

LA SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA PER STILI DI ACQUISTO

Silvia Bellini e Cristina Ziliani¹

Introduzione

L'obiettivo del presente lavoro è quello di fornire un contributo alla ricerca nell'ambito dell'analisi della clientela, in particolare per quanto riguarda la segmentazione in base ai comportamenti, che assume grande rilievo per molteplici aspetti del marketing dell'azienda di largo consumo e, come vedremo specificamente in queste pagine, dell'azienda di distribuzione. La tesi sottesa è quella della necessità di recuperare il valore di creazione di vantaggio competitivo sostenibile collegato alla scoperta di criteri di segmentazione innovativi per l'impresa, ancor di più in condizione di congiuntura negativa dove le pressioni sono forti per l'abbandono della segmentazione e l'omologazione verso manovre di massa della leva prezzo e promozionale. Obiettivi specifici del lavoro sono:

- analizzare i metodi attualmente impiegati per la segmentazione della clientela nel comparto grocery, basati sul comportamento;
- proporre un nuovo approccio alla segmentazione per comportamenti, che superi i limiti degli approcci attuali in termini di difficoltà, onerosità, applicabilità, genericità. In una parola, un approccio praticabile per le imprese commerciali del nostro paese, caratterizzate da scarsità di risorse umane, finanziarie e di competenza nel campo dell'analisi di marketing;
- presentare l'impostazione di una prima verifica empirica dell'approccio da noi sviluppato, realizzata su un campione di clienti titolari di carta fedeltà (5.146) proveniente da 4 punti vendita di un'azienda della moderna distribuzione che ha acconsentito alla sperimentazione fornendo il proprio database clienti, opportunamente reso anonimo. Essendosi la verifica conclusa recentemente, ed essendo l'elaborazione dei risultati ancora in corso, ci limitiamo a presentarne l'impostazione metodologica, rimandando ad una versione definitiva dell'articolo la presentazione ed il commento dei risultati.

Per realizzare gli obiettivi del lavoro si è seguita la seguente metodologia:

- a) analisi della letteratura sulla segmentazione della clientela riferita specificamente all'ambito dei beni di largo consumo grocery e alle pratiche delle aziende commerciali;
- b) analisi esplorativa del tema tramite interviste personali semi strutturate con operatori del settore ed esperti. Con l'ausilio di un questionario si è cercato di raccogliere l'opinione degli esperti circa i criteri in uso, quelli auspicabili ma non ancora utilizzati, i requisiti di una buona segmentazione nel grocery, gli ostacoli alla segmentazione ed al suo impiego, il ventaglio di segmentazioni utilizzabili per i diversi obiettivi ed altro ancora;
- c) creazione di ipotesi di lavoro sotto forma di criteri di segmentazione comportamentali innovativi che possano essere di interesse per il marketing dell'azienda commerciale;
- d) operazionalizzazione dei criteri individuati al punto c) tramite la individuazione delle variabili adatte a rappresentarli, in linea teorica;
- e) verifica della presenza nel database a disposizione delle variabili "ideali" individuate al punto d), e ridefinizione – ove necessario – dei criteri e delle variabili in mancanza delle informazioni adeguate (limiti da database);
- f) scelta di tre segmentazioni test ("sensibili al prezzo", "fedeli alla marca commerciale", "profittevoli") con cui procedere prioritariamente, applicazione dei criteri di segmentazione al campione e evidenziazione dei possibili impieghi ai fini del targeting per le azioni promozionali e in generale di marketing.

¹ Il lavoro è frutto di uno sforzo di ricerca e di riflessione congiunto: tuttavia, i paragrafi 1 e 3 si possono attribuire a Silvia Bellini, il 2 a Cristina Ziliani mentre 4 e 5 sono di entrambe.

1. Il ruolo della segmentazione comportamentale nello scenario distributivo italiano

In questo lavoro, vogliamo sostenere la tesi che, in un contesto di congiuntura economica negativa - situazione che sembra accomunare oggi la maggior parte delle imprese del mercato dei beni di largo consumo grocery -, il ruolo della segmentazione assume rilevanza cruciale.

Le imprese commerciali e industriali, già penalizzate dalle difficoltà congiunturali, si confrontano con un consumatore sempre più infedele e imprevedibile, che mostra nuovi comportamenti di acquisto e di consumo, taluni in controtendenza rispetto al passato.

Peraltro, questi cambiamenti non interessano le imprese in uguale modo: alcuni fenomeni, che pur possono apparire uniformi e generalizzati, in realtà si manifestano con una portata differente a seconda del contesto in cui si collocano. E' sicuramente vero, ad esempio, che si ravvisa una crescente attenzione al prezzo, ma è altrettanto vero che questo fenomeno, che pur potrebbe apparire come il più universale, può esprimersi con una intensità differente a seconda delle caratteristiche della realtà investita (struttura distributiva, formati di punto vendita, localizzazione geografica, categorie indagate, referenze coinvolte, etc.). Di conseguenza non esistono soluzioni valide ed efficaci per tutte le aziende, ma ciascuna dovrà individuare la strategia più consona al contesto in cui opera.

Da queste considerazioni risulta evidente la criticità della segmentazione quale strumento in grado di cogliere l'eterogeneità della clientela sul fronte delle abitudini di acquisto e gettare le basi per costruire quel patrimonio di conoscenza che costituisce il punto di partenza delle decisioni aziendali.

La complessità e la variabilità della domanda, tuttavia, non consentono di applicare tout court le tradizionali logiche di segmentazione, ma suggeriscono la necessità di esplorare nuovi criteri in grado di rispondere alle attuali esigenze di business delle imprese. Ma quali sono queste esigenze? Come la segmentazione può soddisfarle? Quali nuovi approcci di analisi possono migliorare il processo decisionale delle imprese?

