

OSTACOLI E BARRIERE AL MICROMARKETING PER LE AZIENDE COMMERCIALI

di

Arttu Laine¹ e Jonathan Reynolds². Adattato da Cristina Ziliani

Ottobre 2005

Poco si sa sulle barriere che ostacolano l'adozione delle nuove logiche di micromarketing da parte delle aziende commerciali, e che rendono lento il progresso di quante hanno scelto di orientarsi al micromarketing.

Le barriere all'uso delle informazioni di cliente sono riconducibili a fattori di costo, tecnologici ed organizzativi. La nostra analisi e le relative conclusioni si basano su una serie di interviste con dirigenti delle cinque principali insegne grocery del Regno Unito, nonché con numerosi analisti, esperti del settore e fornitori di tecnologie e servizi.

La prima e più importante barriera riguarda i costi dello sviluppo del data warehouse e del programma fedeltà. Seguono le barriere di tipo tecnologico e quelle organizzative, che agiscono soprattutto nel senso di rallentare il passaggio ad un utilizzo diffuso e sistematico dei dati, e che fanno sì che l'analisi si arresti a livelli aggregati, senza scendere – benché tecnicamente possibile – a gradi spinti di dettaglio.

Le barriere di costo

Quando si discute di un investimento in data warehousing o in customer relationship management, il primo naturale pensiero della dirigenza riguarda i costi. Intraprendere la strada del micromarketing è una decisione di lungo periodo, che non porta guadagni tangibili nel breve; inoltre, costruire l'infrastruttura necessaria richiede tempo ed un impegno dell'impresa che durerà per gli anni a venire.

E' difficile stimare con precisione il costo complessivo di un programma fedeltà. Tipicamente l'organizzazione e la gestione di un programma basato su carta richiedono un ingente investimento iniziale, cui fanno seguito costi correnti non trascurabili.

Accanto all'investimento nell'infrastruttura tecnologica, che deve essere efficiente e rispondere ad una serie di requisiti necessari per supportare le attività di micromarketing³, il programma fedeltà richiede investimenti in risorse umane. Se si osserva l'organigramma della funzione marketing delle aziende che fanno micromarketing si vedono tutti gli effetti dell'aumento dell'intensità informativa. Non solo conoscenze puntuali sulla clientela, marketing di punto vendita e d'area, comunicazione e

¹ Arttu Laine, dopo avere conseguito la laurea in Economia ed un Master in Business Administration all'Università di Tampere (Finlandia), lavora dal 1995 per il gruppo commerciale finlandese SOK. Questo lavoro è frutto delle ricerche che ha svolto durante un periodo di permanenza presso l'Oxford Institute of Retail Management. Può essere contattato all'indirizzo e-mail: Arttu.Laine@sok.fi

² Jonathan Reynolds è il Direttore dell'Oxford Institute of Retail Management e Professore presso il Templeton College e la Said Business School della Università di Oxford. Può essere contattato all'indirizzo: Jonathan.Reynolds@templeton.ox.ac.uk.

La traduzione è di Cristina Ziliani.

³ Si tratta di requisiti che spesso non sussistono prima dell'introduzione del programma, giacché i sistemi informativi e le barriere casse dei punti vendita sono rigidamente costruiti per l'efficienza operativa giornaliera, non con finalità di marketing, mancando conseguentemente di flessibilità e di alcune capacità necessarie: ad esempio, per produrre dati di qualità da inserire nel data warehouse e per erogare servizi differenziati ai clienti, come il conteggio punti fedeltà, sconti personalizzati e simili (n.d.t).

promozione mirata a specifici segmenti target: si notano soprattutto gli investimenti che l'azienda ha fatto in risorse umane. I fornitori di tecnologie ritengono che i retailers dovrebbero investire molto di più in risorse umane per il marketing:

I retailers intervistati sono concordi nell'affermare che sono necessarie più risorse, ma l'auspicato "esercito di analisti" non è un investimento da poco. La definizione chiara delle priorità negli investimenti per il micromarketing è un problema che le insegne dovrebbero porsi, quando cercano di giustificare i costi dell'uso dei dati.

Per gestire ed utilizzare i dati raccolti, l'organizzazione ha bisogno di competenze specifiche. Nelle imprese dove l'approccio di micromarketing e gli strumenti su cui si basa sono nuovi e poco conosciuti, non è possibile introdurre immediatamente le skills necessarie. L'investimento in competenze richiede tempo e pazienza da parte del retailer. Dalle interviste è emerso che la lentezza con cui le imprese procedono nello sviluppo dell'approccio di micromarketing è legata alle competenze: specificamente, i retailers tendono a volere sviluppare internamente le capacità di analisi e gestione dei dati e delle azioni di micromarketing, il che richiede tempo.

