



NUOVI ORIENTAMENTI NELLA SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA

Cristina Ziliani e Silvia Bellini
Università degli Studi di Parma

V Convegno "Il Futuro del Micromarketing" – Parma, 21 ottobre 2005



Il ciclo di vita del micromarketing

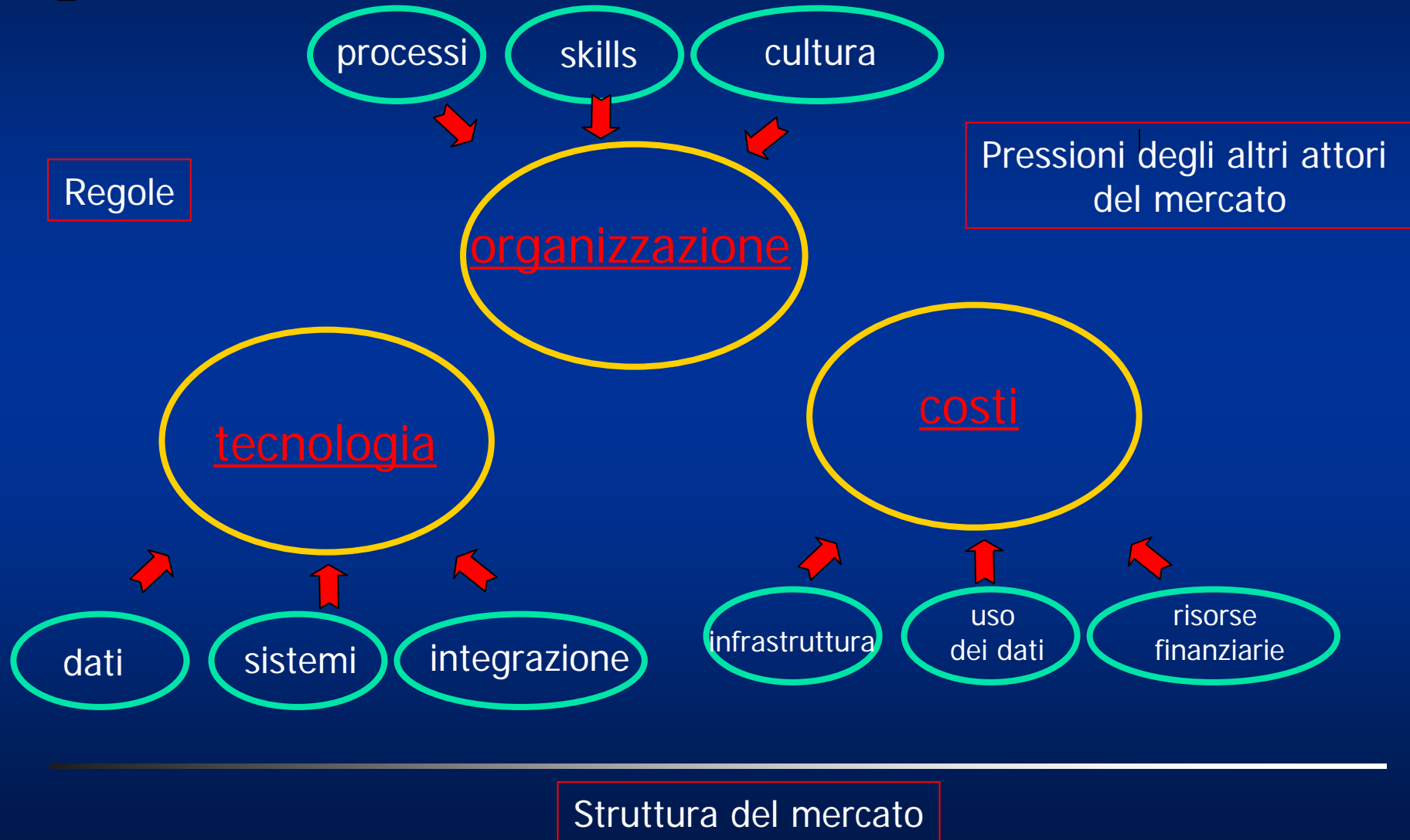
■ L'entusiasmo degli esordi

- Le meraviglie della fedeltà
- L'efficienza dei media digitali
- La rapida penetrazione delle carte ([Fig. 1](#))
- I casi eccellenti ([Fig. 2](#))

■ Le incertezze dello sviluppo

- Le carte non creano fedeltà...
 - I dati non sono conoscenza, nè politiche di marketing
 - Le barriere al micromarketing secondo le nostre indagini
-

Lo scenario



La lezione del CRM in USA: chi ha fallito ha...



- ...introdotto tecnologie CRM prima di aver creato la strategia per raggiungere i clienti
 - "Some companies allow software vendors to drive their approach to customer management"*
- ...installato tecnologie CRM prima di aver creato un'organizzazione orientata al cliente
 - "CRM does not manage relationships FOR you, it simply support a strategy"*
- ...presunto che PIU' tecnologia sia necessariamente MEGLIO
 - "If you fill your CRM objectives with a low-tech approach, do the most of it before bringing in more technology"*
- ...bombardato tutti i clienti, visto che si può...
 - "Not all customers WANT a relationship with you"*

La lezione del CRM in USA: chi è riuscito ha...