Questi interrogativi ci riportano ad indagare alcuni dei fenomeni che hanno contraddistinto il comparto del largo consumo negli ultimi anni destabilizzando gli operatori e costringendoli a ridefinire il proprio orientamento strategico.

L'attenzione al comportamento di acquisto della clientela non è una novità. Nuova può essere tuttavia considerata la portata dei cambiamenti che hanno investito il comparto grocery tra il 2003 e il 2005, ed hanno contribuito a farne il periodo "più buio" vissuto dalle imprese industriali e commerciali del largo consumo negli ultimi venticinque anni. Una situazione di stagnazione dei consumi, calo generalizzato delle vendite a valore nei tradizionali formati distributivi, debolezza dell'ipermercato a fronte di un rafforzamento del discount, crescita delle quote di mercato dei primi prezzi e delle marche commerciali². Si tratta di segnali che convergono verso il denominatore comune della ricerca di convenienza.

Non stupisce allora che la reazione immediata sul fronte dell'offerta si riduca alla manovra del prezzo: nella speranza di incoraggiare una domanda sempre più debole, le imprese ricorrono in modo massiccio alla leva promozionale attraverso una riduzione generalizzata e massificata dei prezzi. Si tratta di una reazione del tutto comprensibile nel breve periodo, ma sicuramente difficile da sostenere nel lungo periodo: la facilità e la rapidità con cui queste manovre possono essere imitate vanificano la loro efficacia nel lungo termine e, in ogni modo, in periodi di congiuntura economica negativa non è pensabile sostenere i consumi solo attraverso una riduzione del prezzo (Lugli, 2005).

² Secondo le rilevazioni di ACNielsen, dal 2003 al 2005 si è registrata una continua riduzione della spesa media annua con una accelerazione nell'ultimo anno guidata da un arresto della crescita dello scontrino medio. Le dinamiche sono tuttavia differenti tra i diversi formati: si riduce il gap tra ipermercati e supermercati, mentre continuano a crescere i discount. Per approfondire le dinamiche del largo consumo, si rimanda al numero monografico di "Mercati e Competitività", n. 3/2005.

I risultati di queste prime azioni si sono rivelati poco incoraggianti: mentre si intensifica la competizione di prezzo, i consumi continuano a mostrare segnali di debolezza, le promozioni continuano a presentare rendimenti decrescenti e in aggiunta i consumatori continuano ad essere poco fedeli migrando da un punto vendita all'altro per cogliere le offerte promozionali. Infine, il sacrificio di marginalità delle imprese non solo non viene apprezzato, ma non viene nemmeno riconosciuto dal consumatore che continua a percepire una convenzione inferiore a quella reale (Luceri, 2005).

Le imprese riconoscono la fragilità della manovra del prezzo per sostenere la domanda, come emerge dalle nostre interviste³. Peraltro, i segnali che provengono dal mercato non evidenziano solo una riduzione della propensione al consumo, ma un cambiamento nelle abitudini di acquisto: il consumatore mostra una crescente sensibilità al prezzo rivolgendosi a strutture distributive per definizione più economiche (i discount) o ricercando presso i tradizionali punti vendita i prodotti meno costosi, vale a dire i primi prezzi o le marche commerciali laddove queste rappresentino un'alternativa inferiore di convenienza.

Ciò suggerisce l'idea che non basti tentare di rivitalizzare i consumi puntando sul mero risparmio, ma vadano individuate nuove proposte d'offerta in grado di rispondere alle esigenze emergenti del consumatore.

E' forse conferma di questa nuova consapevolezza l'emergere di diverse iniziative, talune più innovative, altre più tradizionali, ma tutte ugualmente segnaletiche della volontà degli operatori di uscire dalla pura concorrenza di prezzo e individuare modalità competitive innovative, riducendo la rapidità di imitazione dei rivali. Nel 2004 tutte le imprese commerciali sono alla ricerca di strumenti volti a sostenere e comunicare con efficacia la propria immagine di convenienza, in un contesto sicuramente non facile governato da un clima di incertezza e sfiducia⁴.

Il pricing continua a rivestire un ruolo centrale nelle politiche di marketing della distribuzione e resta indubbiamente l'area in maggior fermento nella quale si configurano schieramenti talvolta contrapposti.

Tutti gli operatori concordano sulla necessità di rivedere le meccaniche promozionali e ridefinire la scala prezzi. In particolare, le imprese si sforzano di contenere l'intensità promozionale riducendo il numero di referenze in promozione, a fronte di un aumento dello sconto medio, e concentrando l'iniziativa solo sulle categorie e referenze che risultano maggiormente segnaletiche della convenienza. Le categorie e le referenze determinanti nella scelta del punto vendita sono altresì assunte dagli operatori come punto di riferimento per definire il livello dei prezzi normali e il posizionamento rispetto ai competitor di piazza.

Mentre la maggior parte degli operatori mantiene saldo il proprio orientamento strategico limitandosi ad una revisione delle tradizionali logiche di pricing, altri assumono posizioni più innovative sperimentando nei formati super le politiche di EDLP, come risposta all'ormai inarrestabile crescita del discount e crisi dei formati tradizionali (Fornari e Grandi, 2005).

In un clima di congiuntura economica negativa non stupisce che sia nuovamente il pricing ad assumere le vesti di protagonista degli scenari distributivi, a fianco tuttavia di altri attori altrettanto importanti, quali l'assortimento, il servizio e la marca commerciale.

Tutte le insegne convengono sull'opportunità di razionalizzare l'assortimento a livello di categoria al fine di ridurre il numero e la tipologia di referenze presenti - che contrastano con la ricerca di convenienza del consumatore -, e favorire l'inserimento di nuove referenze a maggior contenuto di servizio.

