

L'approccio customer-focused alla misura dell'efficacia della promozione al consumo

di Cristina Ziliani¹

1. Introduzione

Una delle motivazioni più spesso citate dai retailers che hanno adottato un programma fedeltà è la convinzione di poterne trarre un vantaggio competitivo, derivante non dalla mera diffusione di una carta presso la clientela – che la carta rendesse “di per sé” fedele il cliente è stata l’illusione della prima ora, presto smentita – bensì dal patrimonio di informazioni che l’uso della carta schiude. Nessuno sembra mettere in dubbio questa linea di pensiero: si suole ripetere che il patrimonio di dati di cliente consente di intraprendere azioni di marketing più efficienti e più efficaci di quanto si possa fare in assenza della “bussola” del customer database. In particolare, l’analisi delle informazioni transazionali² a livello di singolo cliente e di famiglia permetterebbe di valutare se le azioni di marketing intraprese hanno sortito gli obiettivi prefissati e di quantificarne l’impatto futuro, andando oltre la semplice lettura dei risultati di breve periodo.

Così come concordano sulla rilevanza competitiva di questo nuovo approccio, i retailers sono unanimi nel trovarlo complesso da attuare³: gli autori che hanno indagato quali ostacoli e barriere si frappongano all’uso delle informazioni di cliente nel retailing puntano il dito su fattori di costo, tecnologici ed organizzativo-culturali (Laine e Reynolds, 2004). Sul primo fronte, sia sufficiente considerare che un programma fedeltà costa, in termini di ristorni alla clientela, l’1% delle vendite; quanto alle tecnologie, studi specialistici indicano che, a fronte di una spesa per strumenti di CRM in crescita, quasi il 60% dei progetti non porta a risultati apprezzabili.⁴

Le aziende commerciali sono quindi fortemente interessate a ricercare modi per far fruttare le tecnologie che installano a supporto del programma fedeltà. Apparentemente, le opportunità sono numerose ed attrattive: la letteratura sul tema non trascura di citare nemmeno una tra le aree del retail mix che sembrano suscettibili di miglioramenti - incrementali ma anche radicali - grazie alle informazioni di cliente. D’altro canto, vi è da dire che per supportare tali tesi gli autori attingono alle esperienze divulgate dalla stampa specializzata e dalle società di consulenza, che si rifanno spesso ad un ristretto manipolo di casi di successo, tra cui Tesco (Stone et al., 2004), come suggestivamente esemplificato dalla Figura 1.

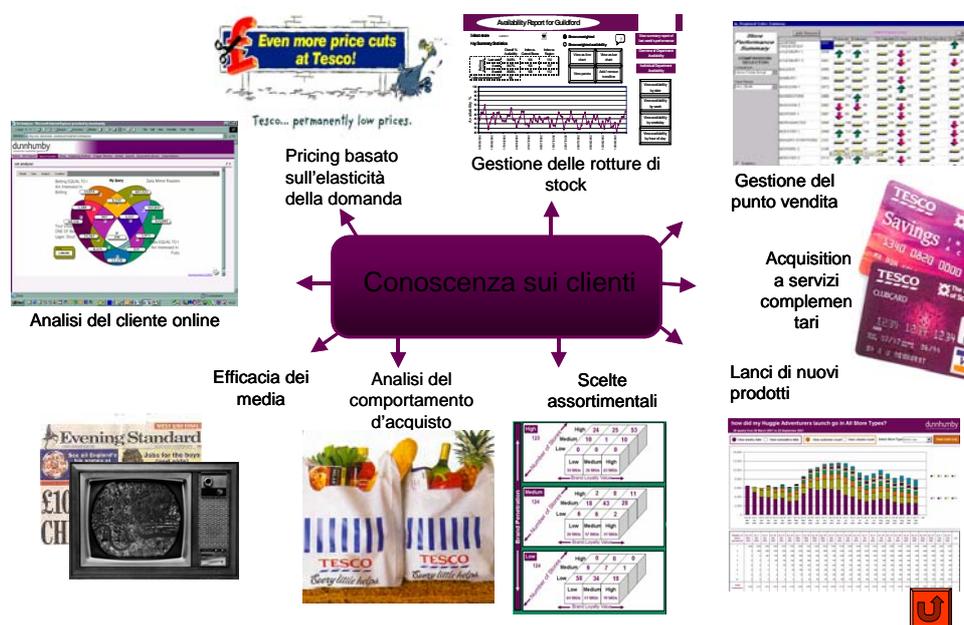
¹ L’autrice ringrazia il Dott. Roberto Stanco, Responsabile Fidelity Card di GS-Carrefour per le informazioni fornite e per le preziose osservazioni e commenti.

² Per informazioni transazionali si intendono quelle riferite ai comportamenti reali di acquisto e consumo registrati con la carta fedeltà: data, ora e frequenza di visita, valore dello scontrino, reparti/marche referenze acquistate, prezzi pagati, acquisti in promozione e così via.

³ Un workshop tenutosi al Templeton College dell’Università di Oxford nel luglio 2004 ha evidenziato come aree critiche per l’implementazione dell’approccio di loyalty marketing: l’importanza di un orientamento strategico alla fidelizzazione; la necessità di una solida pianificazione economico-finanziaria degli investimenti in fedeltà; la complessità organizzativa del programma e il bisogno di tecniche migliori di segmentazione. Cfr. Cuthbertson e Laine (2004).

⁴ Secondo IDC il mercato mondiale delle applicazioni per CRM varrà nel 2008 circa 11,4 miliardi di dollari, crescendo ad un tasso annuo del 8,9%. Il segmento delle applicazioni di CRM analitico (strumenti per estrarre informazione dai dati) vale oggi quasi un miliardo di dollari ed è cresciuto del 12,7% l’anno. “The environment has fundamentally changed with respect to purchasing patterns, from optimistic buying to increased requirements for a clear return on investment and benefits” sostiene IDC.

**Figura 1 - Tesco è l’emblema della nuova azienda commerciale
“information intensive e customer specific”**



Fonte: aziendale

Sono auspicabili indagini che diano indicazioni più rappresentative sulla direzione che hanno preso gli sforzi delle aziende commerciali verso il micromarketing. Recentemente, Cuthbertson e Laine (2004) hanno condotto una ricerca internazionale cross industry da cui emerge che le prime aree cui i retailers stanno applicando la conoscenza sulla clientela sono (Figura 2):

- la valutazione della performance del programma fedeltà ed il reimpiego dei dati da esso derivati per migliorarlo ed innovarlo;
- l’investimento a supporto delle scelte localizzative, un ambito “storico” di applicazione della marketing intelligence nel retailing;
- l’acquisizione e la riattivazione dei clienti tramite comunicazione diretta e, infine,
- lo studio dei consumatori a livello aggregato.

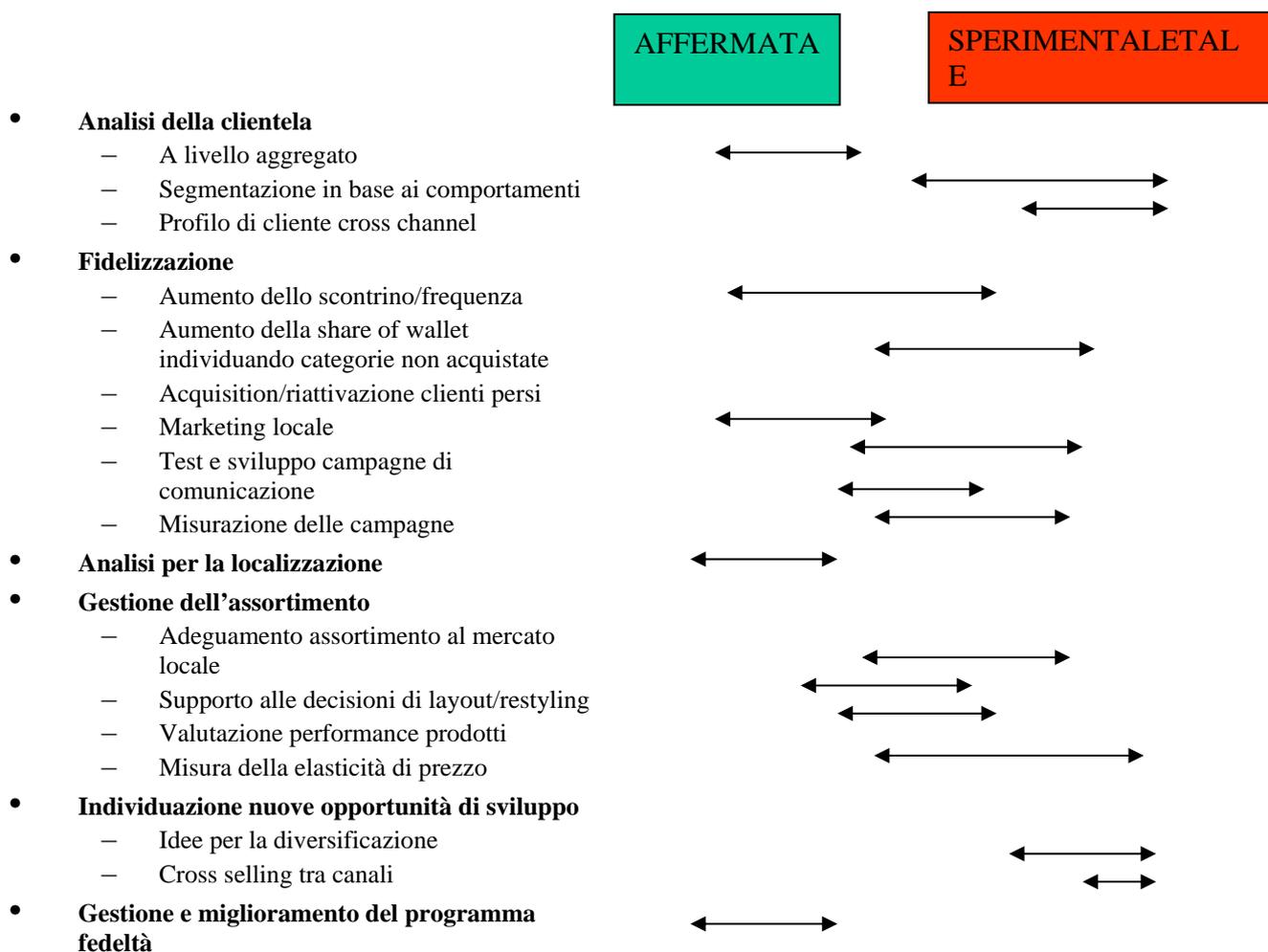
Nell’ambito di una medesima area del retail mix – ad esempio l’assortimento – si sono poi raggiunti gradi diversi di impiego delle informazioni di cliente a seconda del tipo di decisione considerato: supportare le scelte di rinnovamento del layout merceologico e delle attrezzature si è rivelato più agevole ed immediato, rispetto all’adeguamento dell’assortimento di punto vendita alle caratteristiche del mercato locale (Figura 2).

Anche i fornitori, ed in particolare quanti ricoprono ruoli di collaborazione nell’ambito del category management, contribuiscono ad orientare le scelte di analisi dei dati e di applicazione dei risultati, fino alla individuazione di nuove regole empiriche di decisione. Si consideri ad esempio la scelta di ridurre il numero di referenze/marche all’interno di una categoria, suggerita dal category captain: avendo a disposizione i dati fidelity, le marche candidate non saranno scelte solo in base all’esiguità della rotazione e/o del margine, ma in base al grado di customer loyalty, frequenza di switching e penetrazione della marca nelle fasce pregiate di clientela.