- ...applicato tecnologie e dati solo a processi fondamentali per la competitività
- ...guardato alle aree dove la performance è debole
- ...rinunciato all'informazione "perfetta"
 - "Information that helps satisfy customers is far more valuable than information that merely satisfies curiosity"
- ...pensato a cosa fare dopo

Da dove cominciare?



Efficacia declinante del marketing e della comunicazione massificate

- → necessità di comunicare in modo diretto con i singoli
- Infedeltà e sofisticazione dei gusti dei consumatori
 - → adattare le leve del marketing distributivo a specifici segmenti (format, assortimento)
- Ricerca di migliori ritorni sulle attività di marketing e promozionali
 - → approcci più mirati in tutte le aree del marketing distributivo

SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI

- Saper segmentare i clienti crea vantaggio competitivo:
 - Specificità, gradualità, scalabilità e segretezza
 - La segmentazione ha 50 anni di vita, ma la prospettiva è sempre stata industriale
-

Il nostro obiettivo



- Creare un approccio alla segmentazione che:
 - risponda alle esigenze di business dell'insegna
 - sia di immediata applicabilità per le azioni di marketing
 - crei un linguaggio comune con l'industria
 - contenga il meglio dei due grandi approcci attuali:
 - "dal prodotto", basato su ciò che il cliente acquista ([Fig.3-4-5](#))
 - "dal cliente", basato su come acquista ([Fig.6](#))
-

La "Mappa degli stili di acquisto"



Profittevoli

Innovativi

**Fedeli
all'insegna**

**Sensibili alle
promozioni**

**Fedeli al prodotto di
marca industriale**

Sensibili al prezzo

**One stop
shoppers**

**Fedeli alla marca
commerciale**

**Insoddisfatti a
rischio**

Scortaioli

Tempisti

Focus sul comportamento di acquisto



I cambiamenti della *domanda*

- Crisi dei consumi
- Calo delle vendite
- Rafforzamento del discount
- Espansione dei primi prezzi

La reazione dell'*offerta*

- Riduzione generalizzata dei prezzi
- Ricorso alle promozioni di massa

I consumi continuano ad essere deboli

Le promozioni sono meno efficaci

I consumatori migrano tra punti vendita

Lo scostamento tra inflazione reale e percepita si amplia

Focus sul comportamento di acquisto



- riposizionare il prezzo della marca commerciale
- fare promozione solo sulle categorie più segnaletiche
- strategie di Every Day Low Price
- lanciare nuove referenze di primo prezzo
- razionalizzare gli assortimenti

IN CHE MODO I DATI DI CLIENTE POSSONO SUPPORTARE QUESTE AZIONI?

IN CHE MODO LA SEGMENTAZIONE PUO' ORIENTARE IL MARKETING?

L'analisi della clientela:

- supporta le azioni di marketing a livello micro
- supporta le azioni di marketing a livello macro

I "sensibili al prezzo"



Costrutto complesso:

- Sensibilità alle promozioni
- Propensione ad acquistare referenze di primo prezzo
- Propensione ad acquistare prodotti a marchio

La "sensibilità al prezzo" può essere studiata con riferimento:

- all'intero assortimento
 - alla categoria
-

I "sensibili al prezzo"



- le promozioni:
 - acquisti di prodotti in promozione, in valore e in volume
 - incidenza % degli acquisti in promozione sul totale acquisti
 - sconto totale beneficiato dal consumatore (in euro)
 - tipo di promozione cui ha aderito il consumatore
 - numero di promozioni cui ha aderito il consumatore
 - numero di referenze in promozione acquistate di volta in volta
- la marca commerciale:
 - acquisti di prodotti di marca commerciale , in valore e in volume
 - incidenza % degli acquisti di marca commerciale sul totale acquisti
- il primo prezzo:
 - acquisti di prodotti di primo prezzo, in valore e in volume
 - incidenza % degli acquisti di primo prezzo sul totale acquisti

1. Analizzare la concentrazione dei fenomeni di sensibilità al prezzo

2. Classificare i clienti secondo la "sensibilità al prezzo"

Analisi della concentrazione



La segmentazione dei clienti in base agli acquisti in promozione

La segmentazione dei clienti in base agli acquisti in promozione NELLA CATEGORIA

La segmentazione dei clienti in base agli acquisti di primo prezzo

Classificazione dei clienti per sensibilità al prezzo



- > Costruire un indicatore di sintesi della sensibilità al prezzo
 - > Attribuire a ciascun cliente un punteggio o "score"
 - > Ordinare i clienti dal più sensibile al meno sensibile

n. cliente	Codice tessera	Indice di sensibilità al prezzo
1	0032395421	2,19
2	0032395133	2,11
3	0034395422	2,09
...
5145	0034404336	-3,63
5146	0034411878	-3,70

	Indice di sensibilità al prezzo	Numero di clienti nel segmento
Alto	da 2,2 a 0,2	2465
Medio	da 0,2 a -1,7	2368
Bassi	da -1,7 a -3,7	313



I "profittevoli"

- acquisti dei prodotti di marca commerciale
- acquisti nei reparti ad alta marginalità
- acquisti nei reparti non food
- frequenza di acquisto
- incidenza % degli acquisti nei reparti ad alto margine sul totale della spesa complessiva
- incidenza % degli acquisti nei reparti non food sul totale della spesa complessiva

Analizzare la concentrazione della profittabilità

Classificare i clienti secondo la "profittabilità"

Verificare la stabilità della profittabilità nel tempo



I "fedeli alla marca"

- Le misure classiche della fedeltà
- Nuovi approcci con i dati fidelity

	Acquisti della marca X dopo la promoz (classi)									
	Non hanno più acquistato		Hanno acquistato più di 5 pezzi		Hanno acquistato più di 10 pezzi		Hanno acquistato più di 10 pezzi		Totale	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
Clienti che non hanno mai acquistato la marca X prima della promozione	478	76.0%	143	22.7%	6	1.0%	2	0.3%	629	100%



I "magnifici sette"

?