La terza voce di costo da considerare, quanto si desidera ottenere dati attendibili di cliente da un programma fedeltà, riguarda il valore delle ricompense per i clienti stessi. In generale, il valore dei premi per i titolari di carta fedeltà si aggira sull'1% delle vendite. Quando nel 2000 ha abbandonato il programma, l'insegna britannica Safeway ha dichiarato che il risparmio sarebbe stato di circa 50 milioni di sterline: una quota rilevante di tale risparmio riguardava il valore dei punti distribuiti ai clienti.⁴

Precedenti ricerche dell'Oxford Institute of Retail Management hanno evidenziato che, in genere, i programmi fedeltà più efficienti arrivano a break even quando generano un aumento tra il 3 ed il 4% del fatturato.⁵ La velocità con cui i diversi programmi arrivano al pareggio dipende da diversi fattori, tra i quali i costi di avvio, la velocità di penetrazione della carta nella base clienti, il fatturato ed il margine dell'azienda.

La marginalità della distribuzione grocery costituisce uno degli ostacoli maggiori, secondo le imprese intervistate. Il programma fedeltà, infatti, è solo una, benchè costosa, delle componenti del retail mix. Se il programma non raggiunge gli obiettivi che erano stati fissati, il costo diventa difficile da sostenere, il che genera pressioni affinché si ottenga qualcosa di più dai dati. La questione è: quanto è disposta ad investire l'impresa per ottenere quelli che sono solo benefici indiretti del programma? E quanto tempo può permettersi di attendere, prima di avere risultati?

Anche se il programma funziona bene fin dagli inizi, è di fondamentale importanza saper aspettare i risultati. Procedere con test, verifiche ed affinamenti progressivi richiede pazienza, e l'impegno di tutta l'organizzazione.

La funzione marketing è fondamentale, quando si vuole creare valore a partire dalla conoscenza accumulata dall'organizzazione. Alcune imprese hanno creato dei team di supporto per rendere più veloce il processo di apprendimento, una scelta suggerita anche dall'esperienza recente dei retailers con l'introduzione del category management.

Per quanto riguarda l'analisi e l'uso dei dati, spesso si sente parlare delle "perle d'oro", ovvero della scoperta di nuove associazioni tra prodotti/categorie o altra formidabile intuizione scaturita dai dati quasi fortuitamente. Dalle interviste si evince chiaramente che questo approccio non è praticabile per i retailers: essendo casuale richiede troppo tempo e di conseguenza costa troppo. I retailers analizzano i dati a partire da ben precise ipotesi.

⁴ Financial Times 5/5/2000.

⁵ Cuthbertson R., 2001, Loyalty Cards. A Research Report on Loyalty Cards in European Retailing, OXIRM/KPMG.

Una volta in grado di analizzare i dati di cliente, l'azienda commerciale si scontra con il secondo fattore di costo, che riguarda gli economics della stessa attività di analisi dei dati. Infatti, risulta subito evidente che utilizzare i sistemi di analisi in tutte le loro potenzialità, così come porre attenzione a tutta la mole dei dati raccolti, è troppo costoso per qualsiasi organizzazione. Dalle interviste sono emerse molte conferme:

Le barriere tecnologiche

Anche sul versante delle tecnologie si possono presentare ostacoli allo sviluppo del micromarketing. Sono state individuate tre aree problematiche: l'area dei dati, quella dei sistemi informativi utilizzati per l'analisi e soprattutto l'area dei problemi di integrazione tra vecchi e nuovi sistemi informativi.

Nonostante siano sul mercato da oltre sette anni, i principali programmi fedeltà britannici hanno ancora problemi con la qualità dei dati. In particolare, la robustezza del database è in alcuni casi ridotta da errori commessi nella fase di costruzione.

Un altro problema relativo alla utilità dei dati riguarda la possibilità di ricostruire i comportamenti dell'intero nucleo familiare a partire dai record dei singoli titolari di carta. In assenza di comportamenti espliciti dei titolari, che ad esempio si scambiano punti accumulati sulle rispettive carte, evidenziando un probabile rapporto di parentela, i retailers devono applicare tecniche statistiche di confronto e consolidamento per studiare i comportamenti a livello di intera famiglia. Una seconda barriera di tipo tecnologico che può rallentare e condizionare lo sviluppo del micromarketing riguarda i sistemi informativi già a disposizione della funzione marketing per utilizzare i dati. In molti casi si tratta di sistemi con i quali si possono fare diverse attività elementari, ma risulta più complesso passare ad analisi sofisticate. La volontà di investire in nuovi sistemi informativi è direttamente collegata alle barriere di costo discusse in precedenza.

Se anche si spingesse l'analisi verso un grado maggiore di dettaglio, i mezzi e le tecnologie per comunicare con i clienti sarebbero troppo lenti e costosi, come già accennato a proposito della stampa digitale.

