

Gianpiero Lugli
Cristina Ziliani

MICROMARKETING

Creare valore con le informazioni di cliente

UTET

Indice

Introduzione

Capitolo 1 Origini e sviluppo del micromarketing

(di Cristina Ziliani)

1.1 Che cos'è il micromarketing?

1.2 Le origini: vendite per corrispondenza e marketing diretto

1.3 Il contributo delle nuove tecnologie dell'informazione: il database e Internet

1.4 Il micromarketing nelle aziende commerciali

Capitolo 2 Dal macro al micromarketing nella distribuzione grocery

(di Gianpiero Lugli)

2.1 La segmentazione della clientela come criterio per distinguere l'approccio macro dall'approccio micro

2.2 La comunicazione delle azioni di marketing come criterio per distinguere l'approccio macro dall'approccio micro

2.3 L'organizzazione, la dimensione e l'autonomia della funzione marketing come criterio per distinguere l'approccio macro dall'approccio micro

2.4 Le barriere allo sviluppo del micromarketing e il profilo del best in class

Capitolo 3 La segmentazione degli acquirenti

(di Gianpiero Lugli)

3.1 Le opportunità del passaggio dal pricing di prodotto al pricing di cliente

3.2 La tecnologia e il contesto della segmentazione della clientela

3.3 Innovazione e differenziazione della segmentazione della clientela

3.4 Le caratteristiche della segmentazione commerciale

Capitolo 4 Il targeting delle azioni di micromarketing

(di Gianpiero Lugli)

4.1 Gli obiettivi generali che guidano la scelta del target

4.2 Le caratteristiche dei segmenti selezionabili come target

4.3 La specificazione di obiettivi e azioni di marketing attraverso il targeting

4.4 I possibili criteri di selezione di un segmento come target

Capitolo 5 Le leve di micromarketing: punti, sconti, benefici, relazione

(di Cristina Ziliani)

5.1 La differenziazione delle condizioni ai clienti "fedeli"

5.2 Le leve di micromarketing

5.3 Partners e coalition programmes

Capitolo 6 La comunicazione ai segmenti target

(di Cristina Ziliani)

6.1 La comunicazione di micromarketing

6.2 Il direct mail

6.3 Telemarketing: dal call al contact center

6.4 Gli strumenti Internet: sito web e posta elettronica

6.5 SMS Marketing

6.6 I chioschi elettronici

6.7 Micromarketing alla cassa: scontrini, coupons personalizzati e self scanning

6.8 Scelta dei media e piano di comunicazione

6.9 Effetti del micromarketing sull'impiego dei mass media

Capitolo 7 Il comportamento del consumatore di fronte al micromarketing

(di Beatrice Luceri)

7.1 Lo scenario di riferimento

7.2 Gli interrogativi ancora aperti

7.3 La metodologia della ricerca empirica

7.4 I risultati della ricerca e le implicazioni per l'impresa

Capitolo 8 La condivisione del patrimonio informativo e il micromarketing integrato

(di Gianpiero Lugli)

8.1 Condivisione della conoscenza e creazione del valore di marketing

8.2 Il contributo di Internet alla integrazione dei rapporti informativi di canale

8.3 La condivisione sistematica e intermediata delle informazioni da POS-scanner

8.4 La condivisione bilaterale del patrimonio informativo per lo sviluppo di iniziative di micromarketing integrato

8.5 I tre modelli di condivisione del patrimonio informativo

Capitolo 9 Qualità dell'informazione e data warehousing

(di Beatrice Luceri)

9.1. Il sistema informativo d'impresa e il data warehouse

9.2. L'architettura del data warehouse

9.3. La qualità dei dati per il micromarketing

9.4. Le regole per il successo dei progetti di data warehouse

Capitolo 10 Data mining e carte fedeltà: il caso di Catalina Marketing Corporation

(di Filippo Genzini)

10.1 Introduzione

10.2 Le principali caratteristiche di RDOL

10.3 La struttura della banca dati

10.4 Flessibilità ed efficienza

10.5 La fruibilità dell'informazione

10.6 Il ruolo del fornitore di servizi informativi

- 10.7 Informazione ed attività di comunicazione e promozionali del distributore*
- 10.8 Informazione ed attività di comunicazione e promozionali dell'azienda di marca*
- 10.9 Informazioni, attività promozionali e privacy*