Un area “di frontiera” è poi quella della analisi dei dati alla ricerca di spunti per il marketing strategico, quale lo sviluppo di nuovi servizi: studiando il profilo comportamentale ed il valore economico della fascia di clienti più fedeli (elevata share of wallet) l’insegna può valutare la

convenienza ad offrire un nuovo servizio e selezionare il target cui proporlo in via sperimentale, limitando rischi e costi dell'insuccesso.

Figura 2 – Esempi di applicazione delle informazioni di cliente ottenute tramite carta fedeltà nelle diverse aree del retail mix



Fonte: Cuthbertson e Laine, 2004

Volgendo lo sguardo alle insegne italiane del settore grocery che hanno adottato la carta fedeltà ed intrapreso la via del micromarketing, lo scenario fotografato da una indagine da noi condotta a gennaio 2003⁵ non è dissimile da quello descritto per il Nord Europa ed il Regno Unito in Figura 2. Le aziende italiane intervistate utilizzavano le informazioni di cliente per creare valore soprattutto per la localizzazione, l'ottimizzazione dei volantini promozionali e l'analisi competitiva. Erano ancora praticamente assenti le applicazioni in ambito assortimentale e di pricing.

Un percorso complesso e oneroso, dunque, quello che tende idealmente alla “customer specific retail enterprise” (Hawkins, 1999), fortemente condizionato dalla presenza di un'adeguata cultura aziendale e dal contesto di mercato, ma che può schiudere notevoli opportunità per

⁵ Campione di 27 insegne GD e DO. Cfr. Ziliani C. Bellini S. (2004) Le micromarketing en Italie: tendances et prévisions de développement, *Revue Française de Marketing*, in corso di pubblicazione.

migliorare e trasformare il marketing strategico e operativo dell'impresa (Reynolds e Laine, 2004). Cuthbertson e Laine (2004) notano, a questo proposito, che non è possibile per il retailer disperdere lo sforzo di miglioramento su molte aree del retail mix contemporaneamente, ma è necessario un processo decisionale di assegnazione di priorità che discenda dalla specifica "retail situation" e dal ritorno che di conseguenza è possibile attendersi. Noi sosteniamo con questo lavoro che un'area da considerare in tal senso prioritaria è quella delle attività promozionali, che tanta parte hanno nel marketing delle aziende commerciali e industriali.

Nelle pagine che seguono discuteremo di come le informazioni di cliente, ampliando le possibilità di misurare l'efficacia di un'azione promozionale, consentono di assegnare più specificamente gli obiettivi alle azioni di tipo tradizionale e di sviluppare azioni nuove, adottando modalità non accessibili fino a poco tempo fa, vuoi per l'impossibilità di realizzare segmentazioni sofisticate, di identificare target specifici e/o di adottare mezzi di comunicazione diretta.

La prospettiva customer-focused alla misura dell'efficacia promozionale, specificamente, amplia il contesto di misurazione lungo tre assi:

- quello delle finalità (non solo obiettivi di vendita ma anche di consumatore),
- quello temporale (non più solo breve ma anche lungo periodo),
- quello spaziale (geomarketing),

con ricadute su un quarto fronte, quello negoziale (con l'industria). Incominciamo con una breve riflessione sulla rilevanza delle promozioni.

2. Rilevanza della promozione al consumo

Negli ultimi vent'anni le attività promozionali hanno registrato una lenta ma ininterrotta crescita pressoché in tutti i paesi. Negli USA i produttori di beni di largo consumo investono in media il 25% del budget di marketing in consumer promotions.⁶

In Italia nel 2000 gli analisti di Information Resources affermavano che "*da strumento tattico, di correzione del flusso di vendite nel breve periodo, le promozioni hanno assunto ormai un ruolo strategico nel settore della Distribuzione Moderna, visto che il 20% circa di tutti i beni confezionati sono venduti da iper e supermercati in occasione di iniziative promozionali*".⁷

Nel 2003, secondo Assocomunicazione, gli investimenti complessivi per le promozioni - in tutti i settori - hanno visto un aumento del 10% rispetto al 2002, attestandosi su 6 miliardi di euro. Di questi, il 55% è andato alle operazioni promozionali al consumo. 600 milioni di euro sono stati spesi per in store promotions, una cifra destinata a crescere anche nel medio-lungo periodo, con l'aumento di importanza di questo mezzo per la comunicazione al consumatore⁸: comunicare in punto vendita consente infatti di raggiungere il cliente nel momento più prossimo all'acquisto e riduce i costi della comunicazione diretta grazie a sistemi come la stampa dei buoni sconto sugli scontrini. Una direzione confermata a livello internazionale anche dagli investimenti di Wal-Mart, Tesco e Asda nella promettente tecnologia della *in store TV*.⁹

⁶ Già alcuni anni fa venivano distribuiti quasi 250 miliardi di buoni sconto, di cui solo 4 miliardi erano effettivamente utilizzati: una percentuale esigua, ma che dal punto di vista della singola famiglia significa 2000 buoni all'anno, o 6 al giorno!

⁷ Citato in Capone, T. (2004) Promozioni in tempo reale, *Trade*, n. 2, pag 54.

⁸ L'*Economist* (7 agosto 2004) delinea un panorama per il mercato americano in cui si sta riducendo l'audience potenziale per la pubblicità tradizionale, a mano a mano che i consumatori dedicano meno tempo libero alla fruizione di media a contenuto pubblicitario come la TV a favore di altri mezzi privi di pubblicità (lettori MP3, DVD, personal video recording ecc.).

⁹ Tesco ha reso noto che le vendite delle marche pubblicizzate con il proprio sistema di in store TV sono aumentate del 10% nei tre mesi del test condotto nella primavera 2004: entro la fine dell'anno 300 punti vendita verranno dotati di schermi (in alcuni casi 50 schermi per p.v.) per un investimento di 20 milioni di sterline. A settembre 2004 Asda ha lanciato un test analogo di 6 mesi in due città britanniche raccogliendo finanziamenti per 55.000 sterline dai fornitori, che avranno esclusivo accesso ai risultati. Wal-Mart, che utilizza il mezzo dal 1999 e raggiunge 133 milioni di spettatori

Nel piano promozionale di GS Carrefour – di cui in Figura 3 è illustrata la sola componente “micro”, ovvero le azioni promozionali mirate - non vi è settimana, fatta eccezione per il mese di agosto, in cui non siano programmate iniziative promozionali: soprattutto, vi è un mix di azioni di massa e azioni fondate sulla segmentazione della clientela e basate su mezzi diretti anche molto innovativi come e-mail ed SMS, che si traduce nella moltiplicazione della varietà delle offerte e dei messaggi promozionali stessi. Se consideriamo ad esempio la leva dell’SMS marketing, osserviamo la presenza di diverse azioni l’anno, ciascuna di esse articolata in almeno una decina di versioni (variazioni del messaggio, del benefit e così via).

Per il prossimo futuro, gli esperti parlano di un’ondata di spending promozionale senza precedenti: sarà necessario investire di più, ma come rendere efficace l’investimento?¹² Misurare l’efficacia di una promozione, infatti, è tutt’altro che scontato, se si vuole andare oltre al banale conteggio delle unità vendute. Nelle pagine che seguono presentiamo brevemente il problema della misurazione dell’efficacia delle promozioni, prima di passare ad illustrare come i dati di cliente possano contribuire a realizzare misure e azioni migliori.

3. L’efficacia delle promozioni

Secondo Busacca e Mauri (1994, pag. 45) l’efficacia di una promozione è “*il grado di raggiungimento delle finalità perseguite dall’impresa attraverso l’azione promozionale in un dato intervallo di tempo*”.

Quantificare in che misura si sono raggiunte le finalità prefissate è un problema complesso, giacché:

- le finalità dell’azione non si esauriscono nel semplice aumento delle quantità vendute e del fatturato, ma sono numerose (Tabella 1), e in una medesima azione promozionale possono sovrapporsi;
- i decisori potrebbero non avere assegnato ed espresso chiaramente gli obiettivi dell’azione, o potrebbero averle assegnato più obiettivi in parziale contrasto tra loro;
- i risultati della promozione possono verificarsi con anticipo (*lead*) e con ritardo (*lag*). Si pensi al caso di un’insegna della GDO che distribuisce un volantino mensile per informare i clienti sulle future opportunità promozionali: ciò può influenzarli inducendoli a rinviare l’acquisto al momento di maggior convenienza, generando perdita di vendite e minori margini;
- l’azione promozionale su un prodotto ha effetti anche su altri prodotti e categorie, tipicamente sostituti e complementari;
- l’efficacia della promozione risulta dall’effetto combinato di diversi elementi: categoria/marca prescelta, target, meccanica promozionale, valore dell’incentivo, scelta del momento in cui effettuare l’azione, mezzo e messaggio con cui veicolarla, realizzazione di test ed altri ancora di cui diremo in seguito¹³;
- le azioni promozionali sono condotte mentre sono in atto altre attività di marketing dell’impresa e dei suoi concorrenti - ad esempio advertising e trade promotions -. Ricordiamo inoltre che la sovrapposizione di più tipologie promozionali va crescendo, a seguito dell’orientamento alla fidelizzazione (*continuity promotions*) e al micromarketing (*targeted promotions*).

¹² E’ interessante notare che i pareri discordano su quali siano le promozioni più performanti: una recente indagine di Food (settembre 2004) riscontra che per l’industria funzionano meglio gli sconti percentuali e le iniziative di CRM, mentre per la GDO funziona meglio il taglio prezzo e il programma fedeltà. Ciò che ci incuriosisce è verificare cosa si intende per “funzionare meglio”. I managers che hanno risposto all’indagine avevano a disposizione statistiche interne sull’efficacia delle attività svolte nell’anno? Come hanno definito l’efficacia? Solamente – come è prassi abituale - in termini di volumi di vendita nel breve periodo? O si tratta addirittura di affermazioni fatte “a sensazione” perché mancano misure soddisfacenti?

¹³ Pellegrini (1997, pag. 99) evidenzia che “...molte delle questioni aperte in tema di efficacia promozionale riguardano la separazione degli effetti legati all’entità dello sconto dagli effetti legati alle modalità di comunicazione dello stesso”.