Sulla politica a marchio, invece, emergono posizioni difformi: pur rivestendo generalizzata valenza strategica, la marca commerciale assume un ruolo diverso nelle politiche distributive delle

³ L'indagine, condotta tra ottobre 2004 e febbraio 2005, è stata svolta su un campione di dieci insegne della grande distribuzione mediante interviste dirette in profondità. Per una sintesi di tali risultati, si rimanda al Forum di Marketing curato da Cristini e Bellini in *Mercati e Competitività* n. 3/2005.

⁴ Per approfondire tali tematiche, si rimanda al numero monografico della rivista "Mercati e Competitività", n.3/2005 e, in particolare, ai contributi di Lugli G., Cardinali M.G., Fornari E. e Grandi S., Cristini G. e Bellini S.

diverse insegne. In alcune realtà distributive, la marca commerciale ha assunto una dignità pari, e relativamente a specifiche categorie di prodotti o clienti, anche superiore, alla marca industriale, diventando uno dei principali vettori di crescita e di innovazione. In altre, il prodotto a marchio viene eletto a principale driver per costruire l'immagine di convenienza e contrastare il discount.

I diversi obiettivi si traducono in politiche di marca decisamente opposte: mentre i primi attribuiscono alla marca commerciale un posizionamento premium o comunque di poco inferiore alla marca industriale, i secondi provvedono a riposizionare la marca insegna al livello di prezzo del discount nel formato iper e ad un livello di prezzo inferiore alle altre marche commerciali rivali nel formato super; mentre i primi rifiutano lo sviluppo di prodotti a marchio di primo prezzo, i secondi posizionano la marca commerciale di primo prezzo ad un livello di convenienza addirittura migliore rispetto al discount.

E' interessante notare che, mentre la marca commerciale divide la distribuzione, il micromarketing trova concordi tutti gli operatori. Pur riconoscendo le difficoltà di passare da un pricing di prodotto ad un pricing di cliente, tutte le insegne riconoscono nel micromarketing una via d'uscita alla competizione di prezzo (Cristini e Bellini, 2005).

In sintesi, ci troviamo di fronte ad un mercato distributivo turbolento, popolato da insegne che, manovrando le leve del retail mix secondo logiche e obiettivi propri, sono alla ricerca di nuove strade per uscire dalla pressione sui prezzi.

In questo contesto ci siamo chiesti se il micromarketing, ed in particolare il patrimonio di conoscenza reso disponibile dalle carte fedeltà, oltre ad essere una strategia a sé stante come confermato dagli operatori, possa essere impiegato come base per migliorare la gestione delle tradizionali leve del marketing mix.

Se ripercorriamo brevemente le iniziative descritte poc'anzi, ci rendiamo immediatamente conto di quanti interrogativi le imprese devono soddisfare prima di decidere se e quale manovra attuare: ad esempio, sicuramente può essere efficace concentrare la promozione sulle categorie e referenze più segnaletiche, ma come individuarle? E ancora, per quali e quanti clienti le categorie svolgono tale ruolo? Sviluppare nuove politiche di EDLP può essere la scelta vincente, ma come possono reagire i clienti di fronte ad un azzeramento delle promozioni? Chi sono e quanti sono i clienti che acquistano abitualmente in promozione? Quanto pesano sul fatturato dell'azienda?

La nostra indagine mostra che molto raramente si cerca risposta a questi interrogativi prima di intraprendere l'azione: senz'altro non la si cerca dove la si potrebbe trovare, ovvero nei comportamenti dei propri clienti, come li registrano le carte fedeltà, abbinare ai dati di scontrino.

Eppure, le informazioni sulla clientela disponibili nel database fidelity consentono di fornire una risposta a questi interrogativi. Il distributore potrebbe ricostruire il comportamento di acquisto della clientela e capire quali manovre possono essere più efficaci per il profilo di clientela che contraddistingue lo specifico punto vendita, formato o categoria. L'analisi della clientela, come vedremo in seguito, può essere condotta a diversi livelli di dettaglio, partendo dall'assortimento fino ad arrivare alla categoria, definita in maniera più o meno ristretta e supportare di conseguenza decisioni di diverso ordine, dal più ampio (di punto vendita) al più specifico (di marca).

Da queste prime considerazioni, e dalla convinzione del valore strategico della scoperta di criteri di segmentazione innovativi basati sull'analisi della propria clientela, nasce l'idea di esplorare nuovi criteri di segmentazione basati sul comportamento di acquisto, che si rivelino per le imprese strumenti di analisi utili e immediatamente applicabili nel processo decisionale di marketing.

In particolare, la ricerca mira a creare un approccio alla segmentazione in grado di:

- rispondere alle attuali esigenze di business delle imprese;
- trovare immediata applicabilità per le azioni di marketing, sia a livello micro sia a livello macro;
- creare un linguaggio comune con l'industria e fornire vantaggi ad entrambi gli attori;
- contenere il meglio dei due approcci attuali, "dal prodotto" e "dal cliente", come li abbiamo definiti nel paragrafo che segue.

Questi obiettivi ci hanno suggerito di sviluppare una possibile “mappa degli stili di acquisto”, che illustri alle imprese alcuni possibili segmenti di clienti caratterizzati da specifici comportamenti di acquisto, che possono essere utilmente scelti come target delle azioni di marketing (in una logica micro) o fornire indicazioni utili per implementare nuove strategie (in una logica macro).

2. La segmentazione per stili di acquisto

Lo studio del comportamento di acquisto del consumatore è andato affermandosi a mano a mano che il contesto in cui costui operava le proprie scelte diveniva più complesso. Dalla fine della Seconda Guerra Mondiale fino ai primi anni '90, infatti, poco è cambiato nel rapporto tra cliente e punto vendita: il processo di scelta avveniva tra un numero ridotto di formati distributivi e una gamma ragionevole di prodotti e marche. Negli ultimi dieci anni, invece, la proliferazione dei prodotti da un lato, quella dei format e concepts distributivi dall'altro si sono incontrate a formare innumerevoli combinazioni che si offrono a consumatori, per parte loro più esperti e selettivi, in un circolo di causa-effetto che si rinforza vicendevolmente: la scelta più ampia “allena” il consumatore, che diviene più smalzito e volubile, e a ciò rispondono produttori e distributori con un'offerta sempre più differenziata.