?

Nucleo
famigliare

Profittabilità

Mix di canali

Stile di
vita

Sensibilità promozionale

Share of
wallet

?

Fedeltà all'insegna

?





Fig. 1 - La diffusione delle carte

■ Italia 2005

Penetrazione media: 61%

Ponderata media: 75%

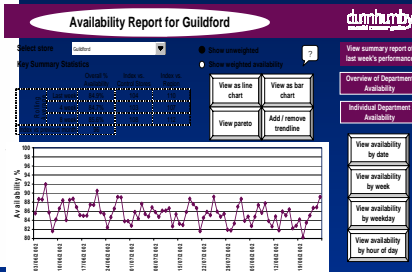
min 65%

max 90%

Le carte per insegna

Coop Italia	6.000.000
Interdis	3.800.000
Conad	3.000.000
Esselunga	2.750.000
Finiper	2.400.000
Selex	2.200.000
GS	1.700.000
SMA	1.100.000
Bennet	700.000
Unes	500.000

Fig. 2 – Tesco e l'uso dei dati a 360 gradi



Pricing basato sulla elasticità della domanda

Gestione delle scorte

Gestione del punto vendita

Conoscenza del cliente

cross selling di altri servizi

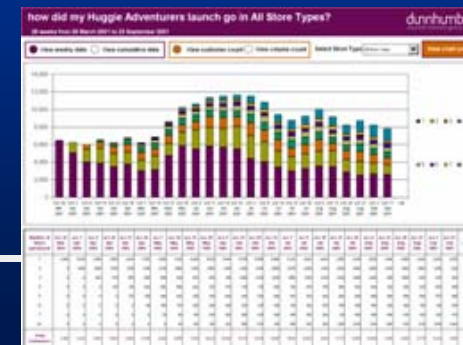
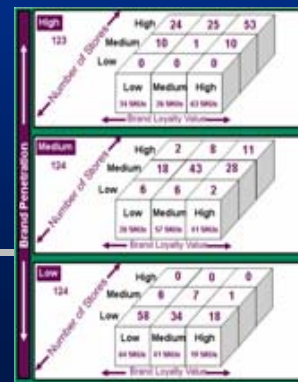
Gestione canale online

Misura dell'efficacia dei media

Promozioni mirate

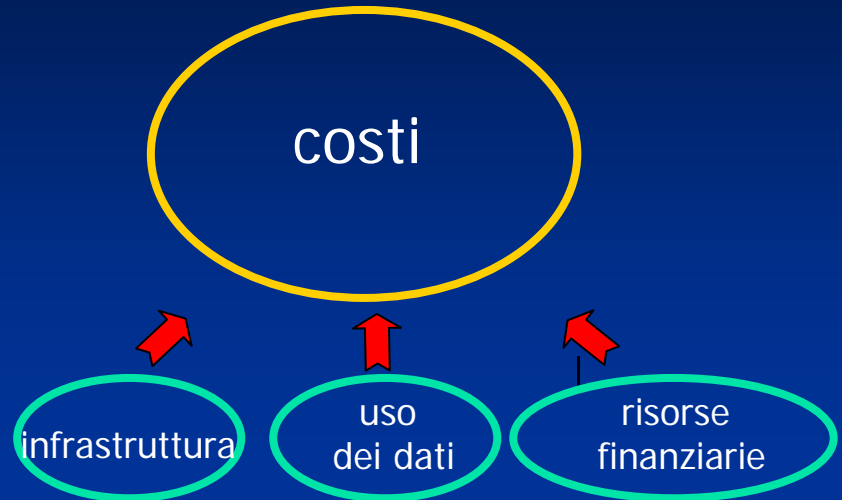
Assortimento

Lancio di nuovi prodotti





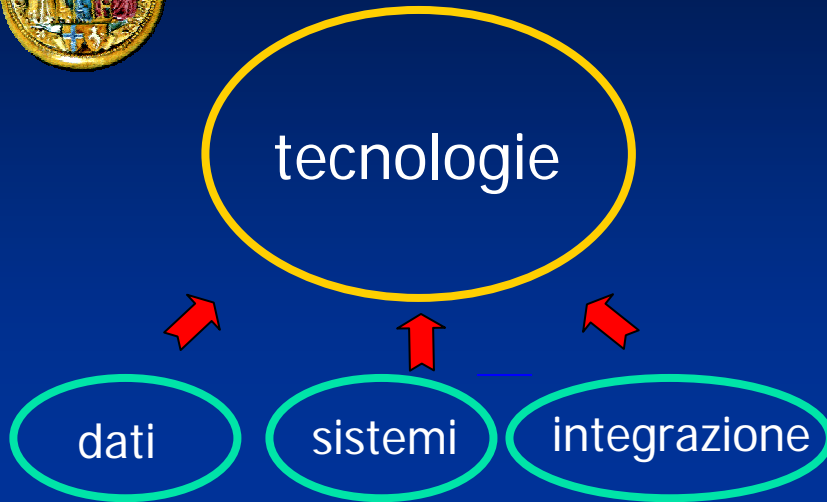
I costi



- E' una decisione di lungo periodo
- Il programma fedeltà ha costi correnti, non solo iniziali
- Il funzionamento del programma richiede fino al 2,5% delle vendite
- I media diretti "classici" hanno costo elevato
- Richiede anche investimenti in risorse umane
- Mancano competenze specifiche sul mercato, svilupparle internamente richiede tempo
- Tempo