Gli elementi di complessità così delineati contribuiscono a spiegare perché nel 2004 l'80% dei marketing managers non sia soddisfatto della possibilità di misurare le performance delle proprie attività, ed il 90% indichi nello sviluppo di misure di performance la priorità per i prossimi anni.¹⁴

Tabella 1 – Obiettivi assegnabili ad un'azione promozionale

	di breve periodo	di più lungo periodo
OBIETTIVI INCENTRATI SULLE VENDITE	aumento quantità venduta e fatturato	aumento della quota di mercato
	mantenimento quantità venduta	consolidamento della quota di mercato
	recupero quota di mercato	aumento del numero di consumatori della marca
	risposta ad azione della concorrenza	aumento dell'esclusività di utilizzo
	smaltimento scorte in eccesso	creazione di barriere all'entrata o alla mobilità
OBIETTIVI INCENTRATI SUL CONSUMATORE	stimolare la prova di un prodotto	sviluppo della fedeltà
	spingere al riacquisto	aumento stabile della quantità consumata
	aumento della quantità acquistata	aumento dell'esclusività di utilizzo
	aumento della frequenza di acquisto	impieghi alternativi del prodotto
	mantenimento dell'attenzione su un prodotto	modifica del posizionamento
	modifica del formato acquistato abitualmente	supporto allo sviluppo dell'immagine di marca
	aumento dello stock in home	ampliamento della share of wallet
	incentivo all'acquisto d'impulso	
raccolta di informazioni sui consumatori		
OBIETTIVI INCENTRATI SUL TRADE	aumento scorte del trade	aumento numerica
	motivazione del trade a referenziare il prodotto	aumento ponderata
	ottenimento visibilità in p.v.	aumento quota trattanti

Fonte: adattato da Busacca e Mauri (1994)

Il problema della misura dell'efficacia di un'azione promozionale è abitualmente risolto circoscrivendo l'analisi ad un fenomeno (approssimativamente ben) misurabile: l'effetto vendite. Tre sono gli indicatori utilizzati:

- *le vendite incremental;*
- *la variazione della quota di mercato;*
- *la redemption.*

A livello teorico, le vendite incremental si calcolano sottraendo alle vendite effettuate nel periodo promozionale le vendite cosiddette "normali" o "di baseline" nel periodo stesso e sommando algebricamente le vendite perse e guadagnate, prima e dopo la promozione, a causa degli effetti lead e lag. Va da sé inoltre che è necessario considerare come periodo per l'analisi un multiplo adatto del ciclo tipico di acquisto.

Le società specializzate nella produzione di dati di mercato come Nielsen e Information Resources elaborano un Indice di Efficacia Promozionale (P.E.I)¹⁵ determinato con la tecnica delle vendite incremental: le vendite del periodo promozionale vengono rapportate cioè alla baseline, un valore stimato delle vendite che si sarebbero comunque ottenute in assenza di promozione.

¹⁴ Campione di 320 aziende americane. Notizia apparsa su Marketing Week, 1 luglio 2004.

¹⁵ PEI = vendite totali/vendite di baseline * 100.

- Tuttavia, tale metodo¹⁶ presenta i seguenti inconvenienti:
- *stima della presenza della promozione.* I sistemi Nielsen e Information Resources stimano la presenza di una price promotion attraverso il seguente procedimento: a) individuazione del regular price per referenza e settimana (il secondo prezzo più alto delle ultime 4 settimane); b) confronto del livello settimanale del prezzo con il regular price; c) quando l'abbassamento è superiore al 10% o al 5% (a seconda della società di rilevazione) si ipotizza la presenza di price promotion, ma potrebbe trattarsi di un riposizionamento di prezzo;
 - *impiego di una "settimana senza promozioni" congetturata.* Per alcune categorie merceologiche la pressione promozionale nell'anno è tale che non vi è settimana in cui non vi sia promozione, il che impedisce, al retailer interessato a valutazioni complessive di categoria, di adottare una settimana reale a riferimento e costringe a costruire una settimana "virtuale" a partire dalle vendite normali delle diverse marche¹⁷;
 - *ricorso a periodi di confronto standard che non corrispondono al ciclo di riacquisto del prodotto e sono spesso più brevi;*
 - *difficoltà di quantificazione dei seguenti fenomeni:*
 - o effetti lead (attesa di acquisto prima della promozione);
 - o effetti di stock up che portano ad un calo delle vendite dopo la promozione;
 - o intrabrand switching;
 - o interbrand switching;
 - o category switching e category uplift;
 - o store switching;
 - o impatto delle rotture di stock;
 - o persistenza degli effetti nel tempo.

Trascurare gli effetti di cui sopra può portare a valutazioni erranee circa il raggiungimento degli obiettivi della promozione, come illustra l'esempio numerico in nota¹⁸: lo sviluppo di un'analisi dell'efficacia delle promozioni da una prospettiva customer-focused, non più solo product-focused, di cui diremo nel prossimo paragrafo, consente di assegnare valori – per quanto stimati – agli effetti finora non misurabili, contribuendo così in modo decisivo ad una visione a tutto tondo dell'impatto delle promozioni.

Il secondo indicatore di efficacia - intesa come effetto vendite - che viene correntemente utilizzato consiste nella variazione della quota di mercato della marca, calcolata a partire dalle rilevazioni delle società specializzate. Si comprende che questo indicatore non consente, al pari del

¹⁶ L'algoritmo si basa sulla storia del prodotto nel punto vendita e su stime costruite in base agli effetti delle promozioni sul prodotto in passato. Prevede alcuni fattori correttivi per far fronte a situazioni limite quali prodotti in lancio, prodotti saltuariamente presenti in assortimento, periodi di forte crescita della stagionalità o genericamente di ogni altra alterazione esogena del venduto (AcNielsen).

¹⁷ Il problema della settimana "congetturata" non si pone se l'analisi che interessa riguarda la singola marca o referenza, per le quali è sempre possibile individuare un periodo di tempo privo di promozioni.

¹⁸ Supponiamo che una marca di cereali per la prima colazione offra un incentivo di 5.000 euro al retailer per fare un taglio prezzo sulla propria marca A: da 3,29 euro a 2,99 euro al pezzo. Considerando che il prodotto costa al retailer – una volta allocati tutti i costi – 2,72 euro, la promozione porterà un margine unitario di 0,27 centesimi. Se si vendono 30.000 pezzi invece di 15.000 il profitto netto della promozione è $30.000 \times 0,27 = 8.100$ euro, cui si aggiungono i 5.000 di contributo = 13.000 euro. Confrontando il valore con il guadagno abituale di 15.000 pezzi a prezzo normale = 8.550 euro, il retailer ha un profitto netto incrementale di 4.550 euro.

Introduciamo ora gli effetti interbrand switching: di quei 15.000 pezzi venduti in più, la metà è stata una sostituzione di altre marche dai margini uguali a quello promozionato, in assenza di promozione. Perdo 7.500 pezzi $\times 0,57$ centesimi = - 4.275 euro. Da questo nuovo punto di vista la promozione è quasi stata senza effetti.

Se poi inserisco gli effetti di stock up analizzando il periodo successivo, si scopre che il 30% delle vendite incrementalì è solo anticipazione di acquisto da parte di acquirenti abituali. Per quei 4.500 pezzi ho perso il margine che avrei potuto guadagnare $(0,57 - 0,27 = 0,30) = 1.350$ euro. Il risultato netto della promozione è una perdita. Si badi che l'esempio non mira a concludere che una promozione di questo tipo non vada realizzata: trattandosi di una leva competitiva cui non si può rinunciare, esempi come questo servono a sensibilizzare all'importanza della misura per prendere decisioni più informate, scegliere le categorie e le marche dalle migliori potenzialità, restringere i target e così via.

metodo delle vendite incremental, di apprezzare la consistenza della maggior parte degli effetti sopra elencati, tra i quali il category switching, di particolare rilevanza per l'azienda commerciale. Nessuno dei due metodi poi si dimostra soddisfacente per misurare il raggiungimento di obiettivi di più lungo periodo come l'aumento del numero di acquirenti della marca, l'aumento della esclusività di utilizzo e lo sviluppo di brand loyalty: solo introducendo la prospettiva dei dati di cliente si potrà verificare se la promozione ha raggiunto - e in che grado - tali finalità.

Infine, un ultimo criterio utilizzato per decretare il successo di una promozione è la redemption, intesa come la risposta tangibile dei consumatori, che dimostrano l'acquisto della marca utilizzando un coupon, completando una raccolta punti e così via.

Anche questo metodo non è esente da limiti, e richiede cautele di interpretazione. Un'elevata redemption infatti non è necessariamente specchio di una promozione efficace: troppi partecipanti che richiedono il beneficio abbassano la profittabilità dell'azione; analogamente i consumatori che redimono possono essere clienti abituali che avrebbero acquistato comunque il prodotto senza incentivo; ancora, pochi consumatori molto interessati a quella specifica meccanica promozionale possono redimere molti coupon/premi ciascuno, senza sviluppare fedeltà alcuna alla marca al termine della promozione.

Oggi le tecniche di direct marketing abbinate alle informazioni delle carte fedeltà consentono di sviluppare targeted promotions per le quali gli obiettivi ed i risultati di redemption possono essere fissati e calcolati in modo molto puntuale ed in ottica di cliente, come illustra l'esperienza di Catalina Marketing Italia, cui rimandiamo (Genzini, 2004).

4. La prospettiva customer-focused per la misura dell'efficacia promozionale

La disponibilità dei dati di sell-out da scanner ha rappresentato un primo grande progresso nel campo della misura delle promozioni: basti pensare che, in precedenza, si faceva ricorso ai dati ex-fabrica, che limitavano le considerazioni di efficacia a misure assai aggregate e approssimative. A trent'anni dall'introduzione dei POS scanner non sorprende che siano i metodi basati sui dati di vendita a prevalere: siamo però all'inizio di una nuova fase nella misura dell'efficacia delle azioni di marketing, resa possibile da una diversa tecnologia, il database clienti con i correlati strumenti di analisi.

I dati demografici e comportamentali di cliente, raccolti e resi disponibili nel database di marketing, possono essere opportunamente incrociati con i dati di sell-out dei prodotti per:

1. ridurre i difetti dei metodi basati sull'effetto vendite, consentendo di tenere conto dei side-effects descritti nel paragrafo precedente. Il calcolo delle vendite incremental, infatti, rimane una misura insostituibile da cui partire;
2. sviluppare misure prima inaccessibili – se non tramite ricerca di mercato campionaria – che soddisfano le esigenze di verifica di specifici obiettivi, quali quelli incentrati sul consumatore e di lungo periodo;¹⁹
3. attivare un processo di accumulazione di conoscenza intorno alle azioni promozionali dell'impresa sulla quale fare leva per affinarle nel tempo: si pensi alla registrazione nel database della risposta dei clienti alle diverse promozioni, che può tradursi in una segmentazione basata sul comportamento promozionale, da utilizzare come base per sviluppare azioni efficaci;
4. modificare gli aspetti del rapporto industria-distribuzione che attengono alla valorizzazione dell'attività promozionale e all'intrapresa di azioni congiunte.

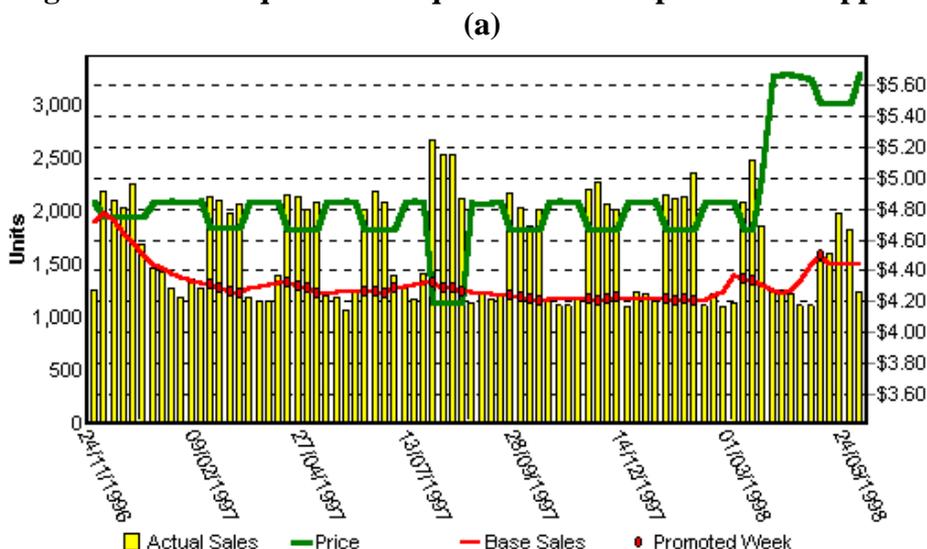
¹⁹ Come espresso chiaramente da un retailer del Regno Unito, che dice (Cuthbertson e Laine, 2004, p. 293): "...without loyalty data, measurement of promotions would become much more difficult. We would not be able to look at how we are effecting different types of consumers; we would only be able to see that these promotions produce an uplift in sales at an aggregate level. We wouldn't be able to see who was responding to it, whether it was a change from other products".

