giacché interrompendo la relazione si perde il premio che si era fatto progressivamente più vicino.

In linea generale, dunque, combinando la diversa natura della ricompensa con le scelte di timing risultano quattro orientamenti generali alla differenziazione delle condizioni alla clientela target: sconto (reduced loss) immediato, sconto differito, premio (extra gain) immediato, premio differito (Figura 1).

Fig. 1 - Gli orientamenti di base per la manovra delle leve di micromarketing

		Criteri di differenziazione delle condizioni	
		reduced loss	extra gain
erogazione del beneficio	t	sconto immediato	premio immediato
	t + n	sconto differito	premio differito

Gli sconti sono tra le leve più utilizzate nel micromarketing (Tabella 1). Lo sconto può essere immediato (Caprabo), differito (Tesco) ovvero si può lasciare facoltà al cliente di scegliere quando esigerlo. Lo sconto immediato dedotto in automatico dal POS scanner e quello stampato sullo scontrino a valere sulla visita successiva (Leclerc) hanno costi amministrativi inferiori rispetto allo sconto differito, che comporta un diverso funzionamento del sistema informativo e la stampa/spedizione di buoni a domicilio (Tesco).

Con la carta a microchip, tuttavia, i clienti possono memorizzare gli sconti per esigerli a propria discrezione (Boots); lo stesso si può dire per i coupons elettronici (Kroger).

Lo sconto può riguardare prodotti in assortimento o prodotti presenti in un "assortimento allargato" su catalogo riservato ai titolari. Ancora una volta, i chioschi elettronici consentono di allargare "a costo zero" l'assortimento di punto vendita permettendo ai titolari di acquistare referenze fisicamente non presenti in shop.

Alcune insegne, come Superquinn e Delhaize Le Lion, adottano la pratica dello *straddle pricing*: i prezzi di diverse centinaia di prodotti segnaletici sono mantenuti allineati o di poco superiori a quelli dei competitors, ma risultano contemporaneamente scontati perché danno diritto a 10, 20 addirittura 50 punti sconto per i titolari. Il prezzo finale, tenuto conto dei punti-sconto, risulta così molto inferiore ai concorrenti, ma è meno imitabile e meno destabilizzante.

Il piccolo retailer americano Winn-Dixie, di fronte all'aggressiva attività promozionale dei competitors Wal-Mart e KMart, evita di ingaggiare una guerra di prezzo, per la quale non avrebbe risorse, ma individua nel database fidelity i clienti che più probabilmente potrebbero passare alla concorrenza – in quanto acquirenti abituali della marca/referenza in quel momento fortemente ribassata dal competitor – ed invia, solo a quel segmento di clienti, buoni sconto molto aggressivi per la marca/referenza in questione, in modo da trattenerli nel momento di massimo rischio di defezione.

L'efficacia e la difficoltà di imitazione delle leve di prezzo dipendono da quanto è perfezionata l'attività di segmentazione, targeting e previsione del comportamento della clientela: presso Boots sono più di venti gli analisti dedicati alla profilazione del database clienti.

La manovra degli sconti con comunicazioni bilaterali e contenuti personalizzati è altamente efficace e poco imitabile. Si spiega così l'interesse per media che consentono una comunicazione personalizzata e riservata come i chioschi elettronici dell'ultima generazione in grado di richiamare, al passaggio della carta, la storia d'acquisto del cliente, collocarlo in un cluster predefinito e stampare offerte mirate.

Tab. 1 - La leva dello sconto per il micromarketing

Tipo di sconto	Immediati	Differiti	esempio
Applicato elettronicamente alla cassa	x		Caprabo
Stampato alla cassa sullo scontrino o con sistema "Catalina"		x	Leclerc
Al chiosco elettronico in punto vendita	x	x	Boots
Su specifici prodotti (straddle pricing)	x		Delhaize
Buoni sconto inviati a domicilio in base al totale degli acquisti di periodo		x	Sonae
Buoni sconto inviati a domicilio in base alla storia degli acquisti		x	Tesco
Sconti presso insegne partner	x	x	Superquinn
Web coupon da stampare o prenotare elettronicamente		x	Kroger

Fonte: Osservatorio Carte Fedeltà Università di Parma, 2002

Le leve che appartengono all'area del premio (extra gain o, nel gergo promozionale, *above the line*) comprendono regali, privilegi e servizi (Tabella 2). Questi possono essere utilizzati come semplici ricompense per l'uso della carta, oppure come incentivi affinché il cliente tenga un determinato comportamento.