La tecnologia



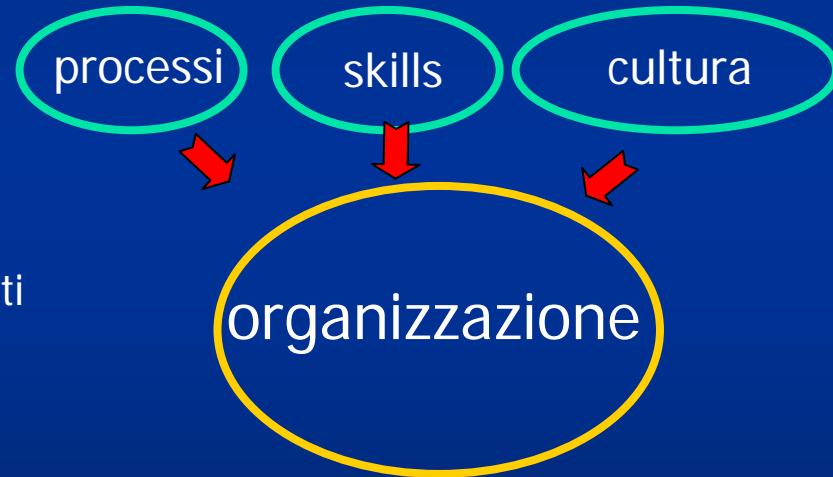
- La qualità dei dati e gli errori nella costruzione del database
 - Ricostruire i consumi di nucleo familiare a partire dalle singole carte
- Affinchè si possano integrare le nuove informazioni nei processi decisionali ci vogliono sistemi informativi nuovi
 - I dati diventano obsoleti
- Integrazione di sistemi vecchi e nuovi e rischio dell'impatto di business



L'organizzazione



- Eccesso di dati che crea paralisi
- Servono strumenti per decidere, non per cercare le “pepite d’oro”
- Ci vogliono tutti i dati, ma bisogna decidere il livello cui analizzarli
- Competenze tecniche e analitiche
- Cultura
 - Orientamento al prodotto/alla logistica
 - Dipendenza dai contributi dei fornitori
 - Mentalità tattica
 - Refrattaria al trattamento differenziato dei clienti
- Impegno del top management
- Mancanza di misure
- Scarsa pressione competitiva...per ora
- Quale budget? I contributi dei fornitori sono degli Acquisti o del CRM?





3. L'approccio "dal prodotto"



Patatine a marca commerciale, sacco da 1 kg

■	Confezione grande (+) / piccola (-)	1
■	Salutare	0
■	Confezionato (+) / Sfuso (-)	0
■	Fresco (+) / Secco (-)	-1
■	Alto valore di servizio	0
■	Ingrediente di cucina	0
■	Marca industriale (+)/Private label (-)	-1
■	Per bambini	0
■	Primo Prezzo	1
■	Alta gamma	0
■	Etnico	0
■	Ecologico	0
■	Prezzo alto (+)/ basso (-)	-1
■	Vegetariano	0
■	Carne	0
■	Esotico	0
■	Tradizionale	0
■	Light (+) / Molto calorico (-)	-1