Capitolo 11 L'orientamento al micromarketing dei best in class del Regno Unito

(di Arttu Laine e Jonathan Reynolds)

- 11.1 Introduzione*
- 11.2 Le barriere di costo*
- 11.3 Le barriere tecnologiche*
- 11.4 Le barriere organizzative*
- 11.5 Conclusioni*

Capitolo 12 L'orientamento al micromarketing di Nordiconad

(di Silvia Bellini)

- 12.1 Introduzione*
- 12.2 Il marketing di Nordiconad*
- 12.3 Il caso Swiffer*
- 12.4 Conclusioni*

Capitolo 13 Il caso Tesco

(di Richard Cuthbertson, Crawford Davidson e Cristina Ziliani)

- 13.1 Introduzione*
- 13.2 Tesco*
- 13.2 Il mercato britannico*
- 13.4 Clubcard*
- 13.5 L'analisi della clientela secondo Tesco*
- 13.6 Le alternative di sviluppo di Clubcard*

Capitolo 14 Il caso Delizie.it

(di Monica Gagliardi)

- 14.1 Introduzione*
- 14.2 Interdis: il nuovo volto della D.O.*
- 14.3 Delizie Club: quando un programma di fidelizzazione cresce in partnership col cliente*
 - 14.3.1 Il catalogo "Delizie in regalo"*
 - 14.3.2 Il magazine Delizie*
 - 14.3.3 Il C.R.M. Delizie Club con e-mail e sms marketing*
 - 14.3.4 www.delizieclub.it*
 - 14.3.5 Il numero verde Delizie Club*
- 14.4 Conclusioni*

Capitolo 15 Test di verifica della comprensione e posizionamento del lettore

(di Gianpiero Lugli)

- 15.1 Come valutare alcune alternative di innovazione della carta commerciale*
- 15.2 Come implementare con strumenti micro l'obiettivo della creazione di traffico*

15.3 Come implementare con strumenti micro l'obiettivo dell'aumento dello scontrino medio
15.4 Come implementare con strumenti micro l'obiettivo della fidelizzazione

Bibliografia

Introduzione

Il marketing si sta orientando come disciplina verso due direzioni opposte, solo apparentemente in contraddizione tra loro: l'ampliamento dei confini del marketing strategico da un lato, il progressivo restringimento dei target del marketing operativo, dall'altro.

Negli ultimi anni sono intervenute sostanziali modifiche nei confini settoriali della concorrenza. Lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha per esempio determinato la convergenza dei settori dell'informatica, del broadcasting e dell'entertainment. Nel nostro paese, la rimozione delle barriere all'entrata e delle altre protezioni di cui hanno goduto i settori bancario e assicurativo ha determinato a sua volta la convergenza dei due business, la formazione di un mercato finanziario integrato e l'ingresso di un nuovo attore: il Bancoposta. Quando intervengono rilevanti discontinuità nella tecnologia e nell'ambiente economico, il settore non è più dunque un contesto adeguato per l'analisi competitiva e la formulazione delle strategie di marketing. Nei due casi citati, non è però il settore in quanto categoria economica ad essere messo in discussione, ma i suoi confini. Di fatto, i cambiamenti nella tecnologia e nell'ambiente economico richiedono dunque una ridefinizione dei confini settoriali, ma il settore resta pur sempre un contesto imprescindibile per l'analisi competitiva e la formulazione delle strategie di marketing. La variabilità nel tempo dei confini settoriali costringe dunque l'impresa a guardare continuamente al di là del core business rinunciando alla tradizionale miopia di marketing. La convergenza delle attività e la conseguente formazione di nuovi contesti competitivi sono però solo due degli elementi che mettono in discussione il settore come categoria analitica. L'altro elemento è rappresentato dall'emergere di una *intertype competition*, vale a dire di una concorrenza tra imprese che appartengono a diversi settori sia sul fronte industriale che su quello commerciale.