In Italia un posto di rilievo è occupato dalla raccolta punti per ottenere regali, spesso su catalogo, con o senza contributo monetario. Il catalogo premi è andato acquisendo sempre maggior rilevanza, come strumento promozionale, assorbendo di pari passo crescenti risorse finanziarie. Si tratta di una leva di massa, tuttavia, che può perdere valenza differenziante se i competitors propongono i medesimi premi, magari con soglie più modeste di punti per ottenerli per i titolari.

Tesco ha introdotto la variante più interessante: i "Deals". Si tratta un catalogo di durata semestrale contenente pacchetti vacanze, biglietti aerei, ingressi scontati ad attrazioni turistiche. La differenza sostanziale rispetto ad iniziative simili (Albert Heijn) sta nel fatto che non tutti i titolari si qualificano per i deals, ma solo quelli che superano determinate soglie di spesa settimanali per predefiniti periodi, ad esempio 60 sterline a settimana per tre mesi. In tal modo il retailer incentiva il comportamento desiderato.

Un'altra leva di successo per differenziare le condizioni ai segmenti target consiste nell'erogazione di servizi esclusivi, o nell'accesso a condizioni di favore a servizi offerti abitualmente a tutta la clientela. Sono stati i grandi magazzini, le compagnie aeree e le carte di credito ad esplorare per prime l'area dei servizi riservati ai titolari, arricchendola sempre più. Già vent'anni fa Harrod's e le Galeries Lafayette offrivano consegna a domicilio, riparazioni gratuite, estensione delle garanzie, anticipo dei saldi, "shopping evenings" in cui il punto vendita è aperto solo per i titolari di carta. Spesso i servizi esclusivi più costosi da erogare sono abbinati alla carta di pagamento, o alle versioni "plus" della carta fedeltà, che registrano una penetrazione modesta sul totale clienti.

Tab. 2 - Le leve non-price per il micromarketing

Area "regalo/gioco"	Area "servizi"	Area "autosegmentazione"
regali immediati:	<ul style="list-style-type: none"> • carta assegni 	Club di tipo "lifestage":
<ul style="list-style-type: none"> • spot • piece a week 	<ul style="list-style-type: none"> • consegna a domicilio • parcheggio gratuito • ordine telefonico/fax 	<ul style="list-style-type: none"> • Neo-mamme • Famiglie con bambini • Studenti • Pensionati
regali differiti:	<ul style="list-style-type: none"> • rivista della carta • shopping evenings 	Club di tipo "lifestyle":
<ul style="list-style-type: none"> • su catalogo • in self liquidating offer • senza esborso 	<ul style="list-style-type: none"> • assortimento esteso (su catalogo) • rete di aziende partners per impiego e/o accumulo punti 	<ul style="list-style-type: none"> • Gourmet • Amici del vino • Alimentazione naturale • Fitness • Dieta • Ex fumatori • "Me-time" • Tempo libero/viaggi
lotteria di punto vendita:	<ul style="list-style-type: none"> • anticipo dei saldi • degustazioni/inviti alla prova • supermercato online • nursery in shop • self scanning • carta di debito • carta di credito • ISP (caselle e-mail ecc.) • servizi finanziari e assicurativi 	Marketing sociale (per scuole, charities ecc.)
<ul style="list-style-type: none"> • riffa • gratta e vinci 		

Fonte: Osservatorio Carte Fedeltà Università di Parma, 2002

Le carte di pagamento rappresentano a loro volta un servizio aggiuntivo per la clientela. I grandi gruppi francesi, avendo diversificato nei servizi finanziari, sono stati tra i primi a lanciare le carte commerciali di debito e credito. Nei paesi scandinavi fin dall'inizio sono apparse le carte integrate, che riunivano le tre funzioni di fedeltà, debito e credito, da attivare a scelta del cliente. In Italia, curiosamente, le carte di pagamento sono apparse alla metà degli anni '80, prima di quelle fidelity, riscuotendo scarso successo a causa dell'immatùrità del mercato, in particolare per quanto riguardava le modalità evolute di pagamento. Negli ultimi anni la penetrazione dei bancomat e delle carte di credito, stimolata anche dal passaggio alla moneta unica, nonché le esperienze di successo consolidate in altri settori e paesi hanno attirato nuovamente l'attenzione dei retailers su questi strumenti.