Le aziende commerciali guardano con interesse ad Internet ed in particolare alla posta elettronica come strumenti cost-effective per gestire la relazione con i clienti. Tramite la posta elettronica sarebbe possibile mandare una lettera diversa ad ogni cliente a costo marginale minimo, cosa che attualmente i mezzi a stampa non consentono. Ma è ancora presto: Internet non raggiunge quote rilevanti della clientela dei retailers.

Un'altra barriera all'uso efficace dei dati è determinata da scelte tecnologiche che si rivelano errate. Le interviste hanno evidenziato la conflittualità esistente su questo punto tra i retailers e tra i diversi fornitori di tecnologie. Sembra che sul mercato esistano diverse opzioni tecnologiche, dalle funzionalità molto simili.

Tutti i principali retailers britannici trovano forti difficoltà al momento di integrare i dati di cliente nei sistemi e nei processi preesistenti. Quando non si parte da zero, con la costruzione del sistema informativo aziendale, i sistemi già in uso devono essere integrati con quelli nuovi, ed il corretto funzionamento deve essere testato e garantito, prima del roll out su larga scala.

Le barriere organizzative

La terza tipologia di barriere al micromarketing individuate con le nostre interviste è di natura organizzativa, e riguarda la gestione dei dati, il ruolo strategico del CRM e delle informazioni di cliente.

Quando il data warehouse e gli strumenti analitici sono pronti, ed i dati attendono solo di essere analizzati, l'eccesso di dati genera quasi inevitabilmente una paralisi.

I fornitori di tecnologia hanno alcune colpe: spesso forniscono sistemi troppo sofisticati, che inondano letteralmente gli utenti di dati, paralizzandoli. .

Questo non significa rinunciare a raccogliere una parte dei dati o gettarli via. I dati vanno raccolti nella loro totalità: si tratta poi di decidere a che livello vadano sintetizzati. Se da un lato è importante raccogliere i dati da tutta la rete di punti vendita, non è necessario analizzarli nel modo più dettagliato possibile. Per riassumere i dati al livello più opportuno i retailers suggeriscono di partire sempre dall'interrogativo cui desiderano risposta: a quale problema mi darà risposta questa analisi? Quanto deve essere dettagliata l'informazione che ho bisogno per risolvere il problema?

Parlando di barriere organizzative gli intervistati fanno riferimento al contesto generale dell'organizzazione, ed alla cultura delle persone che la compongono. La barriera organizzativa principale è la cultura stessa dell'organizzazione, poiché si tratta di cambiare il modo di pensare delle persone. Le tecnologie esistono, le risorse finanziarie si trovano, se il programma è ben gestito: il vero problema consiste nel cambiare l'organizzazione.

Uno degli aspetti culturali che costituisce un ostacolo al micromarketing è il tradizionale orientamento del retailer agli acquisti, o alla logistica. Senza il sostegno del top management la funzione marketing potrebbe non riuscire a convincere le altre aree aziendali dell'importanza dell'orientamento customer driver.

Anche i retailers ammettono che è difficile diffondere queste nuove idee nell'organizzazione. Nessun cambiamento nel modo in cui l'impresa è gestita ed opera è possibile, senza l'impegno esplicito del top management.

La distribuzione grocery è un business orientato al brevissimo periodo, il che rende estremamente difficile sviluppare strategie di CRM. Significa che invece di ristrutturarsi intorno al consumatore, le imprese cercano di adattare il modo consolidato di operare.

Inoltre, emerge che diverse persone nell'organizzazione hanno visioni diverse del micromarketing, cosicché è difficile arrivare ad un'opinione condivisa. Per esempio esiste notevole confusione generata dalla "moda" del one to one marketing, che induce molti manager a rifiutare in blocco il micromarketing, frainteso come l'adattamento del prodotto (in questo caso dell'assortimento) al singolo cliente.

Il distributore poi ha di solito un atteggiamento del tipo "non voglio scontentare nessun cliente, per cui non intendo trattarli in modo differenziato, nemmeno i miei migliori clienti". Questa mentalità è un ostacolo alla sperimentazione con la differenziazione delle condizioni e dell'offerta.

Nonostante sia di moda l'idea dell'uso delle informazioni sul singolo cliente, ci si chiede se la pressione competitiva oggi davvero lo richieda. Sarà una spinta proattiva o reattiva che diffonderà l'uso delle informazioni di cliente?

Se in futuro la distribuzione troverà modi per raccogliere le informazioni di cliente senza il supporto delle "ricompense" legate al programma fedeltà e alla gestione delle carte, alcune delle principali barriere di costo saranno superate. Allora si potranno dedicare maggiori risorse all'analisi e al miglioramento del retail mix, e all'aumento del valore per il cliente.

⁹ Ad esempio alla cassiera, o all'operatore del call center (n.d.t)

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.