Nel seguito sviluppiamo i primi tre punti ora elencati²⁰, che rappresentano a nostro avviso altrettante tappe di un percorso verso una vera e propria cultura di micromarketing in ambito promozionale. Non ci sorprenderebbe pertanto verificare che a fronte di un buon numero di aziende commerciali già in possesso di propri metodi correttivi delle misure di efficacia basati sulle vendite (fase 1), siano ancora isolati i casi di retailers che sono arrivati a reimpostare le relazioni con l'industria sul terreno comune della condivisione del patrimonio informativo (fase 4).

1. Affinamento del metodo delle vendite incrementali. Avendo a disposizione un database clienti contenente almeno un anno²¹ di dati sui comportamenti di acquisto, è possibile apportare migliorie al metodo delle vendite incrementali. Innanzitutto, il retailer ha registrato nel database quando si tratta di una promozione e quando di un riposizionamento di prezzo, informazione che può anche essere trasferita ai fornitori con cui si è attivata collaborazione informativa superando l'incertezza delle fonti di mercato. Focalizzando l'attenzione sui dati di cliente, poi, una prima analisi utile consiste nel calcolare i cicli medi di riacquisto di cliente, e seguirne il comportamento per verificare la presenza e quantificare l'entità di effetti lead e stock up. Solo la possibilità di seguire il comportamento del singolo cliente nel tempo, per un periodo opportunamente lungo, permette di tenere conto di tali effetti di testa e di coda, reintroducendoli nell'equazione dell'efficacia promozionale per riavvicinarla così alla modalità di calcolo più corretta - rimasta finora teorica - di cui abbiamo detto nel paragrafo precedente.

I dati di cliente consentono di addivenire ad una misura della frequenza di acquisto "reale", che non necessariamente corrisponde a quella dichiarata dai consumatori in occasione di ricerche di mercato, e che spesso contrasta con le generiche ipotesi formulate per decidere il timing/frequenza della promozione. Ciò è ancor più vero in quanto la frequenza di acquisto è "un comportamento appreso": può venire influenzato anche in modo rilevante dalla politica promozionale del retailer e dell'industria, che de facto si adoperano proprio per questo. Si osservino al riguardo i due grafici di Figura 4: apparentemente rappresentano l'andamento delle vendite incrementali di un prodotto sensibile alle promozioni (Figura 4a) e di uno poco sensibile, come indicato dal modestissimo lift promozionale (Figura 4b).

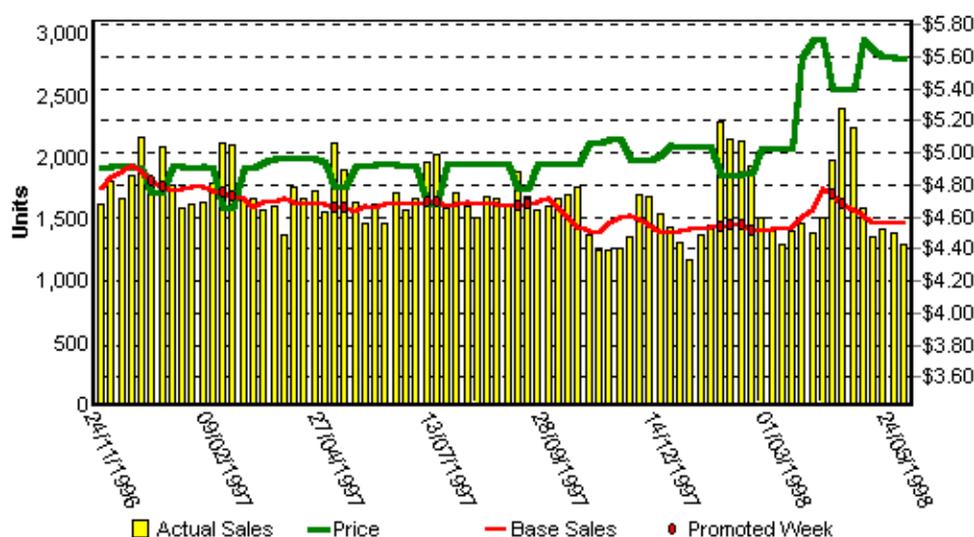
Figura 4 - La frequenza di acquisto è un "comportamento appreso"



²⁰ L'aspetto della modifica del rapporto industria-distribuzione a seguito della nuova prospettiva di micromarketing è stato da noi già affrontato in altra sede, in particolare in Ziliani C. e Bellini S. (2004) Retail Micro-Marketing Strategies and Competition, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n.1.

²¹ Serie storiche di atti di acquisto sviluppate almeno su un anno sono necessarie per l'applicazione delle tecniche statistiche di analisi, così come un numero di record di cliente sufficientemente ampio. Alcuni retailer mantengono online fino a due anni di dati di vendita.

(b)



Fonte: Cutler, 1999

In realtà, si tratta del medesimo prodotto, trattato nello stesso formato dalla stessa insegna, ma in mercati geografici diversi. Nel primo caso il prodotto è stato fatto oggetto di sconti piuttosto aggressivi ad intervalli frequenti per diversi anni; nell'altro mercato, dove la marca aveva una quota più elevata, veniva fatto oggetto di promozioni di entità più modesta con cadenza irregolare. Col tempo, gli acquirenti del primo mercato (Figura 4a) hanno imparato ad attendere la promozione per acquistare (*deal-to-deal buying*). A fronte di un tale spazio d'azione per modificare il comportamento degli acquirenti, diventa più necessario che mai saper valutare quale delle due situazioni sia più redditizia attraverso misure esaurienti.

2. Sviluppo di misure soddisfacenti per gli obiettivi “di consumatore” e di lungo periodo. Con riferimento alla misura degli obiettivi riferiti al consumatore, i dati loyalty consentono un progresso sostanziale. Non si tratta di obiettivi nuovi: stimolare la prova di un prodotto, indurre a riacquistarlo, aumentare stabilmente le quantità consumate o le occasioni d'uso, consolidare la fedeltà, aumentare la quota di acquisti presso l'insegna/la categoria/la marca sono finalità che da sempre orientano le campagne pubblicitarie e promozionali, e alla cui misura sono state preposte le ricerche di mercato, quantitative e qualitative. La disponibilità dei dati loyalty, tuttavia, costituisce un progresso sotto numerosi punti di vista, tra cui spiccano: la significatività del campione, la veridicità dei dati e la tempestività con cui si rendono disponibili le informazioni.²²

I dati di cliente consentono di sollevare il velo indistinto del lift promozionale per contemplare i diversi effetti della promozione. In particolare:

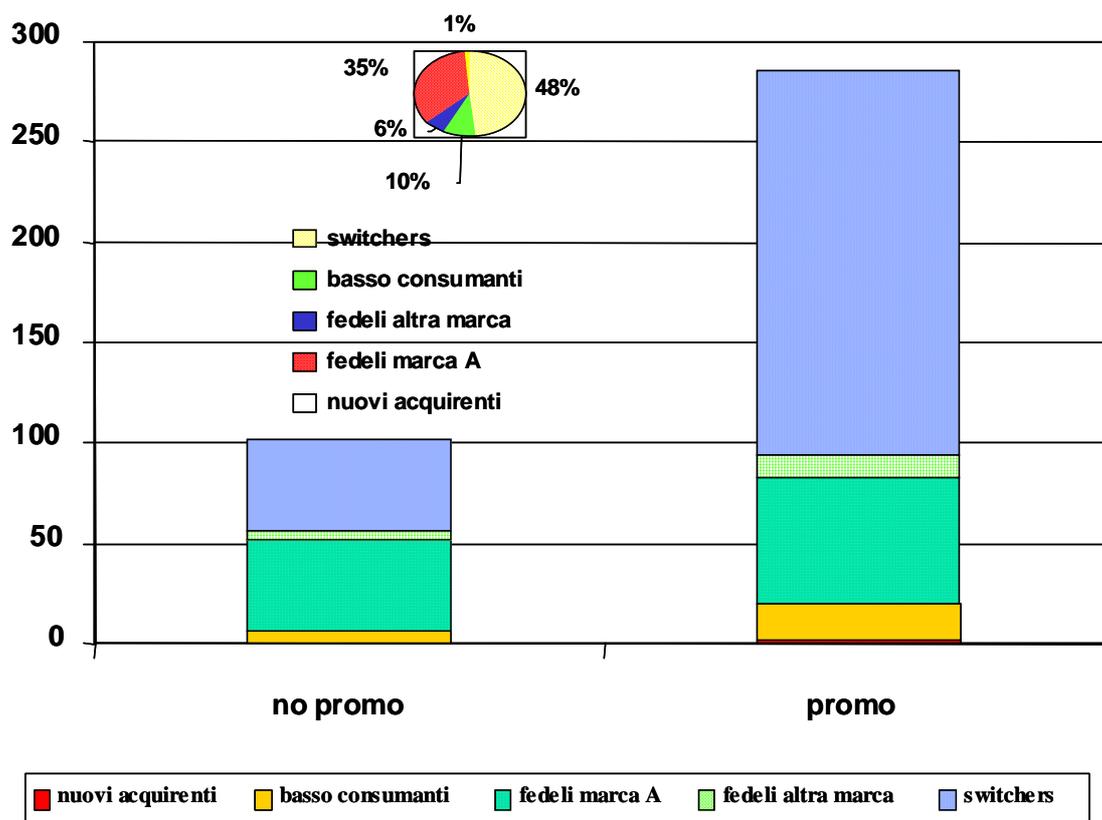
- identificando i clienti che hanno aderito alla promozione è possibile quantificare in che misura l'azione ha indotto una prima prova di acquisto (consumatori che non avevano mai acquistato prima il prodotto), un riacquisto, un accorciamento del ciclo di acquisto che non sia riconducibile ad un effetto lead ma persiste nel tempo (aumento della frequenza di acquisto/aumento stabile della quantità acquistata), un aumento della esclusività di utilizzo (riduzione stabile del consumo di sostituti) e altro ancora. La Figura 5 mostra la scomposizione delle vendite incrementali nei principali segmenti di clienti che hanno aderito alla promozione. Si osservi che è possibile valutare quanto l'azione sia stata efficace rispetto a più obiettivi: in

²² In media, presso un'insegna commerciale la carta fedeltà è diffusa presso il 70-80% della clientela, il che consente di disporre di dati rappresentativi della base clienti, “fotografata” nei propri reali comportamenti di consumo.

termini di prima prova del prodotto (1% del lift promozionale) stimolo dei clienti basso consumanti (10% del lift promozionale), attrazione di clienti fedeli ad altre marche (5% del lift) risposta degli acquirenti abituali di A e degli switchers, coloro cioè che cambiano spesso marca all'interno della categoria (48%). I risultati così ottenuti possono dare indicazioni circa l'opportunità, in futuro, di realizzare azioni mirate su specifici target, in luogo di azioni di massa.