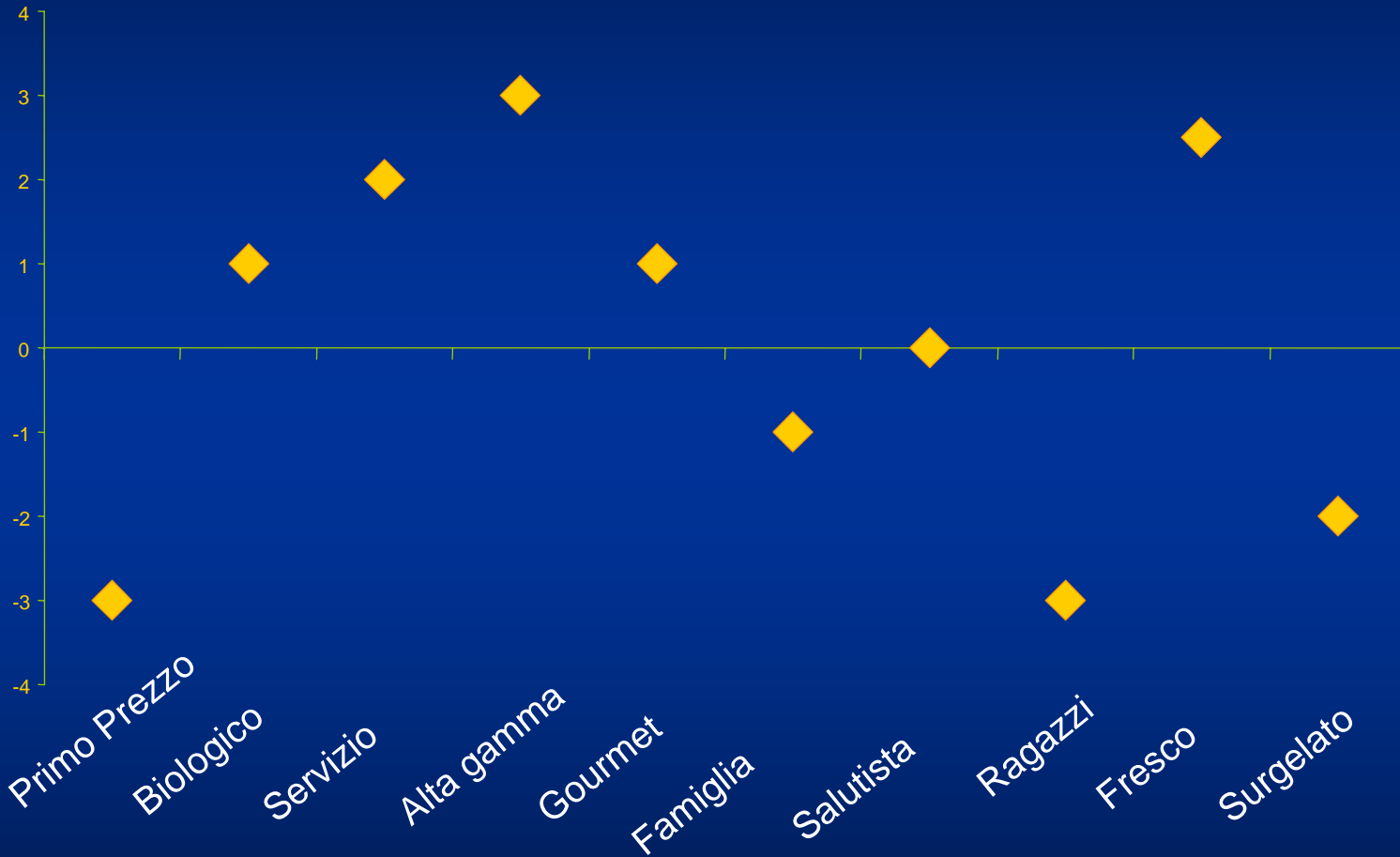
4. Il DNA di cliente



Sopra la media



Sotto la media





5. La segmentazione "sei quello che mangi"

Ricchezza

Alta Gamma
"Gourmet che hanno poco tempo molto reddito e acquistano prodotti di lusso per il consumo quotidiano"

Salutisti
"prodotti biologici, frutta e verdura, attenti alla linea etc"

Upmarket

Media
Pasti in famiglia
marche note
prodotti per bambini

Convenience
"Gente in movimento che non ha tempo o voglia di cucinare un pasto "da zero""

Traditional
"Famiglia tradizionale che ha tempo per acquistare gli ingredienti e preparare i cibi"