Di pari passo con l'evoluzione dei comportamenti si sono evoluti i criteri di segmentazione (Lambin, 2004). I criteri socio-demografici sono andati perdendo capacità previsionale (ovvero capacità di prevedere diversità di comportamenti/preferenze), e sono apparsi altri approcci come la segmentazione in base ai vantaggi ricercati o quella per stili di vita, che tuttavia mal si adattano alle finalità dell'azienda commerciale grocery e presentano note difficoltà e costi di misurazione.

Con l'introduzione delle carte fedeltà l'azienda commerciale viene in possesso non solo dei dati anagrafici di cliente, ma anche di dati di sintesi sul comportamento di acquisto (valore dello scontrino, frequenza ecc.) e oggigiorno, nella maggior parte dei casi, di dati di dettaglio sulle singole transazioni (singola riga di scontrino). Questi dati, che gli americani chiamano sinteticamente “buy-o-graphics”, divengono il punto di partenza di nuovi sforzi di segmentazione.

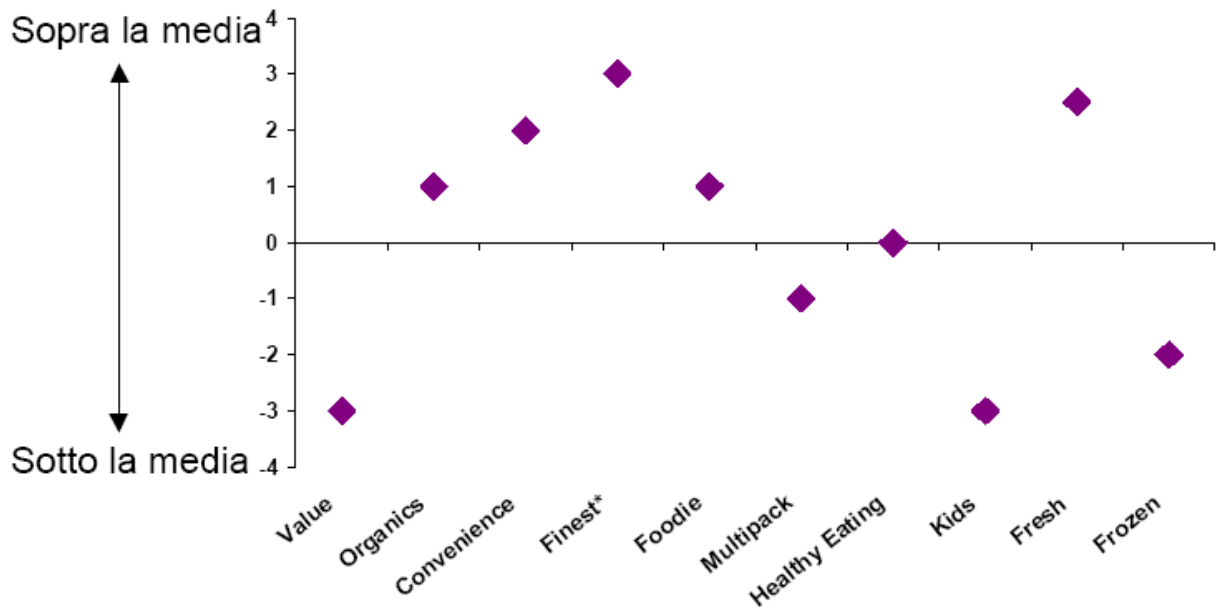
Possiamo individuare, dall'analisi della letteratura internazionale e dei casi aziendali monitorati dall'Osservatorio Loyalty Cards dell'Università di Parma, la presenza di due grandi approcci alla segmentazione dei clienti adottati dalle aziende della distribuzione grocery:

- approccio “**dal prodotto**”
- approccio “**dal cliente**”.

Si definisce approccio “dal prodotto” *l'orientamento alla segmentazione dei clienti creando profili a partire dalla composizione dettagliata dei panieri di spesa monitorati nel tempo*. L'esempio paradigmatico cui fare riferimento è Tesco, che ha sviluppato la cosiddetta segmentazione “You are what you eat”, che prende avvio dal disegno del cosiddetto “DNA di cliente” (Humby, 2003, Lugli e Ziliani, 2004). Ad ogni prodotto/categoria, preso da solo o in associazione con altri, sono stati preventivamente assegnati (flagging) degli attributi (ad esempio la cioccolata nera extra bitter al 90% di cacao ha come attributo “luxury”, ma anche “gourmet” e “chocolate lover”), cosicché la presenza del prodotto nel carrello della spesa (sopra determinate soglie) può dirsi segnaletica dell'appartenenza probabile dell'acquirente ai cluster che caratterizzano il prodotto stesso.⁵

⁵ Le soglie dipendono dal prodotto: per la frutta e verdura biologica, 4 acquisti l'anno non in promozione possono già essere significativi di un profilo di cliente appartenente al cluster “alimentazione sana”, mentre per assegnare un cliente al cluster degli “attenti al prezzo” è necessario un peso superiore al 30% di prodotti in promozione o di primo prezzo in tutti suoi panieri di spesa per un anno.