- L'analisi della sequenza degli acquisti e dei panieri di spesa aiuta a verificare gli impatti positivi e negativi della promozione su altre marche (*interbrand*), altre categorie (*intercategory*), nonché su altre referenze della stessa marca (*intra-brand*). Il piano promozionale di micromarketing di GS-Carrefour del 2004 ha visto la realizzazione, in partnership con una multinazionale del largo consumo, di una promozione avente ad oggetto un prodotto "sistemico"²³: attraverso un mailing contenente la "base" del sistema come omaggio, inviato al segmento degli user di categoria ma non della referenza in oggetto, si è cercato di stimolare l'upgrade dei consumi, ovvero maggiore penetrazione del prodotto sistemico sugli user della categoria e aumento del valore dell'acquisto in categoria grazie al refill. La Tabella 2 mostra le ricadute dell'azione promozionale sulla referenza in oggetto e su altri prodotti/marche pure oggetto della promozione, attraverso buoni sconto inclusi nel mailing: per ragioni di riservatezza non sono indicate le marche/referenze né i risultati in valore assoluto, ma solo i punti percentuali di incremento della quota di categoria.

Figura 5 – La scomposizione delle vendite incrementalì della marca A per tipologia di clientela che ha aderito



Fonte: nostre elaborazioni su dati aziendali

²³ Si definiscono "sistemici" quei prodotti costituiti da una base riutilizzabile e da una ricarica, o refill: scopa e panni per pavimenti, elettroemanatori e piastrine di insetticidi, macchina per caffè e cialde e molti altri.

Tabella 2 – Effetto della promozione GS sulle vendite interbrand, intrabrand e intercategory

Prodotti promozionati*	Quota Valore su categoria XXX		Quota Volume su categoria XXX		Quota Clienti su categoria XXX	
	Δ% tra prima e durante la promo	Δ% tra prima e dopo la promo	Δ% tra prima e durante la promo	Δ% tra prima e dopo la promo	Δ% tra prima e durante la promo	Δ% tra prima e dopo la promo
Prodotto alternativo B						
Prodotto complementare						
Refill marca A promozionata	+7,3	+3	+4,7	+1,3	+6,1	+2
Prodotto alternativo C						
Refill marca D						
Base marca D						
TOTALE	+5,8	+2,7	7,1	1,3	6,1	2

* Alcuni valori sono stati omessi per ragioni di riservatezza

Fonte: GS-Carrefour

- Quando la carta fedeltà funziona in circolarità sui punti vendita è possibile “consolidare” il comportamento dei clienti che utilizzano più negozi della stessa insegna, misurando così lo *store switching* trainato dalle promozioni e componendo un quadro di valutazione degli effetti di cui sopra (sulle categorie di clienti, inter/intra brand, inter/intra category) alla luce degli acquisti “globali” dei clienti, e non solo con riferimento allo specifico punto vendita (*interstore*).²⁴
- Considerando periodi di osservazione che siano multipli del ciclo di riacquisto è possibile verificare la persistenza nel tempo degli effetti indotti dalla promozione, monitorando ad esempio se l’aumento della quota di vendite in categoria del brand promozionato è solo “rented share”²⁵ o se si sono conquistati stabilmente nuovi clienti. Considerando le promozioni sviluppate sulla categoria della maionese nel corso di un anno, SMA supermercati è in grado di produrre una tabella di raffronto delle dinamiche delle quote a seconda delle marche poste via via in promozione (Tabella 3), che abbiamo commentato in un lavoro precedente (Lugli e Ziliani, 2004), cui rinviamo. Una tale “scheda informativa” della reattività delle marche alle promozioni diviene uno strumento utile per guidare la scelta delle marche da promuovere.

Tabella 3 – Prospetto del brand switching intracategoria nel corso di un anno

Quota di categoria delle marche	...quando è in promozione SMA	...quando è in promozione Kraft	...quando sono in promozione SMA + Kraft	Quote di categoria medie nell’anno
Marca SMA	50,5	35	49,8	42
Kraft	20	44,3	26	31
Calvé	29,5	20,7	23,7	27

Fonte:Lugli e Ziliani, 2004

²⁴ Si veda più avanti per una trattazione più completa delle analisi customer-focused di geomarketing.

²⁵ “Quota in affitto”, per usare un’azzeccata espressione di Procter & Gamble, ovvero temporaneamente presa a prestito dai competitors, che tornano alle posizioni precedenti in occasione di nuove azioni promozionali sui propri brand.

Attraverso appositi modelli di analisi predittiva²⁶ alimentati con i dati di cui sopra, si può compiere un ulteriore passo avanti nel cammino che porta al miglioramento delle decisioni promozionali: simulando nuove azioni promozionali su determinate marche e categorie, si può stimare la consistenza futura degli effetti di cui abbiamo discusso finora (intra e inter brand e category switching) per ciascuno degli scenari ipotizzati.

3. Accumulo di conoscenza per lo sviluppo di azioni promozionali più efficaci. Abbiamo a questo punto ampliato la visuale della valutazione delle azioni promozionali dal breve periodo ad un orizzonte più ampio, una prospettiva che si rende necessaria per una serie di ragioni discusse nel paragrafo 2. La terza fase nell'ideale percorso verso un approccio customer-focused alle promozioni consiste nel considerare che si può trarre notevole vantaggio dal conservare memoria delle attività promozionali svolte: esse infatti, per la loro natura tattica e non pianificata, spesso sono vissute come eventi spot dei quali non si tiene traccia, trascurando di reintrodurne i dati chiave nei sistemi di supporto alle decisioni aziendali.

Non appena si decida di “annotare” nel database l'attività promozionale svolta, si comprende tuttavia che sono molti gli aspetti da considerare ed i dati da rilevare, non tutti chiaramente individuabili. L'efficacia di una promozione – a prescindere dai fattori ambientali non controllabili dall'impresa quali fenomeni imprevedibili naturali (il tempo atmosferico) o umani (mosse dei concorrenti) – è un mosaico che risulta dalla combinazione di n decisioni:

- scelta della categoria/marca/referenza da promuovere;
- scelta del target di consumatori;
- scelta del timing della promozione;
- scelta del meccanismo promozionale e del beneficio (above o below the line);
- scelta del mezzo e del messaggio;
- scelta dei punti vendita dove effettuare la promozione;
- testing (quando possibile);
- previsione dei volumi domandati per evitare rotture di stock.

Il database di marketing è il luogo preposto alla memorizzazione delle suddette scelte: dati e osservazioni sugli aspetti ora elencati potranno utilmente orientare le decisioni successive. Nel seguito tocchiamo rapidamente ciascun punto, mostrando come i dati fidelity possono contribuire a rendere più informate le relative decisioni.

Scelta della categoria da promuovere. I risultati di un'azione promozionale sono influenzati in primis dalle potenzialità della categoria e della marca scelta come oggetto della promozione. Lugli (2004) ha fatto notare che fare ricorso al semplice indicatore della pressione promozionale per individuare l'oggetto dell'azione di marketing significa “alimentare una profezia che si auto-avvera”, rinunciando alla differenziazione competitiva. I dati di cliente consentono di partire da una base informativa molto più ampia per giungere a scelte coerenti con gli obiettivi del retailer, e non solo di tipo *me-too*.

Si consideri la decisione di attivare un'azione promozionale in una tra le tre categorie dei biscotti secchi, degli spalmabili dolci e delle fette biscottate (A, B e C): ipotizzando che sopportino la medesima pressione promozionale, rivestano per l'insegna eguale peso in termini di vendite e magari possano godere di contributi industriali della medesima entità, si potrebbe pensare che per il retailer sia equivalente attivare la promozione su A, B o C. A questo punto, il sistema informativo

²⁶ La storia della cosiddetta “marketing automation” incomincia negli anni '60, quando i primi elaboratori elettronici furono usati per il direct marketing per la segmentazione in base al codice postale, la deduplica delle liste di nominativi. Negli anni '70 si incominciò ad introdurre le tecniche statistiche per testare le campagne promozionali e per migliorare la segmentazione finché gli anni '80 portarono il database. Oggi sono disponibili pacchetti che integrano dati provenienti da più punti di contatto e fonti, forniscono informazione facilmente intelligibile a diverse funzioni aziendali tramite potenti report prodotti a partire da grandi volumi di dati, consentono la previsione degli effetti delle attività di marketing, segnalano opportunità nel comportamento del cliente sfruttabili per up e cross selling.

fidelity può essere interrogato per verificare la consistenza di una serie ben più ampia di indicatori relativi alle categorie, che riportiamo in Tabella 4, e addivenire ad una scelta più ponderata.

Tabella 4 – Check list per la scelta della categoria (marca/referenza) da promuovere

<i>variabili</i>	<i>biscotti secchi</i>	<i>spalmabili dolci</i>	<i>fette biscottate</i>
il prodotto è stoccabile?	sì	sì	sì
quant'è secondo Nielsen la pressione promozionale di mercato?	uguale	uguale	uguale
che ruolo ha la categoria nel marketing di p.v./insegna?	routine	routine	routine
quanti consumatori acquistano nella categoria (penetrazione della categoria sulla clientela)	50%	75%	55%
valore di questi clienti per il punto vendita (impatto potenziale sul sell out)			
frequenza media di acquisto	3 v/a	8 v/a	5 v/a
valore dell'acquisto			
numero pezzi per atto di acquisto	1,3	1,2	1,2
valore medio degli acquisti in categoria su un anno			
quota del leader di categoria			
quote delle marche, a valore e a volume			
numero degli esclusivisti per marca (marche a maggiore brand loyalty)			
tra i clienti non esclusivisti, grado di sostituibilità tra le marche			
quota di clienti gold, silver e bronze che acquistano nella categoria (o altra tipologia di segmentazione di importanza adottata dall'insegna, come "fedeli, semifedeli, occasionali")			
per ogni marca, penetrazione nei gold, silver e bronze di punto vendita			
comportamento degli alto, medio e basso consumatori di categoria e di marca			
profilo sociodemografico degli alto, medio e basso consumatori di categoria e di marca			
INDICATORI BASATI SULLA STORIA DELLE PROMOZIONI			
% acquirenti di categoria considerabili "price conscious"	30%	15%	15%
data dell'ultima promozione effettuata in categoria	Febb.	marzo	maggio
% acquirenti di categoria che hanno aderito all'ultima promozione			
Categoria ad alta anticipazione degli acquisti	*	*	*
Categoria ad alta espansione della base acquirenti	***	**	***
Categoria ad alta % switchers	***	*	**
disponibilità di numero di telefono, e-mail e indirizzo degli acquirenti di categoria/marca (per valutare mezzo utilizzabile per l'azione mirata)			

Fonte: nostre elaborazioni²⁷

Nella check list trovano posto variabili che consentono di determinare la "consistenza" potenziale dell'effetto vendite, ovvero *ceteris paribus* l'effetto sul sell out: si tratta della penetrazione della categoria sulla clientela, del valore per il punto vendita degli acquirenti di categoria, della frequenza media di acquisto, del valore medio degli acquisti e così via.