La rivoluzione commerciale ha infatti ampliato i confini del marketing industriale, dal momento che la promozione di prezzo delle insegne ha accresciuto la mobilità di prodotto del consumatore. Le diverse categorie merceologiche sono popolate da imprese industriali che non si considerano rivali diretti, ma che il consumatore ritiene sostituibili rispetto ad una data occasione di consumo/funzione d'uso quando entrano in promozione. Quando il rapporto di sostituibilità tra categorie è elevato e sostenuto dalla promozione, l'ambito di riferimento del marketing industriale finisce per ampliarsi e le imprese iniziano ad adottare politiche *cross category*. Le azioni aggressive di un'azienda industriale incidono infatti sulle vendite e sui profitti dei rivali diretti (stessa categoria) in maniera consistente e sui rivali indiretti (diversa categoria) in maniera meno consistente, ma non trascurabile. Anche nel nostro paese dunque le aziende industriali cominciano ad orientare la loro attività di marketing e di vendita in un'ottica *cross category*.

Un analogo fenomeno si osserva sul mercato intermedio della distribuzione. Quando il produttore orienta la sua attività di marketing nei confronti del cliente rivenditore per influire sul suo comportamento a sostegno della marca, la visione del mercato trascende i confini settoriali. La competizione industriale per acquisire i servizi commerciali a sostegno della marca è di fatto trasversale (*cross category*): si pensi per esempio alla rivalità industriale per inserire le marche negli spazi pregiati del punto vendita, quali testa di gondola, avancassa e fuori gondola.

Infine, il settore perde la sua efficacia come contesto cui riferire l'attività di marketing quando la competizione riguarda il livello di servizio che si accompagna al consumo. Il consumatore può oggi scegliere tra l'acquisto di materie prime e prodotti con incorporato un consistente livello di servizio che, di fatto, riducono il tempo e il coinvolgimento del consumatore nella preparazione e nel consumo degli alimenti. Le aziende che producono piatti pronti diventano quindi rivali delle aziende che producono i diversi componenti. Analogamente, il consumatore può scegliere tra il ristorante e il consumo domestico, innescando così una nuova forma di rivalità tra i formati di vendita e i formati di somministrazione.

Se il marketing strategico sta ampliando i suoi orizzonti, il marketing operativo sta sensibilmente riducendo la dimensione dei suoi target, per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni. Con

questo lavoro ci proponiamo di approfondire il passaggio “dal macro al micro” nel marketing operativo.

Complici la disponibilità di nuove tecnologie dell'informazione, la maturità e la competitività dei mercati, si va diffondendo nelle imprese la “cultura del dato” e della conoscenza della clientela, che si traduce sempre più spesso nell'abbandono di un approccio di marketing indifferenziato e massificato, in favore di un nuovo orientamento a riconoscere, misurare e sfruttare le diversità dei clienti, indirizzando le azioni di marketing verso specifici segmenti scelti come target.

Nelle imprese fanno il loro ingresso nuove figure professionali: responsabile CRM, loyalty marketing manager, data miner, database marketing manager, responsabile dei sistemi informativi di marketing e altro ancora.

Nelle aule universitarie, tuttavia, si insegna ancora troppo poco su questi temi e, quando gli studenti ed i giovani manager cercano aiuto in libreria, trovano manuali di marketing troppo teorici, manuali di database management troppo tecnici, testi di analisi dei dati per statistici, nonché una ricca messe di riviste specializzate, che aggiornano sulle ultime novità, ma non aiutano a costruire un quadro d'insieme.

Da qui è nata l'idea di questo libro, che si fonda sulla esperienza di studio e di ricerca del nostro gruppo di lavoro all'Università di Parma. Impegnati da molti anni nella ricerca e nell'insegnamento del marketing distributivo, per presidiare l'evoluzione del micromarketing abbiamo costituito già nel 1998 l'Osservatorio sulle Carte Fedeltà. Esso segue con continuità le strategie di fidelizzazione di 65 insegne della distribuzione europea e nordamericana ed ha realizzato tre ricerche, nel 1999, 2001 e 2003, sugli sviluppi del micromarketing nella distribuzione grocery italiana.