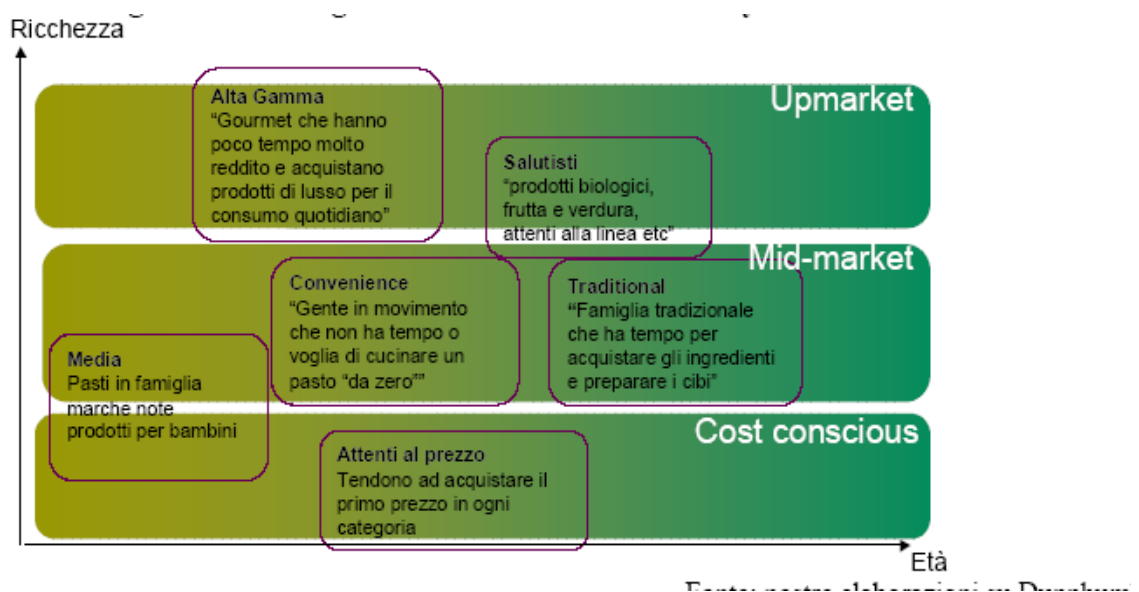
Figura 1 – Il “DNA di cliente” secondo Tesco



Fonte: Dunnhumby

Una volta costruito il “DNA” di ciascun cliente, li si aggrega in pochi grandi segmenti comportamentali, che possono essere assunti come target delle azioni di micromarketing nonché delle analisi relative alle scelte assortimentali, di layout, display, comunicazionali e relative ai servizi di punto vendita. L’aggregazione dei profili di cliente avviene collocandoli nella mappa detta “You are what you eat”, illustrata in Figura 2. Essa contiene circa 15 segmenti, ulteriormente aggregabili in 6 cluster di livello superiore.

Figura 2 – La segmentazione “You are what you eat”



Fonte: nostre elaborazioni su DunnHumby

Il caso di Tesco ha avuto un notevole impatto sui ricercatori e sull'opinione degli operatori, ma a nostro avviso non può essere replicato facilmente: presenta difficoltà notevoli legate in primis all'instabilità delle preferenze nel campo degli acquisti grocery, determinate da circostanze che in parte sfuggono al controllo e all'interpretazione del retailer: ciò che rende poco stabile l'appartenenza dei clienti ai cluster, e che Tesco stesso riconosce come limite, cui pone rimedio considerando, per collocare i clienti all'interno di cluster per le azioni di marketing, solamente i comportamenti delle ultime 8 settimane. In secundis, la mole di dati, lo sforzo di elaborazione, i requisiti in termini di hardware, software e risorse umane associati a questo approccio sono notevoli e spesso insostenibili per organizzazioni di dimensioni minori rispetto a Tesco.

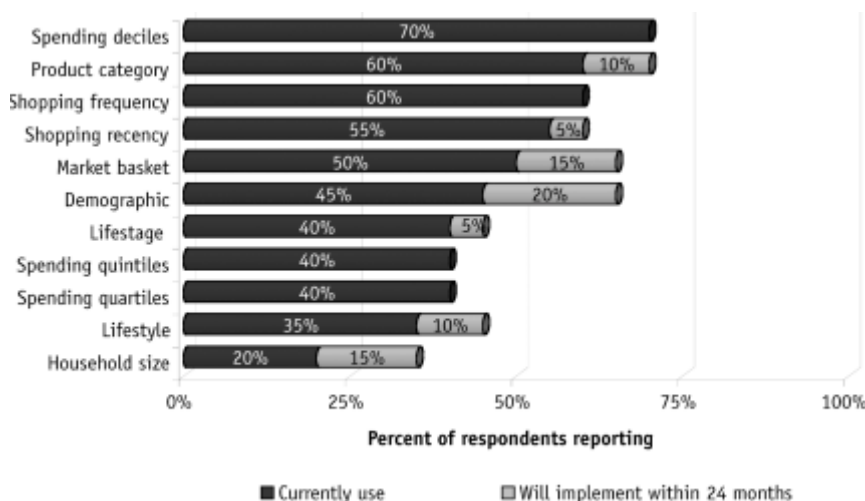
La conseguenza è che l'approccio "dal prodotto" ha le potenzialità per creare milioni di segmenti diversi, che però difficilmente potranno venire assunti tutti, o quasi, come target, dato l'incremento esponenziale dei costi di marketing che si accompagna alla proliferazione dei targets.

Infine, un'altra difficoltà è legata al requisito della disponibilità di una perfetta codifica e rintracciabilità dei singoli item presenti in scontrino: situazione che, con decine di migliaia di referenze, comprese quelle non food, è difficile da gestire e risolvere, ed è lungi dall'essere risolta nel nostro paese (Luceri, in Lugli e Ziliani, 2004).

Non è un caso dunque che, nonostante la divulgazione di esperienze "di frontiera" come quella di Tesco, la situazione prevalente nel grocery sia quella dell'impiego di criteri costruiti secondo il secondo approccio, quello "dal cliente", ovvero segmentando i comportamenti di acquisto, in termini di valore, frequenza, recenza e così via.