Le nuove tecnologie dell'informazione sono il driver di sviluppo della più recente generazione di servizi che possono essere manovrati come leve di micromarketing. Il self scanning, i chioschi elettronici, l'acquisto online, la prenotazione di sconti sul sito web del retailer, l'invio di buoni sconto via e-mail, le informative promozionali tramite SMS sono servizi basati su tecnologie digitali.

L'efficacia delle leve di micromarketing dipende in larga misura dalla segmentazione e dal targeting su cui si basano. Il direttore di Clubcard Crawford Davidson sostiene che, per quanto possa essere azzeccata la segmentazione realizzata dal retailer "macinando" terabytes di dati elementari alla ricerca di segnali che consentano di identificare ciascun cliente come appartenente ad un determinato gruppo (per età, occupazione, fase del ciclo di vita della famiglia, per scelte di consumo ed acquisto), nessuna è così efficace come quella realizzata dal cliente stesso, quando si fa avanti e spontaneamente chiede di far parte di un gruppo. L'auto-segmentazione è più efficace e gradita di qualsiasi clusterizzazione "calata dall'alto".

In base a questo principio il retailer britannico è andato creando degli speciali club, dedicati a diversi stili di vita e gruppi demografici, invitando la clientela a farsi avanti per diventarne membri (Tabella 2). Nel 2004 erano un milione e mezzo i titolari di Clubcard iscritti ad uno o più di questi gruppi, che ricevono quattro volte all'anno notiziari, materiale promozionale e buoni sconto mirati.

Il Kids Club conta 200.000 bambini. I genitori iscrivono il bambino, al quale l'azienda invia, ogni trimestre, un mailing: una grande busta contenente un giornalino, giochi e fumetti, ma anche un notiziario per i genitori, con informazioni sull'alimentazione e la salute dei bambini, sulla scuola, nonché buoni sconto su prodotti che possono interessarli.

Gli iscritti al club "Healthy living" sono ulteriormente segmentati in sottogruppi: alimentazione naturale, medicina alternativa, ex fumatori, per ciascuno dei quali viene creata comunicazione e offerte speciali specifiche.

Il lancio di un nuovo club può realizzare anche obiettivi di acquisition: quando Tesco ha introdotto il Baby Club per future mamme, in tre mesi si sono iscritte 200.000 donne, 50.000 delle quali non erano titolari di Clubcard.

Anche le iniziative di marketing sociale, che prevedono la possibilità di donare una percentuale del valore della spesa ad una scuola o istituzione caritatevole (scelta dal cliente ovvero promossa dal retailer) possono prendere la forma di club.

Per realizzare reward sempre più efficaci e distintive i retailers hanno la necessità di guardare al di là del proprio core business e di appoggiarsi ad imprese partner che, presidiando un servizio di nicchia, esclusivo, o godendo di un brand noto e prestigioso, possono offrire "aspirational rewards" più attraenti ed emozionanti di uno sconto sulla spesa.

Impegno richiesto al cliente. Gli operatori di direct marketing sanno che l'offerta che si fa al cliente comprende "il prodotto/servizio che si offre" ma anche "ciò che si chiede in cambio". In altre parole, due imprese potrebbero manovrare la medesima leva di micromarketing – ad esempio lo sconto differito –, ma richiedere ai clienti sforzi diversi per qualificarsi. Alcuni esempi serviranno a chiarire la questione.

Il programma fedeltà di un retailer belga e quello di una benzina americana hanno il medesimo schema di sconto (1% per una spesa cumulata fino a 100 euro, 1,5% per una spesa fino a 250 euro, 2% per una spesa superiore), ma nel primo programma gli sconti devono essere richiesti e liquidati entro un anno, nel secondo caso non vi è scadenza.