L'Osservatorio promuove inoltre, ogni due anni, il Convegno “Il Futuro del Micromarketing”, una giornata di confronto tra mondo accademico e mondo delle imprese sugli sviluppi di frontiera nel micromarketing.

Con il tempo si è andato così costituendo un gruppo di amici, composto da manager e studiosi sensibili alle problematiche legate alla realizzazione del micromarketing, che da alcuni mesi si incontrano e discutono anche sul web, grazie al sito **www.partnership4loyalty.com** che l'Osservatorio ha potuto realizzare grazie alla sensibilità dell'Università di Parma, di Oracle e Wincor-Nixdorf.

Il sito è un “resource center” che si offre ai retailers, all'industria di marca, alla comunità scientifica, alla stampa e agli altri soggetti interessati come luogo per l'aggiornamento, l'aggregazione e il dibattito sui temi del micromarketing. Fornisce agli utenti registrati ricerche, articoli, segnalazioni di convegni, newsletters e accesso al forum di discussione, dove è possibile proporre nuovi temi di ricerca e diffondere i risultati delle proprie attività di micromarketing ritenuti più interessanti.

L'Osservatorio, i convegni e il continuo dialogo con le imprese hanno fornito il patrimonio di esperienze da cui origina questo lavoro. Il primo capitolo introduce il tema del micromarketing delineandone le origini storiche e le forme che ha assunto nei vari settori, con particolare attenzione per le carte ed i programmi fedeltà, per pervenire ad una definizione puntuale che aiuti il lettore a fare chiarezza collocandolo rispetto alle nuove forme di marketing, quali CRM e marketing one-to-one.

Nel secondo capitolo si specifica il tema del micromarketing con riferimento al settore di nostro interesse – quello della distribuzione dei beni di largo consumo – evidenziando le opportunità che si aprono per il retailer che passa dall'approccio macro a quello micro; vengono altresì discussi i cambiamenti che l'adozione del nuovo approccio determina nell'organizzazione dell'impresa commerciale.

Il terzo e quarto capitolo approfondiscono i due temi centrali del micromarketing: le caratteristiche della segmentazione e del targeting della clientela nell'azienda retail. Particolare attenzione è rivolta alla logica economica ed alle regole empiriche che dovrebbero guidare la scelta dei segmenti target.

Una volta individuati opportunamente i target delle azioni di micromarketing, per l'impresa si pone il problema di come riservare a ciascun segmento un trattamento differenziato: il capitolo 5 discute quindi le principali leve utilizzate dai retailers italiani ed europei per la differenziazione/discriminazione delle condizioni: sconti, servizi, premi, reti di imprese partner.

All'individuazione delle leve di micromarketing deve fare seguito la scelta degli opportuni mezzi di comunicazione diretta con i quali veicolare la proposta differenziata ai clienti individuati come target: il sesto capitolo illustra pertanto le caratteristiche dei media diretti – direct mail, telemarketing, SMS, chioschi elettronici, e-mail e siti web, couponing alle casse e self scanning – fornendo numerosi esempi concreti tratti dall'Osservatorio dell'Università di Parma, e suggerisce una metodologia di valutazione e scelta dei mezzi più adeguati alle specifiche iniziative.

La pietra di paragone per progredire nel percorso del micromarketing è necessariamente la reazione della clientela fatta oggetto delle azioni mirate; il capitolo 7 propone quindi i risultati di un'estesa indagine empirica realizzata con la collaborazione di due insegne italiane per misurare la soddisfazione della clientela rispetto alle iniziative di micromarketing intraprese dai retailers.

Procedendo lungo il cammino di sviluppo del micromarketing, appare evidente come si aprano consistenti opportunità non solo per il marketing dell'azienda commerciale, ma anche per la collaborazione con l'industria di marca. Il capitolo 8 discute come sia possibile creare valore per il cliente e per l'impresa condividendo le informazioni di cliente all'interno del canale, senza tacere quali siano attualmente le difficoltà strutturali e culturali che si frappongono ad una maggiore collaborazione industria-distribuzione nel micromarketing.