Le ultime ricerche disponibili sulla segmentazione della clientela grocery restituiscono un quadro simile tra USA e Italia (Ziliani e Bellini, 2005), dove domina appunto l'approccio dal cliente: come illustrano le figure 3 e 4, la segmentazione comportamentale più diffusa riguarda i "decili di spesa" e analogamente molto utilizzate sono frequenza e recenza degli acquisti.⁶

Figura 3 – I criteri di segmentazione usati dai retailers americani



Fonte: Cornell University, 2003

⁶ E' interessante notare, in limine, che la dimensione del nucleo familiare, per quanto di fondamentale importanza per la stima della share of wallet e del potenziale di spesa, sia utilizzata solo nel 20% dei casi, per lo più essendo un dato non disponibile per i supermercati ed oneroso da aggiornare, come discuteremo più avanti, relativamente alle proposte di segmentazione.

Figura 4 – I criteri di segmentazione usati dai retailers italiani

	% di aziende che utilizzano
Frequenza di acquisto	91
Scontrino medio	86
Spesa di periodo	77
Recenza (data dell'ultimo acquisto)	77
Clienti nuovi/persi rispetto al periodo precedente	73
Incidenza degli acquisti in promozione	59
Durata del rapporto	59
Fascia isocrona di provenienza	50
Caratteri sociodemografici	50
Penetrazione di categoria	45
Fedeltà definita in base alla penetrazione di spesa	36
Incidenza degli acquisti di marca commerciale	32
Qualità della base clienti	32
Mobilità ascendente di decile	18
Mobilità discendente di decile	13
Margine lordo in percentuale sullo scontrino	18
Margine lordo complessivo di periodo	18

Fonte: Ziliani e Bellini, 2005

Valore della spesa di periodo, frequenza, recenza e scontrino medio sono dati immediati da raccogliere e restituiscono una maggiore stabilità dei segmenti nel tempo: essi inoltre hanno il vantaggio di condurre ad una classificazione dei clienti per “importanza” in termini economici per l’insegna commerciale, il che consente di valutare se il segmento può giustificare una determinata spesa per azioni di micromarketing.

Per la loro “semplicità” i criteri di segmentazione in base al comportamento di acquisto elencati sopra sono alla portata di un numero maggiore di imprese: esse si chiedono pertanto se l’utilizzo di tali criteri abbia ancora qualche valenza differenziante, o se il loro utilizzo diffuso non precluda il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Il fatto che i criteri di segmentazione siano noti non significa peraltro che i retailers scelgano poi gli stessi target: molti clusterizzano i clienti per decile di spesa, ad esempio, ma gli uni si possono concentrare sui decili migliori, altri sugli intermedi, per le azioni di micromarketing. Anche assumendo poi gli stessi target, i clienti che li compongono sono specifici di ciascuna azienda, ovvero le segmentazioni insistono su anagrafiche diverse.

Fugare i dubbi sulla valenza competitiva dei noti criteri di segmentazione basati sul comportamento di acquisto, tuttavia, è solo il primo passo: riteniamo che ogni retailer dovrebbe impegnarsi nell’esplorazione di nuovi criteri di segmentazione, relativamente semplici da costruire, stabili nel tempo e rispondenti alle specifiche esigenze del marketing e della gestione dell’insegna commerciale. Vi è ancora molto spazio, infatti, per la creazione di segmentazioni basate sul comportamento di acquisto che i retailers possono utilmente impiegare per le proprie attività promozionali, ma anche per l’ottimizzazione delle scelte assortimentali, di pricing e di servizio.

Recentemente, inoltre, il Legislatore italiano ha rivolto la propria attenzione al fenomeno della profilazione dei clienti titolari di carta fedeltà in base al comportamento di consumo, introducendo l’obbligo di richiesta del consenso esplicito dei clienti alla profilazione ed al marketing diretto. Si

tratta di una norma assai recente⁷ ed il quadro si deve ancora evolvere ma, in una prospettiva in cui l'analisi dei contenuti dei panieri di spesa diviene più difficile da condurre, passare dall'analisi dei prodotti acquistati (dato sensibile) a profili basati sull'acquisto (frequenza, giorni, valore totale del basket) può essere una prospettiva interessante per i retailers.

3. La “mappa degli stili di acquisto”

Tenendo a mente gli obiettivi che hanno guidato la nostra riflessione circa la “mappa degli stili di acquisto”, i segmenti comportamentali di interesse per le imprese industriali e commerciali operanti nel largo consumo possono essere molteplici. Il comportamento di acquisto della clientela nei confronti delle iniziative promozionali, delle politiche assortimentali e di insegna rappresentano aree di indagine di sicura utilità per il distributore ma anche per il fornitore. Il primo può essere interessato a conoscere come la propria clientela reagisce in presenza di una particolare azione promozionale, del lancio di un nuovo prodotto o della sperimentazione di nuovi servizi. Ancora, il distributore è interessato a conoscere il profilo della clientela in termini di volume di acquisto e frequenza sia nel punto vendita, sia nei comparti che hanno un certo peso sul fatturato aziendale o nelle categorie in cui è presente la marca commerciale. Allo stesso modo, il fornitore potrebbe essere interessato a capire in che modo le azioni promozionali del distributore influenzano il comportamento di acquisto dei consumatori nelle categorie in cui opera, chi sono gli acquirenti abituali dei loro prodotti e con quale intensità li acquistano.