Mid-market

Attenti al prezzo
Tendono ad acquistare il primo prezzo in ogni categoria

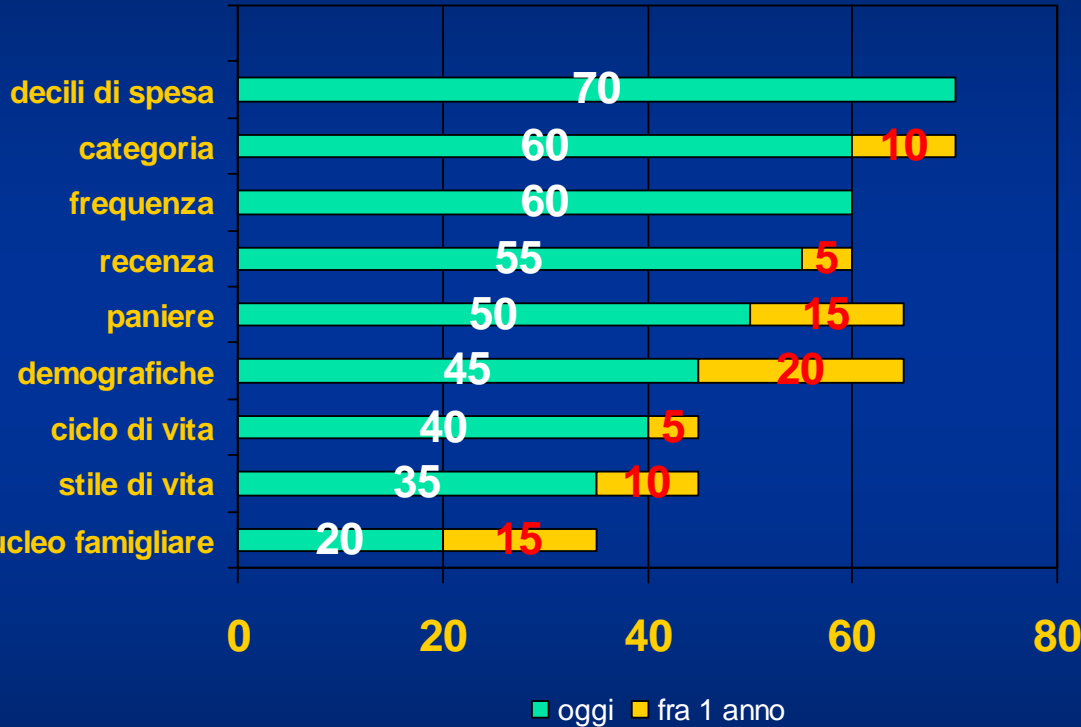
Cost conscious

Età





6. L'approccio "dal cliente"



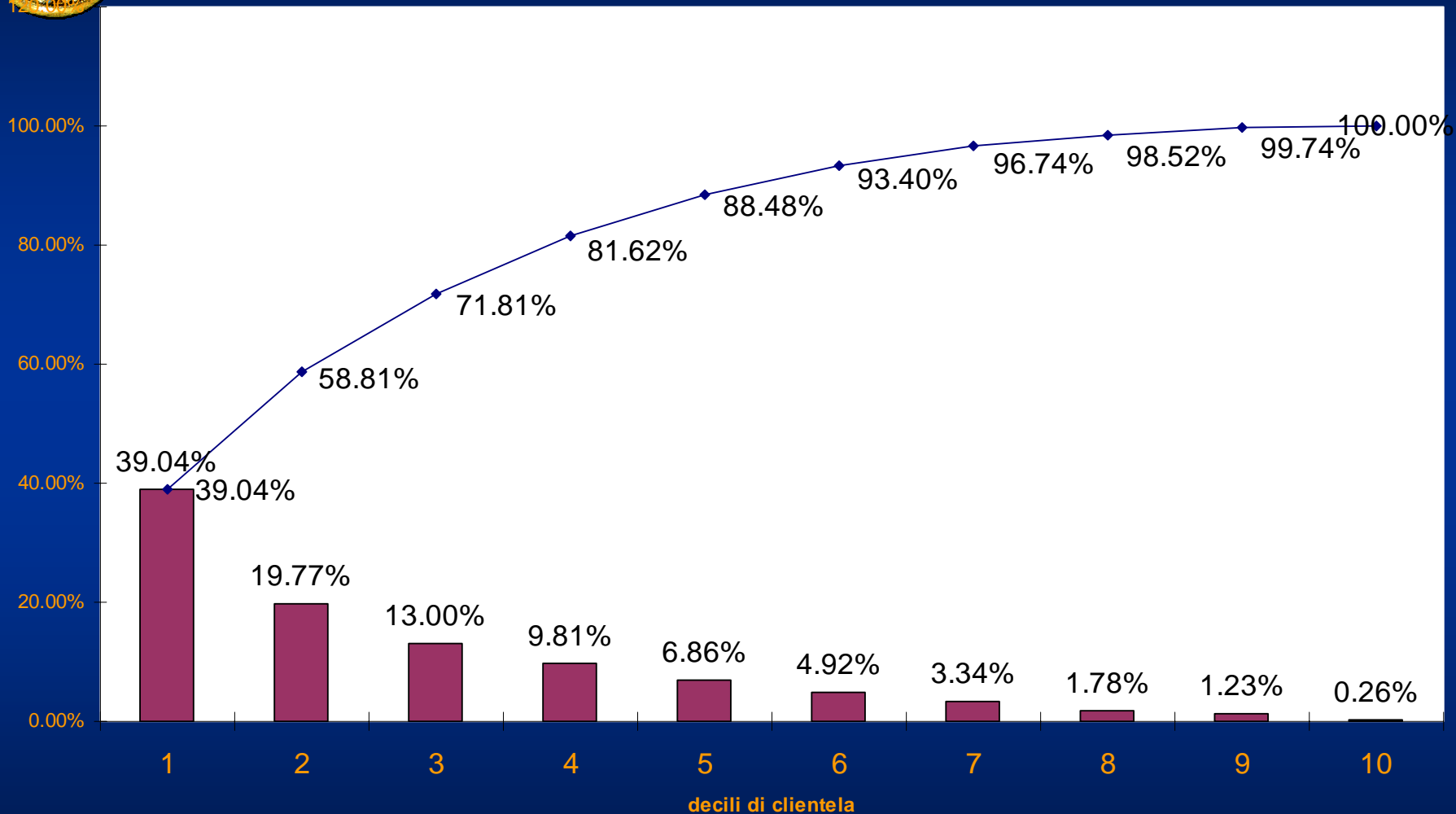
U.S.A.

ITALIA

frequenza	91
scontrino medio	86
spesa	77
recenza	77
fascia isocrona	50
demografici	50
share of wallet	36
marginie lordo	10