Un secondo gruppo di variabili dà indicazioni sulla potenziale "influenzabilità" della clientela della categoria: si tratta del grado di fedeltà alla marca, della percentuale di clienti esclusivisti (che non cambiano mai marca), del grado di sostituibilità tra marche/referenze e con altre categorie.

²⁷ Dati di fantasia.

Un terzo gruppo di informazioni è di particolare interesse per il retailer orientato al micromarketing: si tratta di informazioni che consentono di valutare l'impatto che l'azione promozionale avrà sui clienti più pregiati per l'impresa (cosiddetti gold, o fedeli), così come sulle frange marginali, in termini di acquisti cumulati ovvero di share of wallet o di potenziale di spesa futuro (*Life Time Value*).

L'ultimo gruppo comprende indicatori sintetici derivati dai dati di cui sopra, relativamente al comportamento mostrato dai clienti in occasione delle precedenti promozioni: sensibilità della categoria alle promozioni, espandibilità dei consumi di categoria, consistenza media degli effetti lead e lag e altro ancora.

Segmentazione e scelta del target. Una delle vie maestre per aumentare l'efficacia dell'azione di marketing è la segmentazione della clientela. Si tratta di un'attività tradizionalmente poco sviluppata nel marketing dei servizi, a causa delle peculiarità del prodotto offerto ed anche della natura "trasversale" di servizi come quello commerciale grocery, che si rivolge a tutte le categorie di consumatori. Non che la segmentazione sia assente, ma finora era il risultato "a posteriori" di una autosegmentazione dei clienti, che decidevano di sfruttare o meno particolari opportunità offerte dal retailer a tutta la clientela (sconti in certi giorni e ore, ad esempio).

La disponibilità dei dati fidelity permette di realizzare segmentazioni multivariate, basate su informazioni non solo socio-demografiche ma anche comportamentali, che divengono la base per scegliere segmenti target di interesse per l'impresa. La scelta del/dei criteri di segmentazione più appropriati corrisponde proprio alla volontà di massimizzare l'efficacia dell'azione di marketing, cosicché il criterio di segmentazione andrebbe scelto in funzione dell'obiettivo. Ad esempio, l'orientamento alla fidelizzazione della clientela e al micromarketing ha portato all'attenzione dei retailers la segmentazione in base al grado di fedeltà, variamente misurata con indicatori come la frequenza di acquisto e la share of wallet: segmentare in base al grado di fedeltà risulta essere la premessa per fidelizzare. Nel citato esempio della promozione GS, il target è stato scelto combinando due obiettivi: quello più spiccatamente industriale, che individuava negli user di categoria ma non di prodotto il segmento idoneo all'obiettivo da perseguire, e quello commerciale, che ha imposto al segmento degli user di soddisfare anche la condizione di clienti fedeli o semi-fedeli all'insegna, in tal modo perseguendo l'obiettivo di non disperdere risorse di marketing su clienti marginali.²⁸

Tuttavia, la scelta di criteri diversi ha effetti diversi sull'efficienza dell'azione promozionale: al ridursi della consistenza del segmento aumenta l'efficacia, ma si riduce l'efficienza, giacché in quest'ultima sono compresi i costi da sostenere per colpire il segmento stesso. Da qui i noti attributi che in letteratura devono essere ascrivibili ai segmenti target: misurabilità, accessibilità, rilevanza, azionabilità, stabilità e omogeneità, che servono a salvaguardare l'efficienza.²⁹

I dati fidelity dunque consentono di:

- segmentare la clientela anche in modo estremamente sofisticato, attraverso l'applicazione di più variabili in successione (cosiddetta scalabilità) per ottenere le segmentazioni funzionali agli obiettivi che si intendono perseguire (ricaduta sull'efficacia);
- misurare i segmenti ottenuti per verificare la presenza degli attributi di cui sopra (ricaduta sull'efficienza). Spetta poi al responsabile delle decisioni promozionali mediare tra i due estremi.

Abbiamo detto che la segmentazione deve essere orientata dagli obiettivi che l'impresa desidera perseguire. Seguendo questo approccio, una delle aree di analisi più interessanti riguarda la

²⁸ Un interessante esempio di targeting in funzione di un ventaglio di obiettivi industriali e commerciali è offerto dal caso Swiffer, analizzato da Silvia Bellini in Lugli e Ziliani (2004).

²⁹ I responsabili fidelity delle insegne della GDO italiana da noi intervistati ribadiscono che i segmenti presi in considerazione per le azioni di marketing mirato sono sempre una piccola percentuale di quelli ritenuti interessanti, a causa dell'elevato impatto in termini di risorse umane e finanziarie della proliferazione delle azioni mirate.

segmentazione in base al comportamento promozionale, i cui risultati potranno poi essere assunti come base per elevare la probabilità che l'azione intrapresa sia efficace. In particolare, si possono segmentare i clienti – del punto vendita/insegna o della marca/categoria/reparto – secondo i criteri seguenti:

- interesse per la prova di nuovi prodotti (creando i cluster degli innovatori, dei tradizionali, degli incentivati da prezzo/punti e così via);
- inclinazione alla fedeltà alla marca ovvero al brand switching;³⁰
- *price consciousness* (calcolando la percentuale di prodotti acquistati in promozione dal cliente, in categoria o su più categorie, a partire da una serie storica adeguatamente lunga di atti di acquisto);
- sensibilità alle diverse meccaniche promozionali;
- indifferenza alle promozioni.

Scelta del timing. Può essere migliorata:

- ricorrendo alla misura del ciclo reale di riacquisto;
- prendendo le decisioni alla luce di un calendario promozionale integrato comprendente sia le azioni mirate che quelle tradizionali;
- contrassegnando nel database i consumatori che sono stati oggetto di promozione mirata o che hanno in generale risposto a promozione sulla categoria/marca in esame o con il mezzo/meccanismo che si sta considerando, per evitare una sovraesposizione.

Scelta della meccanica/beneficio promozionale. Non è questo il luogo per discutere le caratteristiche delle diverse meccaniche promozionali, sulle quali è disponibile una vasta letteratura³¹ cui si rimanda. E' sufficiente segnalare che in quest'ambito i dati loyalty consentono di:

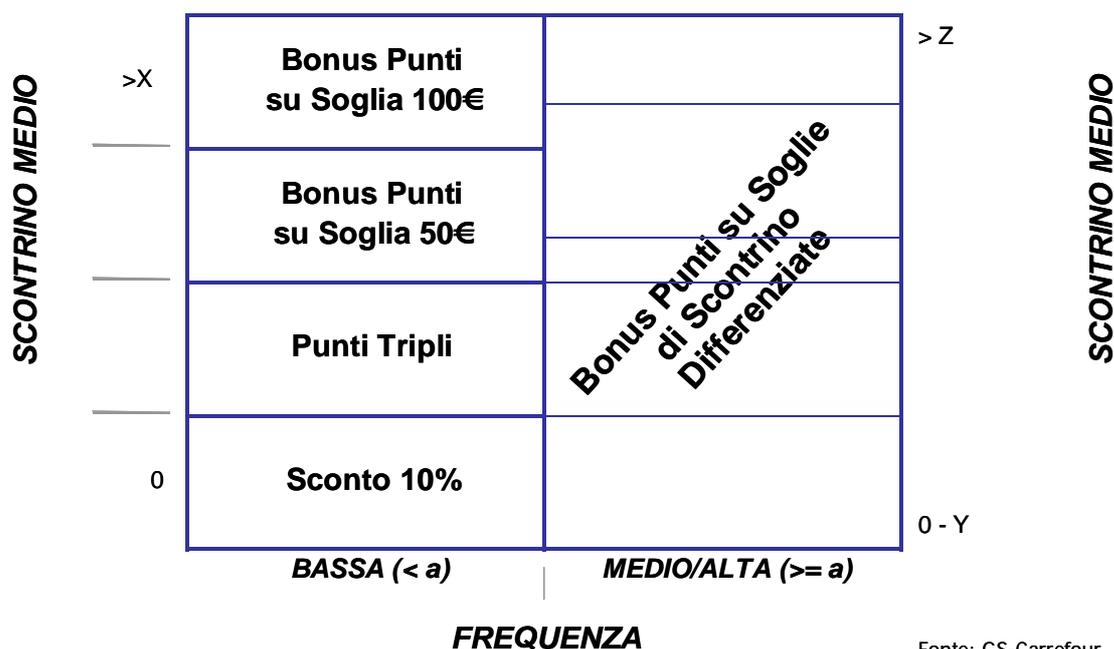
- verificare se i consumatori mostrano una generica sensibilità alle promozioni, ovvero una disponibilità più specifica verso alcune meccaniche. Se è possibile individuare segmenti sufficientemente stabili di clienti sensibili alla raccolta punti, all'offerta speciale e così via, si può assumere tale segmentazione come base per rendere più efficace la promozione adottando le modalità preferite dalla clientela obiettivo;
- inoltre, la possibilità di raggiungere segmenti di clienti con offerte promozionali mirate consente di testare diverse entità del beneficio, ad esempio soglie diverse di sconto, ottenendo così il risultato obiettivo con il minimo esborso. Tesco utilizza l'articolazione del valore dei buoni sconto per testare l'elasticità della domanda al prezzo e si serve delle informazioni sulla redemption come ausilio per prendere le decisioni di pricing;
- articolare il beneficio può rispondere a diversi obiettivi. Si consideri la Figura 6, che illustra la declinazione dello sconto e dei punti erogati ai clienti in base all'appartenenza di questi a cluster diversi per entità dello scontrino, frequenza di visita, grado di fedeltà all'insegna. Si soddisfano così due finalità: la ricompensa per il comportamento passato, che corrisponde a criteri di efficienza in quanto destina reward più elevate ai clienti che valgono di più, e la modifica del comportamento futuro.

³⁰ Con riferimento alla fedeltà di marca/brand switching, il retailer può verificare l'applicabilità alla propria clientela di una segmentazione come quella proposta da Mauri (1991), come segue:

- clienti con forte preferenza per 1-2 marche, che sfruttano le promozioni solo se riguardano le marche preferite (*brand loyal*);
- clienti che considerano la promozione un attributo che contribuisce alla scelta, effettuata all'interno di un paniere di marche più ampio ma predefinito (*brand switcher*);
- clienti che cercano innanzitutto le promozioni (*deal prone consumer*), e che possono essere interessati a promozioni di un tipo piuttosto che di altri (sconti piuttosto che regali).

³¹ Si rimanda a Castaldo S. e Mauri C. (2002) *Il loyalty management nella distribuzione moderna*, EGEA, Milano per un'esauriente bibliografia in materia.