Numerosi sono quindi i segmenti che vanno a comporre la mappa degli stili di acquisto (Tabella 1). Riteniamo che uno dei segmenti di maggiore interesse possa essere costituito da quei consumatori che mostrano una spiccata attenzione alla convenienza giacché acquistano prevalentemente in promozione, preferiscono prodotti a basso prezzo (primi prezzi o marca commerciale) e sono disposti a cambiare marca in presenza di iniziative promozionali. Abbiamo scelto di denominare nel seguito questo segmento come “sensibili al prezzo”

Tra i clienti appartenenti a questo segmento, è possibile poi distinguere coloro che prediligono le promozioni alla convenienza stabile, rappresentata tipicamente dai primi prezzi. Il segmento dei “sensibili alle promozioni” è un sottoinsieme dei sensibili al prezzo e riguarda i consumatori che acquistano specificamente in presenza di offerte promozionali del tipo 3x2, taglio prezzo o altro.

La sensibilità al prezzo rappresenta il rovescio della medaglia della fedeltà alla marca. Si considerano “fedeli alla marca industriale”, e quindi poco sensibili al prezzo, i consumatori che acquistano abitualmente specifiche marche e raramente cambiano preferenze in occasione delle promozioni. I consumatori che in una data categoria risultano fedeli alla marca industriale e quindi poco sensibili al prezzo e alle promozioni possono costituire un target di interesse sia per le politiche di marketing industriali che commerciali.

Un secondo segmento di utilità per entrambi gli attori è costituito dai consumatori che accolgono favorevolmente le innovazioni di prodotto evidenziando un'elevata propensione a provare le novità inserite in assortimento o i nuovi servizi proposti dall'insegna. Costoro sono stati definiti da noi “gli innovativi”.

In sintesi, i sensibili al prezzo, i sensibili alle promozioni, i fedeli alla marca industriale e gli innovativi rappresentano targets di interesse per le politiche di entrambi gli attori, industria e distribuzione.

Un'area che risponde tipicamente alle esigenze del retail riguarda invece tutti quei comportamenti che, in diversa misura, esprimono la fedeltà all'insegna e l'importanza dei clienti per la medesima.

In senso lato, i “fedeli all'insegna” sono i consumatori che soddisfano il loro fabbisogno prevalentemente presso il medesimo distributore. Non si tratta necessariamente di clienti importanti: possono essere clienti che non pesano in modo significativo sul fatturato aziendale ma effettuano comunque larga parte dei loro acquisti presso il medesimo punto vendita.

⁷ Provvedimento Generale del 24 febbraio 2005 “Fidelity card e garanzie per i consumatori. Le regole del Garante per i programmi di fidelizzazione.”

Tra i fedeli all'insegna, possiamo distinguere il segmento degli "one stop shoppers" costituito da quei clienti che soddisfano sotto lo stesso tetto un numero elevato di fabbisogni diversi nell'ambito grocery, rispecchiati dall'acquisto di molte categorie nella medesima visita.

Sono invece poco fedeli all'insegna i cosiddetti "insoddisfatti a rischio", clienti che mostrano una frequenza di acquisto declinante con elevate probabilità di abbandono dell'insegna.

Le potenzialità della segmentazione sono pressoché infinite: oltre a misurare la fedeltà all'insegna, il distributore può scendere in maggior dettaglio e indagare le abitudini di acquisto della clientela in termini temporali, ovvero capire quando acquista, o approfondire il paniere della spesa, ovvero capire cosa acquista.

E' possibile in questo senso distinguere il segmento dei "tempisti", costituito dai clienti che acquistano abitualmente in specifiche fasce orarie o giorni della settimana, il segmento dei "profittevoli" costituito da quei consumatori che forniscono un significativo contributo alla marginalità commerciale acquistando nei reparti ad alto margine (freschi, non food) o prodotti con elevato margine (marca commerciale) e il segmento dei "fedeli alla marca commerciale", rappresentato dai consumatore che effettuano una quota rilevante di acquisti di marca commerciale in più categorie.

In sintesi, i segmenti utili ai fini delle politiche di marketing distributivo sono molteplici: i fedeli all'insegna, gli one stop shoppers, gli insoddisfatti a rischio, i tempisti, i profittevoli e i fedeli alla marca commerciale sono tutti segmenti comportamentali che possono essere assunti come target delle azioni di marketing distributivo, a seconda degli obiettivi perseguiti dall'insegna.

Non dimentichiamo poi che, aumentando il numero delle variabili utilizzate, le aziende possono affinare il processo arrivando a circoscrivere segmenti di clienti via via più ristretti. Peraltro, la numerosità del segmento è uno degli elementi critici del processo di segmentazione: più ristretto è il segmento individuato, maggiore sarà la sua omogeneità interna. Assumere come target delle azioni di micromarketing un segmento di clienti ristretto è una scelta efficace da un lato, poiché garantisce una maggior probabilità di reazione positiva allo stimolo offerto, ma dall'altro può rivelarsi poco efficiente, poiché comporta un aumento dei costi di "gestione" e un modesto impatto sul sell out (Lugli e Ziliani, 2004).

Le scelte di targeting devono essere guidate dagli obiettivi dell'impresa che, com'è noto e come emerge altresì dagli stili di acquisto ipotizzati, non riguardano solo la fedeltà ma rispondono a molteplici esigenze quali la creazione di traffico, la modifica del fatturato nei comparti o nelle categorie ad alta marginalità, il miglioramento dell'efficacia promozionale o delle scelte assortimentali. Peraltro, agli obiettivi del distributore si aggiungono quelli del fornitore, che mira tipicamente a rafforzare la quota della sua marca nella categoria e a sviluppare iniziative "di cross category" volte a stimolare gli acquisti di impulso⁸.

Gli obiettivi dell'insegna e del fornitore unitamente ai requisiti di efficacia ed efficienza non sono tuttavia gli unici elementi che guidano il processo di segmentazione e selezione dei target. Talvolta si incontrano ostacoli tecnici e organizzativi che rendono difficile l'estrazione dal database del segmento ipotizzato e il suo utilizzo come target di azioni di marketing⁹.

Idealmente, tutti i segmenti che abbiamo posizionato nella nostra mappa potrebbero essere individuati e fornire indicazioni di interesse per le imprese commerciali e industriali ma, nella pratica – come confermato anche dalle nostre interviste - solo poche aziende commerciali sono in grado di costruirsi una mappa degli stili di acquisto completa.