Due catene di grandi magazzini canadesi offrono una versione "gold" della carta fedeltà alle clienti che spendono più di 5.000 dollari all'anno. Le carte gold danno diritto agli stessi servizi esclusivi: consegne gratuite, anticipo dei saldi, rateizzazione dei pagamenti e così via. Ma uno dei due retailers richiede che per conservare la carta le clienti gold continuino a spendere almeno 3.500 dollari all'anno, mentre l'altra insegna non pone condizioni.

Tra gli elementi che incidono sul "sacrificio" richiesto al cliente e che quindi possono differenziare la manovra della medesima leva, troviamo:

- *costo della carta.* Alcune insegne americane fanno pagare la carta fedeltà, stornandone poi il valore al cliente tramite buoni sconto;

- *ammontare di spesa cumulata prima di ottenere la carta.* Vetimarché, insegna di abbigliamento del gruppo Intermarké, ha lanciato nel 2001 una carta fedeltà che dà diritto ad uno sconto del 20% ma solo dopo che il cliente ha accumulato 400 punti;
- *costo del mantenimento della carta.* Alcune insegne richiedono un ammontare di spesa annuo minimo per conservare le versioni plus della carta (vedi sopra);
- *soglia di spesa (o di frequenza) nel periodo.* I clienti di Tesco devono spendere almeno 150 sterline a trimestre per ricevere il mailing di buoni sconto corrispondenti (1,5 sterline). Se non raggiungono tale soglia il valore dello sconto accumulato è trasferito automaticamente al trimestre successivo;
- *soglia di spesa per transazione.*
- *acquisto in determinati reparti/categorie/marche/referenze.* Boots consente di utilizzare gli sconti accumulati solo per l'acquisto di determinati prodotti.

Valore per il cliente. I consumatori sono diversamente sensibili alle leve di micromarketing: alcuni sono attratti dagli sconti, altri trovano più desiderabili premi o servizi esclusivi. Alcuni perdono interesse quando vengono a sapere che dovranno aspettare settimane o mesi per ottenere il beneficio, altri invece vivono l'attesa come un gioco divertente. Alcuni osservatori associano i diversi atteggiamenti a differenze culturali tra nazioni: i consumatori americani sembrano fortemente interessati ai vantaggi immediati, mentre in Italia il grande favore di cui godono da sempre le raccolte punti fa propendere le aziende per il differimento nel tempo delle rewards.

Nei primi anni del micromarketing le aziende sceglievano un orientamento di fondo, tra quelli presentati in Figura 1, ed organizzavano di conseguenza il proprio programma fedeltà. Safeway aveva optato per l'erogazione immediata di sconti alla cassa, che variavano in percentuale a seconda dell'ammontare dello scontrino. Tesco ha scelto l'erogazione di sconti differita nel tempo, che realizza inviando coupon a cadenza trimestrale al domicilio del cliente, per l'ammontare corrispondente all'1% circa del valore dei suoi acquisti nel periodo. Superquinn, infine, ha visto nell'erogazione differita di un premio (il regalo scelto su catalogo) la reward più idonea per la propria clientela. Ben presto sono apparsi i limiti di questo approccio: abbracciando un solo orientamento si ricadeva nella logica tipica del marketing di massa, e si scontentavano i clienti che preferivano reward diverse. Cercando di correre ai ripari, alcuni retailers finirono all'estremo opposto. Copiando dai programmi fedeltà dei concorrenti e dagli altri settori, aggiunsero iniziative su iniziative (cataloghi di regali, lotterie, schemi differenziati di sconto) per soddisfare lo spettro più ampio di preferenze, trasformando il programma fedeltà in un collage incomprensibile ai clienti. In altri casi semplicemente si rincorsero al rialzo nella definizione delle ricompense – si pensi alla mossa di Sainsbury's che nel 1998 raddoppiò improvvisamente il valore dei punti da 1 a 2 pence, seguito da Safeway che lo triplicò – con il risultato di rendere il programma troppo oneroso ed insostenibile nel tempo.

Oggi si sta passando da un orientamento in cui è l'azienda a definire rigidamente ed a priori le ricompense ed i meccanismi per ottenerle, all'atteggiamento opposto, in cui si cerca di dare ad ogni segmento la facoltà di scegliersi la ricompensa che preferisce. Così facendo, la libertà ed il valore percepito dal cliente aumentano. Lo strumento che consente questo cambiamento è il "punto-sconto".