Figura 6 – L’articolazione del beneficio promozionale per segmento obiettivo



Scelta del mezzo e del messaggio. In quest’ambito si può incidere positivamente sull’efficacia:

- tenendo traccia nel database della risposta dei consumatori ai diversi media;
- svolgendo periodicamente indagini qualitative sul gradimento dei mezzi;
- ricorrendo ad un mix di mezzi diversi per veicolare le promozioni, al fine di sostenere l’aspetto di novità e conseguentemente l’efficacia;
- adattando lo stile del messaggio nei suoi elementi grafici e semantici al target, sulla scorta delle informazioni socio-demografiche desunte dal database (ad esempio età dei clienti target), delle eventuali segmentazioni di tipo lifestyle³², anche fornite dall’industria;
- testando la medesima promozione attraverso mezzi diversi, ad esempio direct mail, e-mail ed SMS.³³

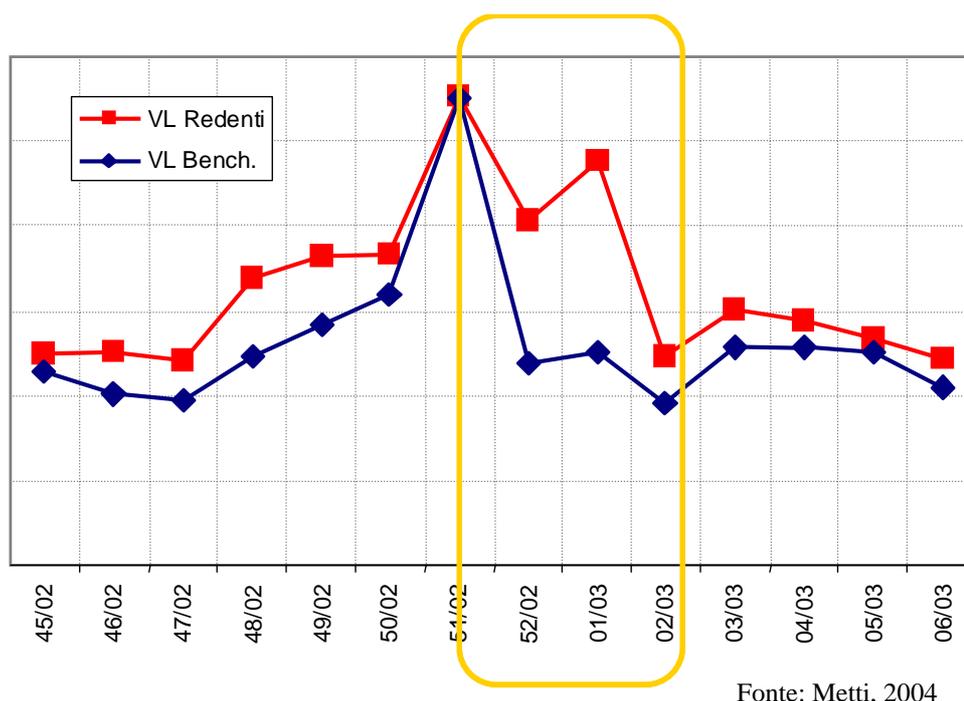
Scelta dei punti vendita sui quali effettuare la promozione. Può essere migliorata attraverso la conoscenza delle caratteristiche della clientela locale ottenuta con analisi di geomarketing, come discusso più avanti.

Testing. La misura dell’efficacia di un’azione presuppone un benchmark di riferimento, come esemplificato dal metodo della baseline. Uno dei vantaggi offerti dai mezzi di comunicazione diretta al servizio delle promozioni è la possibilità di raggiungere un target specifico, anche realizzando preliminarmente test, isolando opportunamente un “gruppo di controllo”, costituito da clienti dalle caratteristiche analoghe che non vengono fatti oggetto della promozione. La Figura 7 mostra il confronto tra le performance (vendite a valore) del target e del benchmark in occasione della misura di efficacia di una promozione di GS basata sul couponing via SMS.

³² In altra sede (Lugli e Ziliani, 2004) abbiamo descritto l’approccio di Tesco alla segmentazione basata sullo stile di vita come leva per orientare la comunicazione.

³³ Si veda l’interessante esperienza di Interdis al riguardo. Cfr. Lugli e Ziliani (2004).

Figura 7 – La misura di efficacia della promozione non può prescindere dal benchmark



Previsione dei volumi attesi per canale e per iniziativa promozionale. L'indisponibilità di prodotto a punto vendita può ridurre drasticamente l'efficacia della promozione. Ricorrere a dati storici sulle promozioni, nonché a schede di categoria del tipo illustrato dalle Tabelle 3 e 4 dovrebbe fornire ai decisori gli elementi per evitare rotture di stock, attraverso adeguati approvvigionamenti. Già alcuni anni fa la cooperativa PAC 2000A del Gruppo Conad aveva realizzato un sistema informativo a disposizione dei punti vendita per la gestione automatizzata degli ordini promozionali che forniva ai decisori un ampio corredo di dati storici sulle quantità ordinate, i pezzi venduti, la redemption e così via. Analoga valenza ha la procedura del testing: dal risultato dell'azione "campione" si può, con opportuni calcoli di inferenza, stimare la quantità complessiva che verrà domandata quanto la promozione sarà estesa alla totalità del target.

Reynolds e Laine (2004) hanno sottolineato la rilevanza degli elementi organizzativi e culturali ai fini di un'efficace traduzione in pratica dell'orientamento al micromarketing: lo stesso si può dire per il nuovo approccio customer-focused alla misura delle promozioni. A poco valgono gli esercizi di memorizzazione della storia promozionale nei sistemi informativi aziendali se non è presente - o non ha voce abbastanza forte in azienda - la volontà di apprendere e incorporare quanto appreso nelle scelte successive. E' critico a questo proposito il rapporto di condivisione informativa e di potere tra la funzione acquisti - tradizionalmente preposta alla negoziazione delle attività promozionali con l'industria - e la funzione marketing, che dispone delle informazioni di cliente discusse finora. Sarebbe interessante verificare le soluzioni organizzative che si sono date in questo ambito le aziende orientate alla nuova prospettiva di micromarketing.³⁴

Abbiamo detto che l'approccio customer-focused espande le possibilità di misurare l'efficacia promozionale lungo diverse direzioni, ed abbiamo finora approfondito l'area delle finalità, concludendo che notevoli progressi si possono fare per la misura del raggiungimento degli obiettivi di consumatore. Ciò ci ha introdotto al secondo asse di miglioramento della misura di efficacia, quello temporale. I dati fidelity consentono di seguire nel tempo i clienti che hanno

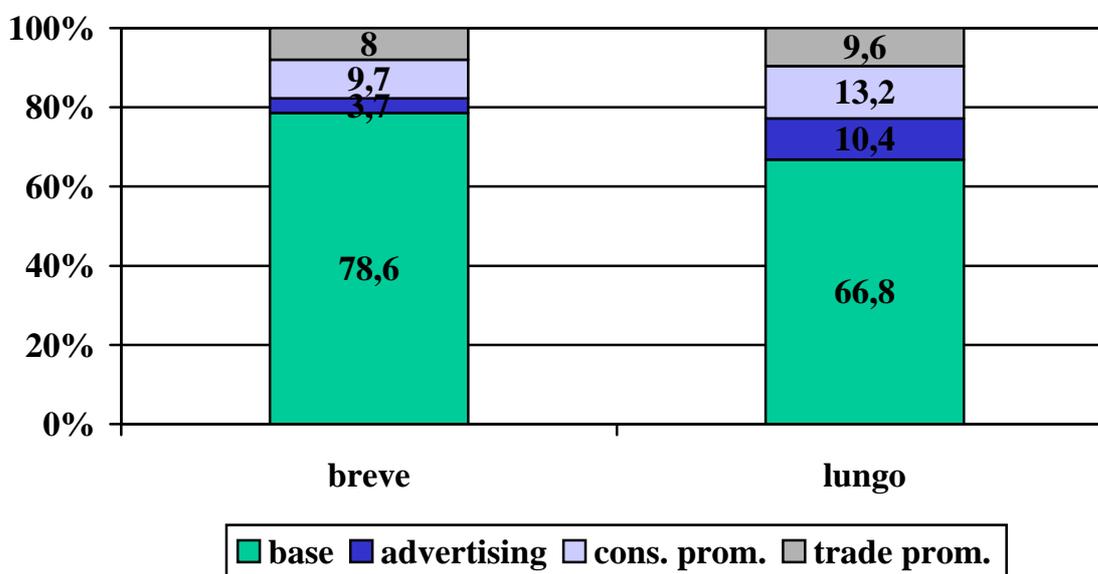
³⁴ Emblematica è l'enfasi posta sul rapporto funzione acquisti-funzione marketing da Tesco, da noi documentata in altra sede. Cfr. Lugli e Ziliani (2004), cit.

aderito alle promozioni, e valutare l'efficacia anche per gli obiettivi di lungo periodo, quali l'aumento stabile di quota della marca/categoria/reparto non solo in termini di valore o volume, ma anche di cliente (Tabella 2), o della share of wallet.

Uno sviluppo di frontiera sul versante della misura di efficacia di lungo periodo riguarda le *misure di efficacia del marketing mix*, che mirano a tener conto anche degli effetti delle altre azioni di marketing che si svolgono e/o manifestano i propri effetti nel periodo di osservazione promozionale: la pubblicità, le promozioni al trade e altro. L'americana General Mills ha reso noti i risultati di uno studio (Hess e Ambach, 2004) condotto per valutare la bontà dell'allocatione del proprio budget di marketing a trade promotions, consumer promotions e advertising con l'ausilio di un database di 800.000 famiglie con carta fedeltà, sulle quali erano disponibili i dati transazionali.

La Figura 8 indica la differenza tra il calcolo degli effetti basato esclusivamente sui dati scanner e quello "allargato" basato sui comportamenti delle famiglie nel lungo periodo.

Figura 8 - Impatto di breve e di medio-lungo periodo delle decisioni di marketing mix



Fonte: Hess e Ambach, 2004

Seguendo i comportamenti dei clienti oltre il tradizionale periodo di osservazione di poche settimane successivo all'azione di marketing, si constata che l'effetto di alcune leve si manifesta in tutta la sua portata: il peso della pubblicità passa dal 3 al 10%, quello della promozione al consumo dal 9,7 al 13,2%, mentre la leva delle trade promotions, tipicamente di breve periodo, esaurisce nel breve il proprio effetto.

Come si è arrivati a calcolare la nuova misura? Seguendo nel tempo il comportamento dei clienti che hanno provato il prodotto per la prima volta sotto la spinta di uno specifico stimolo (nel periodo della campagna TV, per l'invio di un coupon, e così via) e studiando le scelte di riacquisto è emerso che all'effetto registrato dai dati scanner (barra di sinistra) si aggiunge un ciclo di riacquisto più rapido e un numero di riacquisti maggiore, registrabile solo con i dati fidelity, il cui effetto combinato fa salire al 10% l'impatto della pubblicità. Analoghe considerazioni per le promozioni al consumo fanno passare l'incidenza dal 9,7 al 13,2%. La ripetizione dell'analisi per diversi marchi di General Mills in diverse categorie ha portato a risultati analoghi.

La prospettiva temporale consente di collocare ed analizzare le promozioni in un contesto: l'altro contesto rilevante per l'analisi promozionale è quello spaziale, dove i dati fidelity possono dare preziosi contributi grazie alle tecniche di *geomarketing*.

Così come l'efficacia di una promozione dipende dal potenziale della categoria e della marca scelta – come discusso più sopra –, allo stesso modo essa dipende dal potenziale dell'area geografica alla quale è rivolta, il che è particolarmente rilevante quando l'attività mira all'acquisition e al traffico.