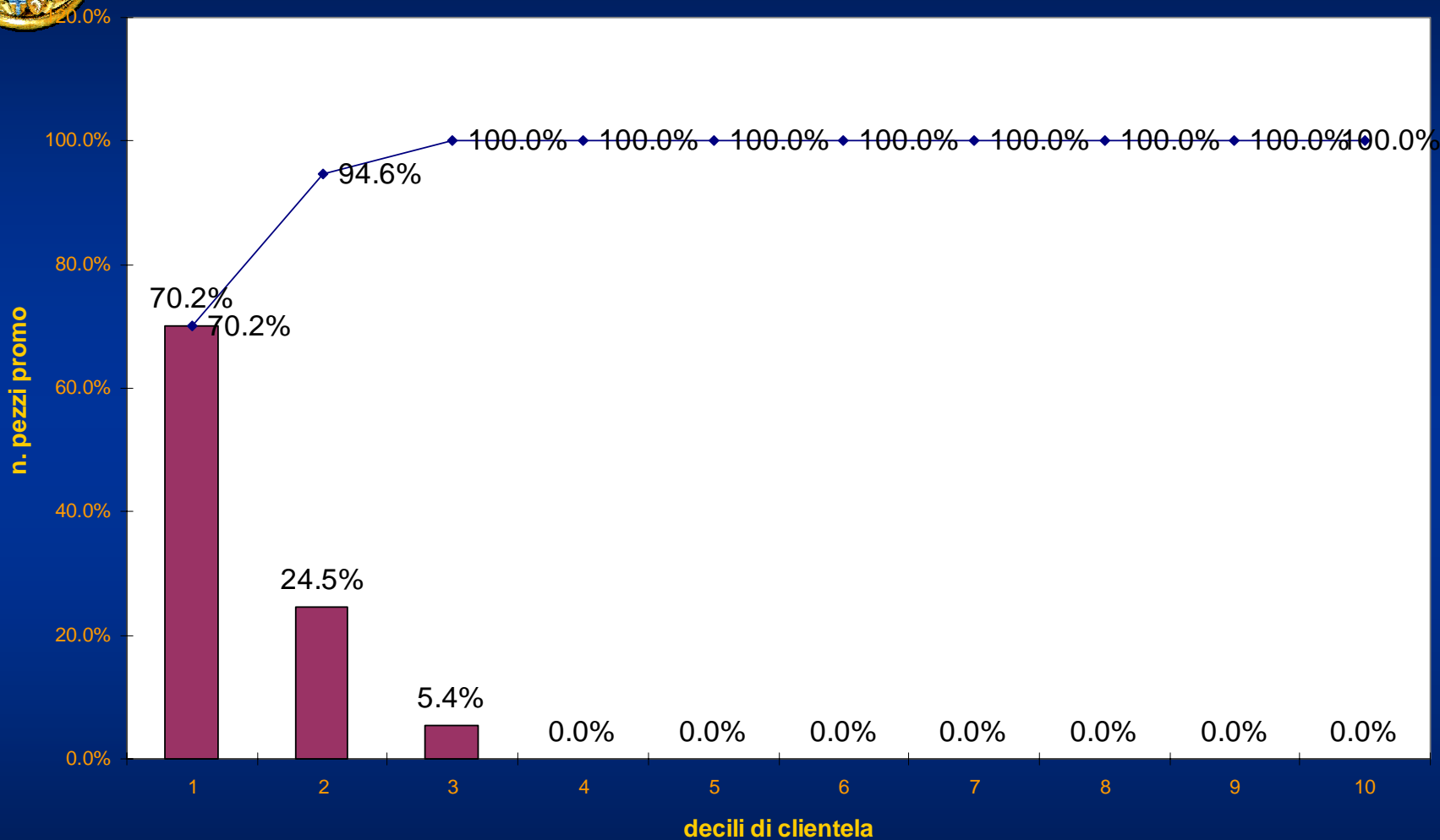
La concentrazione degli acquisti in promozione