La raccolta di punti-sconto, ovvero l'accumulo di punti convertibili in sconti, utilizzabili più o meno liberamente dal cliente, è divenuta senza dubbio la modalità di discriminazione delle condizioni più diffusa, nei programmi fedeltà esaminati. Nella maggior parte dei casi il meccanismo base è quello dell' "1% delle vendite": il cliente ha diritto ad un punto per ogni euro (sterlina, dollaro) speso; al raggiungimento di 250 punti riceve un buono del valore di 2,5 euro (sterline, ecc.). Come discusso da Woolf (2002) il vantaggio dei punti-sconto consiste nella flessibilità, mentre il costo ne rappresenta la principale debolezza. Le aziende che godono di elevati margini di profitto – è il caso di Boots rispetto a Tesco, in Gran Bretagna – possono permettersi programmi più generosi: con

incrementi di vendite anche modesti sono in grado di coprire il costo del programma. I parametri che contraddistinguono la raccolta di punti-sconto sono:

- a) *valore del punto*. Tesco e Superquinn accreditano un punto ogni sterlina spesa, mentre Boots 4 punti.
- b) *Spesa minima per ottenere punti*. Si va da nessun minimo di spesa a 5 euro in Esselunga. Si tratta di un filtro per ridurre il costo del programma.
- c) *Numero minimo di punti da accumulare prima di convertirli in sconti*: Tesco emette il primo buono sconto, del valore di 1,5 sterline, alla soglia dei 150 punti.
- d) *Meccanismo di progressione dell'accumulo punti* Presso alcune insegne i punti si accumulano in base alla fascia di spesa: 10 punti con uno scontrino da 7,5 fino a 15 euro, 20 punti fino a 30 euro di spesa, 30 punti fino a 45 euro e così via. Anche in questo caso si tratta di un filtro.
- e) *Periodo di accumulo dei punti*. Se i punti non hanno scadenza, le riserve monetarie obbligatorie per legge possono divenire molto ingenti; inoltre tutti i clienti, prima o poi, a prescindere dal loro comportamento, arrivano a qualificarsi per la ricompensa. L'azzeramento dei punti costituisce un ulteriore filtro per aumentare l'efficienza del programma.
- f) *Occasioni per accumulare punti extra*. Accanto al meccanismo "di base" (i punti si accumulano sul totale della spesa) il retailer può introdurre altre possibilità di guadagnare punti. In tal modo si ottiene un duplice vantaggio: da un lato si incentivano specifici comportamenti, dall'altro si crea animazione nel programma e si amplia il campo di alternative di redemption per la clientela. Abbiamo riscontrato che, tra le modalità più diffuse per accumulare punti extra, figurano le seguenti:
 - acquisto di specifici prodotti evidenziati a scaffale;
 - acquisto di specifici prodotti comunicati con mailing a domicilio;
 - acquisto di prodotti a marca commerciale, che in questo modo non subisce modifiche di prezzo ma è resa più attraente dai punti;
 - acquisto online;
 - acquisto in ore e giorni predeterminati;
 - acquisto presso aziende partner;
 - denunciare la presenza di un disservizio. L'irlandese Superquinn ha introdotto per primo i cosiddetti "goof points", punti extra per la scoperta di disservizi.
- g) *Possibilità di accumulare punti più velocemente*. Con finalità analoghe al punto f), alcune insegne discriminano a favore dei clienti che usano la carta di pagamento, consentendo un più rapido accumulo dei punti. In Italia i titolari di Fidelity Oro Esselunga accumulano 2 punti ogni 0,9 euro di spesa. La modalità preferita dai consumatori per accumulare punti più velocemente sembra tuttavia essere un'altra: l'estensione del programma ad aziende partner.
- h) *Alternative di redemption dei punti*. I programmi fedeltà differiscono anche dal punto di vista delle alternative di utilizzo dei punti accumulati messe a disposizione della clientela. Accanto all'ottenimento di premi/regali (con o senza contributo monetario) i punti possono essere convertiti in buoni spesa, donati ad iniziative di beneficenza (tutti i programmi monitorati) oppure utilizzati per acquistare i servizi di partner (viaggi, telefonia, noleggio video e così via).

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.