Tra le analisi di *geomarketing* aventi ad oggetto i dati fidelity che possono coadiuvare la misura dell'efficacia promozionale troviamo:

- *Definizione dei bacini di attrazione*. In quest'ambito è possibile:
 - individuare i bacini reali dei p.v. (posizionamento sulla mappa dei clienti fidelity);
 - distribuire sul territorio i clienti esclusivi e sovrapposti di più p.v.;
 - sovrapporre bacini di attrazione di p.v. appartenenti alla stessa insegna (cannibalizzazione) e p.v. appartenenti ad insegne diverse (confronto con i competitors);
 - identificare gli indicatori di performance dei p.v. (raggio di azione ideale ed effettivo, penetrazione della clientela, ...).
- *Studio del comportamento dei clienti*:
 - distribuzione sul territorio della clientela (ottimizzazione dell'attività di volantaggio e di comunicazione);
 - analisi sulla partecipazione alle iniziative promozionali sul territorio;
 - definizione degli indicatori di performance della clientela (flussi di clientela nelle aree di sovrapposizione con altri competitors, frequenza e spesa media nel primo e secondo bacino, distanza di ciascun cliente dal p.v., ...);
 - estrazione di liste di *prospects* in funzione del bacino di attrazione del p.v.
- *Analisi per le nuove aperture e potenzialità del territorio per l'efficacia promozionale*:
 - definire il bacino ideale;
 - individuare gli indicatori di performance del bacino ideale (famiglie/popolazione residente, consumi territoriali, ...);
 - analizzare la pressione competitiva.

Lo sviluppo del *geomarketing* nelle imprese commerciali condurrà ad ulteriori sviluppi della prospettiva customer-focused verso una prospettiva di verifica dell'efficacia *customer/market focused*, che assume particolare importanza in un business in cui il mercato è spazialmente delimitato come quello del retail.³⁵

4. Impatto sul rapporto industria-distribuzione. Dalle considerazioni svolte fin qui risulta evidente che lo sviluppo di misure più corrette e di una vera e propria “cultura dell'efficacia” non possono non avere conseguenze sui rapporti tra aziende commerciali e fornitori industriali.

Un primo motivo riguarda il fatto che le aziende commerciali - la cui attività promozionale è tradizionalmente “trainata” dalle proposte dell'industria – possono adottare un approccio più maturo e informato alla scelta delle opportunità promozionali, e modificare orientamenti e partnership sulla base della nuova capacità di misurare l'efficacia delle azioni. I criteri di valutazione di un partner industriale possono arricchirsi di nuove valutazioni che comprendono la capacità di confrontarsi sugli obiettivi, di ragionare sul più lungo periodo e così via.

Una seconda area di cambiamento riguarda un avvicinamento degli interessi promozionali di industria e distribuzione: la prospettiva customer-focused fornisce al retailer una visione del business basata sul cliente che gli consente di comprendere meglio gli obiettivi industriali,

³⁵ A conclusione di questo excursus sulle potenzialità delle informazioni di cliente, diciamo che sarebbe errato pensare che la nuova prospettiva, fortemente basata sui dati, marginalizzi sempre più l'elemento qualitativo. Al contrario, ponendo al centro della riflessione sull'efficacia proprio il cliente, non possiamo dimenticare che il database di marketing ci può dire molte cose nuove, ma non ci dice “perché”: se l'impresa vuole essere customer-focused non può rinunciare a chiederlo direttamente al cliente attraverso gli strumenti dell'ascolto e della ricerca qualitativa.

tradizionalmente espressi da questo punto di vista. Analogamente, la possibilità di apprezzare gli effetti intrabrand, intracategory e intercategory aiuta il fornitore ad allargare la propria visuale di marketing, tipicamente “più ristretta” rispetto a quella commerciale. Ci aspettiamo quindi che il fenomeno della condivisione informativa³⁶, incominciato con i dati scanner e proseguito in anni più recenti con i dati fidelity, si intensificherà in futuro, coinvolgendo un numero sempre maggiore di aziende, flussi più sistematici di informazioni più sofisticate. Senz’altro il marketing industriale potrà rinunciare sempre meno alle informazioni fornite dai retailers che, nella misura in cui sapranno proporre anche misure dell’efficacia delle promozioni diventeranno partner ancora più preziosi.³⁷

5. Considerazioni conclusive

La consuetudine di effettuare promozioni è antica quanto il commercio: nei mercati greci e romani i prezzi della frutta e della verdura i cui raccolti erano particolarmente abbondanti venivano abitualmente scontati. Da sempre i commercianti prendono le decisioni promozionali basandosi su un mix di intuizione, esperienza di stagionalità e condizioni collaterali quali le opportunità offerte dai produttori. Con la sviluppo della moderna distribuzione, con l’avvento dei computer e la disponibilità dei dati da scanner e loyalty l’area delle promozioni sta cambiando: che volto avrà l’attività promozionale dei prossimi anni? E’ indubbio che l’andamento della spesa dei consumatori e la competitività del mercato saranno drivers decisivi, ma non unici: in queste pagine abbiamo evidenziato alcuni fenomeni che contribuiranno ad orientare l’evoluzione della leva promozionale.

Essi sono:

- l’orientamento al micromarketing, che sensibilizza le imprese all’importanza della retention e della extension e porta in primo piano l’importanza di assegnare alle azioni promozionali specifici obiettivi “di consumatore” in luogo di un generico obiettivo di incremento delle vendite;
- la scoperta - tramite l’analisi dei dati - della eterogeneità dei clienti e delle associate opportunità di segmentazione, unita alla possibilità di colpire segmenti target diversi crea le condizioni per una maggiore varietà, articolazione e specificità delle azioni promozionali dei retailers e dell’industria;
- la possibilità, prima inaccessibile, di misurare più esaurientemente i risultati delle azioni e di verificare il grado di efficacia della propria attività di marketing;
- la spinta per generare un ritorno sugli investimenti fatti nei programmi fedeltà e nelle tecnologie correlate;³⁸
- l’accessibilità di media diretti di tipo digitale³⁹ – dal cellulare all’e-mail al sito web – che consentono di erogare in modo efficiente promozioni segmentate, rapide e misurabili;

³⁶ Il tema della condivisione informativa tra industria e distribuzione è stato affrontato in Lugli e Ziliani (2002) *Rivoluzione dell’informazione e stabilità dei rapporti di canale*, *Micro & Macro Marketing* n.3, cui rimandiamo.

³⁷ D’altra parte, va aumentando il numero dei produttori di marca che si organizza autonomamente per costruirsi customer databases da impiegare per scopi diversi, dalla promozione tramite media diretti alla ricerca di mercato. Chi non ritiene credibile un passaggio massiccio dell’industria di marca al CRM “in proprio” adduce come motivi l’alto costo contatto, l’investimento, la mancanza di dati sulla redemption effettiva, la base limitata di clienti, la difficoltà di misurare i ritorni di lungo termine. Può essere interessante considerare l’impatto che avrebbe su queste barriere la costituzione di una coalizione di fornitori come il Consorzio Jigsaw nel Regno Unito che riunisce Cadbury, Kimberly-Clark, Bass e Unilever. Il database di Jigsaw, creato e alimentato dal 1997 con i database dei partner e con iniziative autonome è uno dei più vasti del paese e serve a realizzare promozioni e azioni relazionali su tutto il portafoglio delle imprese tramite comunicazione diretta, esplicitamente per contrastare le strategie del comune rivale P&G.

³⁸ Un percorso evolutivo possibile oltre quello della research company è quello della metamorfosi in media agency, per le aziende retail? Asda ha recentemente creato un media center interno per offrire ai fornitori opportunità integrate di comunicare con i propri canali – Asda Magazine, la stazione radio, il mailing bimestrale di 32 pagine “What’s new at Asda”, il sito Asda.com, la cartellonistica e i carrelli della spesa, e presto la in store TV - oltre alla realizzazione congiunta di contenuti pubblicitari per TV e stampa. Notizia apparsa su *Placet Retail*, 24 giugno 2004.

- lo sviluppo di un mercato di servizi legati al micromarketing, società specializzate nell'analisi dei dati, nel geomarketing, nella gestione dei programmi fedeltà.

La potenziale espansione della varietà trova però un limite nei costi, nella complessità di gestione di un piano promozionale molto articolato, nella scarsità di competenze specifiche di marketing analysis, nella cultura aziendale con le sue prassi consolidate. Nei prossimi anni sarà interessante verificare se e come le imprese decideranno di affrontare questi ostacoli sul cammino verso l'efficacia.

6. Bibliografia

- Bell D. R., Chiang J. e Padmanabhan V. (1999) The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalisation, *Marketing Science*, vol. 18, n.4, pp. 504-526
- Blattberg R., Briesch R. e Fox E. (1995) How promotions work, *Marketing Science*, vol. 14, n. 3
- Busacca B. e Mauri C. (1994) L'efficacia dell'azione promozionale al consumo, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, pp. 45-84
- Capone, T. (2004) Promozioni in tempo reale, *Trade*, n. 2
- Cuthbertson R. e Laine A. (2004) The role of CRM within retail loyalty marketing, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 12, 3, 290-304
- Food (2004) *Legati alla catena*, settembre
- Genzini F. (2004) *La verifica empirica dell'efficacia di breve e medio termine dei programmi promozionali mirati Magic Market*, intervento al Convegno "La misura dell'efficacia delle promozioni", Università di Parma, 29 ottobre
- Hawkins G. (1999) *Building the customer specific retail enterprise*, Breezy Heights Publishing, NY
- Hess M. e Ambach G. (2004) *How to Measure Long Term Effects in Marketing: A Case Study*, paper disponibile all'indirizzo www.pag.com.au
- Laine A. e Reynolds J. (2004), *L'orientamento al micromarketing dei best in class del Regno Unito*, in Lugli G. e Ziliani C. (2004) *Micromarketing. Creare valore con le informazioni di cliente*, UTET, Torino
- Lugli G. e Ziliani C. (2004) *Micromarketing. Creare valore con le informazioni di cliente*, UTET, Torino
- Mauri C. (1991) La sensibilità del consumatore alle promozioni: aspetti teorici e problemi di misurazione, *Finanza, Marketing & Produzione*, pp. 69-102.
- Metti M. (2004) *Situazione e prospettive del micromarketing nei supermercati GS*, intervento al III Convegno "Il futuro del micromarketing", Università di Parma, 6 febbraio
- Michelis P. (2004), Promotion & Relation, *Trade*, n.3
- Pellegrini D. (1997) Le misure dell'efficacia della promozione di prezzo, *Trade Marketing*, n. 22
- Raghubir P., Inman J. J. e Grande H. (2004) The Three Faces of Consumer Promotions, *California Management Review*, vol. 46, n.4, 23-42
- Srinivasan S. S. e Anderson R. E. (1998) Concepts and strategy guidelines for designing value enhancing sales promotions, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 7, n. 5, pp.410-420
- Stone M., Bearman D., Butscher S. A., Gilbert D., Crick P. e Moffett T. (2004) The effect of retail customer loyalty schemes – detailed measurement or transforming marketing?, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 12, 3, 305-318
- Zhao Y. e Zhou C. C. (2003) *Quantum Intelligence System for Retail*, white paper disponibile all'indirizzo www.quantumintelligence.com
- Ziliani C. e Bellini S. (2004a) Retail Micro-Marketing Strategies and Competition, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1
- Ziliani C. e Bellini S. (2004b) Le micromarketing en Italie: tendances et prévisions de développement, *Revue Française de Marketing*, in corso di pubblicazione.

³⁹Inoltre, è in atto la convergenza tra media di massa e media digitali: una divisione di British Telecom ha sviluppato una modalità di trasmissione di contenuti TV che consente di "incorniciare" il programma principale con spot pubblicitari mirati. Già lanciato come canale di videoclip musicali nei bar e nei pub con contenuti pubblicitari correlati. Notizia apparsa su Precision Marketing, 8 ottobre 2004