Fondamento di un micromarketing di successo sono le tecnologie ma, ancor più, la qualità delle informazioni raccolte e prodotte sulla clientela. Il capitolo 9 affronta la problematica della qualità delle informazioni per il micromarketing delineandolo non come problema tecnico, ma come priorità per l'organizzazione, da perseguirsi attraverso l'opportuna formazione del personale e l'incoraggiamento di best practices in tutte le attività aziendali.

Il capitolo 10 apre il ventaglio dei casi concreti di imprese protagoniste nello scenario del micromarketing: Catalina Marketing Italia, filiale dell'omonima corporation americana, ha fatto del micromarketing il proprio core business già dal 1983, proponendosi come intermediario informativo per le imprese che, di fronte alle difficoltà e perplessità dello sviluppo interno del micromarketing scelgono di avvicinarsi in outsourcing.

Il mercato britannico costituisce di per sé il caso per eccellenza sul tema del micromarketing: la Gran Bretagna è oggi il paese dove le insegne retail hanno sviluppato ai massimi livelli di efficienza ed efficacia l'approccio micro alla clientela, per ragioni storiche, strutturali e competitive. E' illuminante riflettere, grazie alle parole di Boots, Sainsbury's, Tesco ed altri, raccolte con interviste esclusive dei nostri colleghi dell'Università di Oxford (capitolo 11), sulle difficoltà incontrare e sugli errori da evitare nell'adozione dell'approccio micro.

Il programma Clubcard di Tesco è oggi l'esempio più progredito di strategia di micromarketing: il capitolo 13, redatto in collaborazione con i vertici aziendali, ci permette di esplorare dall'interno l'articolazione dell'approccio al micromarketing del best in class britannico.

L'Italia, pur essendosi avvicinata alle carte fedeltà e all'analisi dei dati di cliente in tempi recenti, sta percorrendo velocemente il sentiero del micromarketing: sia nella GD sia nella DO emergono esempi innovativi nel targeting e nella scelta dei media, come testimoniano i casi Nordiconad (capitolo 12) e Interdis (capitolo 14).

Poiché questo lavoro ha l'ambizione di essere un concreto strumento di lavoro, per gli studenti così come per gli uomini e le donne di marketing, abbiamo scelto di chiuderlo con una serie di esercizi (capitolo 15) che permettano al lettore di "allenarsi" al micromarketing – anche grazie all'utilizzo di una vera banca dati, messa a disposizione da Catalina Marketing Italia nel CD allegato al volume.

Da ultimo, ma non per importanza, vogliamo ringraziare tutti coloro che, in forme diverse, hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro.

Il primo pensiero va ai colleghi dell'Area Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università di Parma: a Beatrice Luceri e a Silvia Bellini, autrici di alcuni capitoli, ma anche a tutti gli altri, che ogni giorno con il dialogo ed il confronto ci stimolano a proseguire nel cammino di studio e di lavoro. Un caloroso grazie va ai colleghi britannici, il prof. Jonathan Reynolds, Direttore dell'Oxford Institute of Retail Management dell'Università di Oxford e Richard Cuthbertson, Senior Research Associate presso la medesima istituzione, punto di riferimento per lo studio della distribuzione commerciale nel Regno Unito.

Con gratitudine ci rivolgiamo ai numerosi amici nel mondo delle imprese che hanno accolto con entusiasmo l'invito a riflettere su questi temi: senza la collaborazione di Filippo Genzini di Catalina Marketing Italia, Paolo Michelis di Nordiconad, Crawford Davidson di Tesco, Arttu Laine di SOK, Giorgio Santambrogio e Monica Gagliardi di Interdis ed altri ancora, questo lavoro sarebbe ben più povero e più lontano dalla realtà che cerca di descrivere.

Con affetto ringraziamo i nostri studenti, perché l'uso che faranno di questo lavoro nei corsi di laurea triennale e specialistica sarà il metro di giudizio che ci consentirà di migliorarne nel tempo forma e contenuti.

Saremo grati infine a tutti coloro che vorranno farci avere le loro opinioni e testimonianze scrivendoci ai nostri indirizzi di posta elettronica o visitando il nostro sito web.

Gianpiero Lugli e Cristina Ziliani

lugli@unipr.it

cristina.ziliani@unipr.it

www.partnership4loyalty.com