Numero promozioni — % cumulata

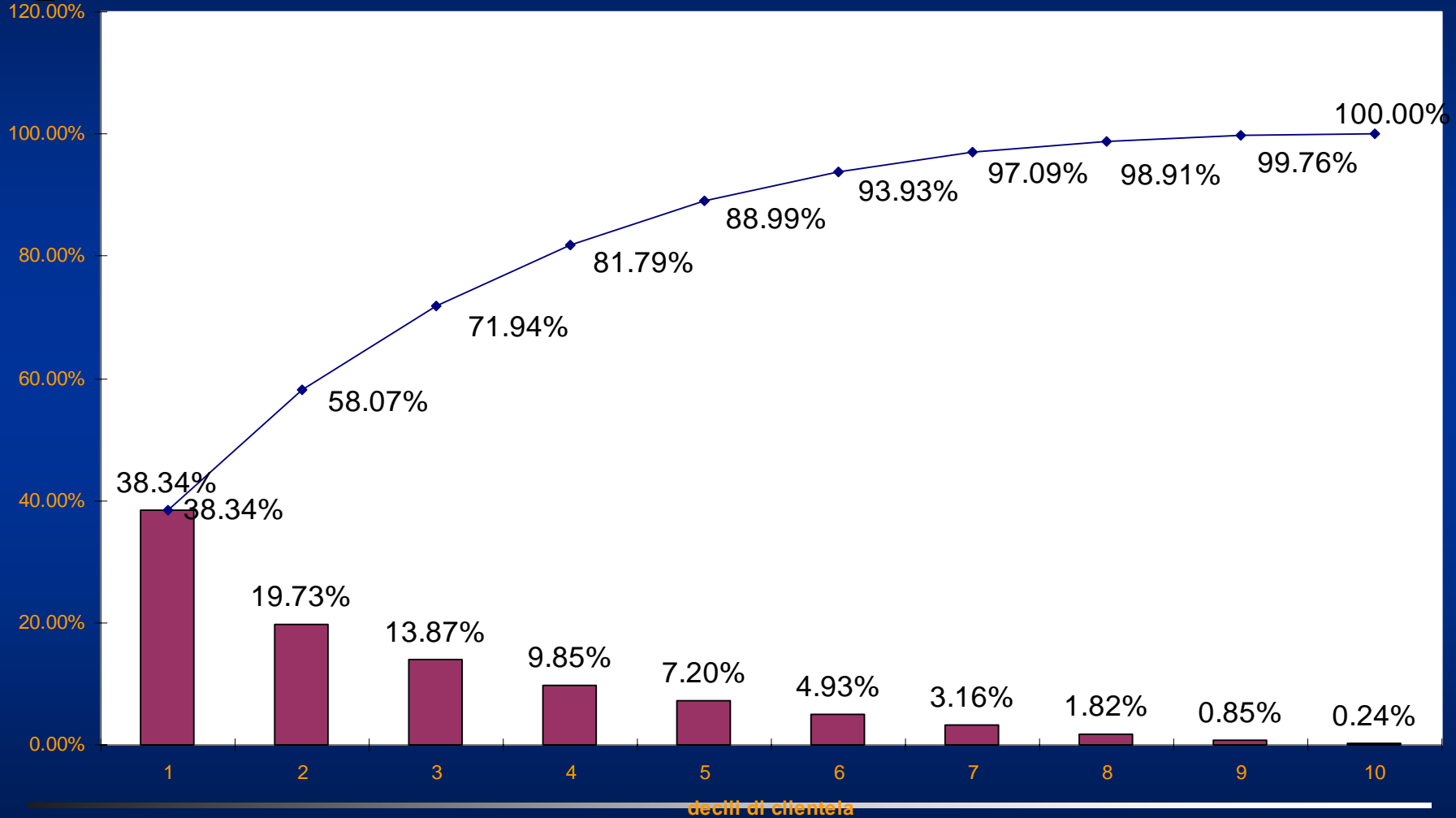


La concentrazione degli acquisti in promozione nella categoria



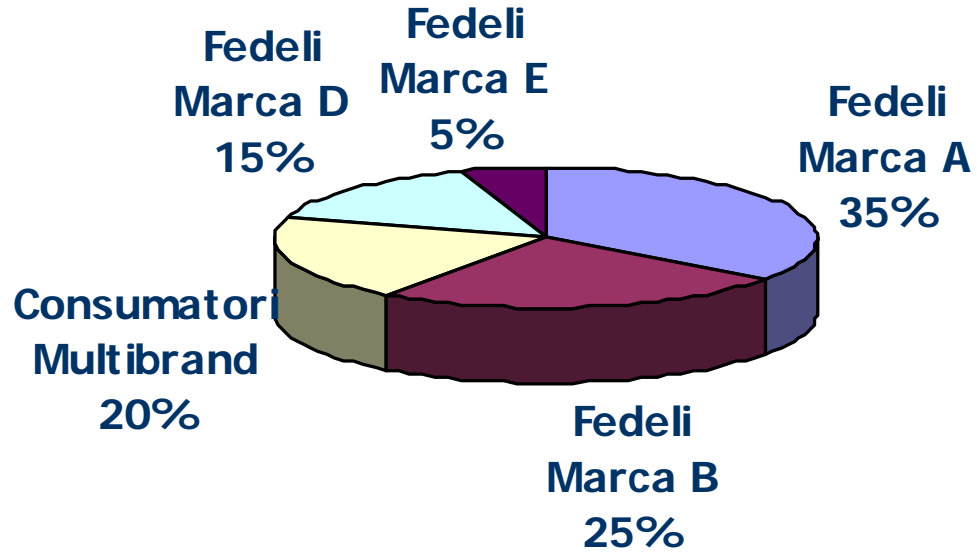


La concentrazione degli acquisti di primo prezzo



Valore netto PLT — % cumulata





- Fedeli Marca A
- Fedeli Marca B
- Consumatori Multibrand
- Fedeli Marca D
- Fedeli Marca E



Brand switching



Marca	Quota di categoria media nel periodo considerato	Quota di categoria nel periodo di promozione della Marca A	Quota di categoria nel periodo di promozione della Marca B	Quota di categoria nel periodo di promozione della Marca C
Marca A	30%	45%	28%	20%
Marca B	18%	12%	25%	15%
Marca C	17%	15%	13%	35%
Altre Marche	35%	28%	34%	30%
Totale	100%	100%	100%	100%





Verificare la stabilità della segmentazione

La "vasca da bagno" dei profittevoli

		I SEMESTRE										TOTALE CLIENTI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
II SEMESTRE	1	335	88	30	8	4	1	0	1	1	0	468
	2	93	183	109	42	21	15	4	0	1	0	468
	3	24	115	154	88	43	16	15	8	3	2	468
	4	11	56	91	129	83	41	36	15	5	1	468
	5	2	15	42	100	117	92	39	41	18	2	468
	6	2	5	26	56	93	93	92	53	36	12	468
	7	0	0	7	24	55	85	107	79	83	28	468
	8	1	5	2	10	27	69	86	104	110	54	468
	9	0	0	4	9	18	33	61	99	117	127	468
	10	0	1	3	2	7	23	28	68	94	242	468
TOT CLIENTI		468	468	468	468	468	468	468	468	468	468	4680





Grazie

Cristina Ziliani e Silvia Bellini

Dipartimento di Economia

Università di Parma

cristina.ziliani@unipr.it

silvia.bellini@unipr.it