La criticità della segmentazione deve incoraggiare le aziende distributive ad investire in quest'area, nella consapevolezza che si tratta di un processo lungo e difficile, i cui risultati saranno apprezzabili solo nel lungo termine ma che, proprio per tale natura, può consentire di sostenere nel

⁸ Le iniziative di cross-category mirano a stimolare gli acquisti di prodotti appartenenti a distinte categorie ma complementari nella funzione d'uso o occasione di consumo. Ad esempio, il consumatore che acquista una confezione di pasta di una specifica marca può ricevere in omaggio una confezione di sughi della medesima marca.

⁹ Per approfondire il tema degli ostacoli al micromarketing, si rimanda al contributo di Arttu Laine e Jonathan Reynolds in Lugli e Ziliani (2005).

tempo il vantaggio competitivo acquisito percorrendo la curva di esperienza nel processo di segmentazione prima di altre imprese.

Queste considerazioni assumono ancora maggiore rilievo alla luce dello scenario economico attuale: in un contesto in cui è generalizzata la competizione “di massa” sui prezzi, la segmentazione può rappresentare una strada per differenziare e innovare il processo di marketing. E’ da queste riflessioni che nasce l’interesse di un’azienda italiana della distribuzione organizzata, che da qualche anno ha intrapreso con convinzione la strada del micromarketing e della segmentazione della clientela, per il nostro progetto di ricerca. L’azienda ha messo a disposizione del nostro gruppo di ricerca il proprio database clienti, opportunamente anonimizzato, affinché potessimo avviare l’esplorazione dei citati stili di acquisto, con l’obiettivo di sperimentare nuovi criteri di segmentazione della clientela e individuare nuove metodologie di analisi facilmente impiegabili nei processi di marketing e praticabili da chiunque sia in possesso di una buona cultura di marketing e di una sufficiente conoscenza delle tecniche informatico-statistiche di base.

Tabella 1 – I segmenti di clienti basati sul comportamento di acquisto

Gli stili di acquisto	Profilo comportamentale
Sensibili al prezzo	Consumatori attenti alla convenienza che acquistano prevalentemente in promozione, preferiscono i prodotti di primo prezzo o di marca commerciale e tendono a cambiare marca in occasione delle offerte promozionali dell’insegna.
Sensibili alle promozioni	Consumatori sensibili al prezzo giacché acquistano specificamente in presenza di offerte promozionali
Fedeli alla marca industriale	Consumatori che acquistano abitualmente specifiche marche e raramente cambiano preferenza in occasione delle promozioni
Innovativi	Consumatori che colgono favorevolmente le novità proposte dall’insegna, in termini di nuovi prodotti, linee o servizi
Fedeli all’insegna	Consumatori che effettuano larga parte dei loro acquisti presso il medesimo punto vendita
One stop shoppers	Consumatori che soddisfano sotto lo stesso tetto un numero elevato di fabbisogni diversi nell’ambito grocery, rispecchiati dall’acquisto di molte categorie nella medesima visita
Insoddisfatti a rischio	Consumatori che mostrano una frequenza di acquisto declinante con elevate probabilità di abbandono dell’insegna
Tempisti	Consumatori che acquistano abitualmente in certi giorni e fasce orarie
Profittevoli	Consumatori che forniscono un significativo contributo alla marginalità commerciale giacché acquistano nei reparti ad alto margine (freschi, non food) o prodotti con elevato margine (marca commerciale)
Fedeli alla marca commerciale	Consumatori che effettuano una quota rilevante di acquisti di marca commerciale in più categorie

4. L’esplorazione dei segmenti previsti dalla “mappa”

La scelta degli stili di acquisto da esplorare è stata il frutto dell’incontro tra più elementi: innanzitutto le esigenze di business dell’azienda distributiva che ha fornito i dati, giacché fa parte degli obiettivi del lavoro addivenire ad una segmentazione che risponda ad obiettivi concreti di

marketing dell'impresa; in secundis, si sono considerate le variabili presenti nel database disponibile e, da ultimo, i nostri interessi per la sperimentazione di nuove metodologie di analisi.

Nell'attuale contesto economico, i distributori hanno bisogno di capire se e in che misura i fenomeni che affliggono il mercato del largo consumo interessano la loro realtà: essi si chiedono ad esempio se la crisi dei consumi e la ricerca esasperata della convenienza riguardano indistintamente tutta la clientela e tutte le categorie ovvero se sono in qualche misura circoscrivibili a specifici sottoinsiemi di clienti o dell'assortimento.

Partendo da questo interrogativo, e tenuto conto della necessità di fornire strumenti di analisi semplici e immediatamente impiegabili nel processo decisionale di marketing, si è scelto di costruire la mappa degli stili di acquisto partendo dai segmenti seguenti:

- “sensibili al prezzo”
- “profittevoli”
- “fedeli alla marca commerciale”,

che a nostro avviso risultavano più adatti per soddisfare le attuali esigenze di business e rispondere ai bisogni sia del distributore sia del fornitore. Indagare come il vasto fenomeno della sensibilità al prezzo si manifesta tra i diversi clienti e tra le diverse categorie, ovvero capire quanti sono effettivamente i clienti sensibili al prezzo e come si comportano nei diversi comparti e categorie è un obiettivo di interesse per entrambi gli attori. Per il distributore poi è interessante individuare i clienti profittevoli, i quali, malgrado la crisi dei consumi, effettuano acquisti nei comparti ad alto margine, oppure coloro che, nonostante l'intensità promozionale, continuano ad essere fedeli alla marca commerciale. Identificare questi preziosi clienti può suggerire politiche di marketing mirate a gratificarli e conservarli.

4.1 La metodologia

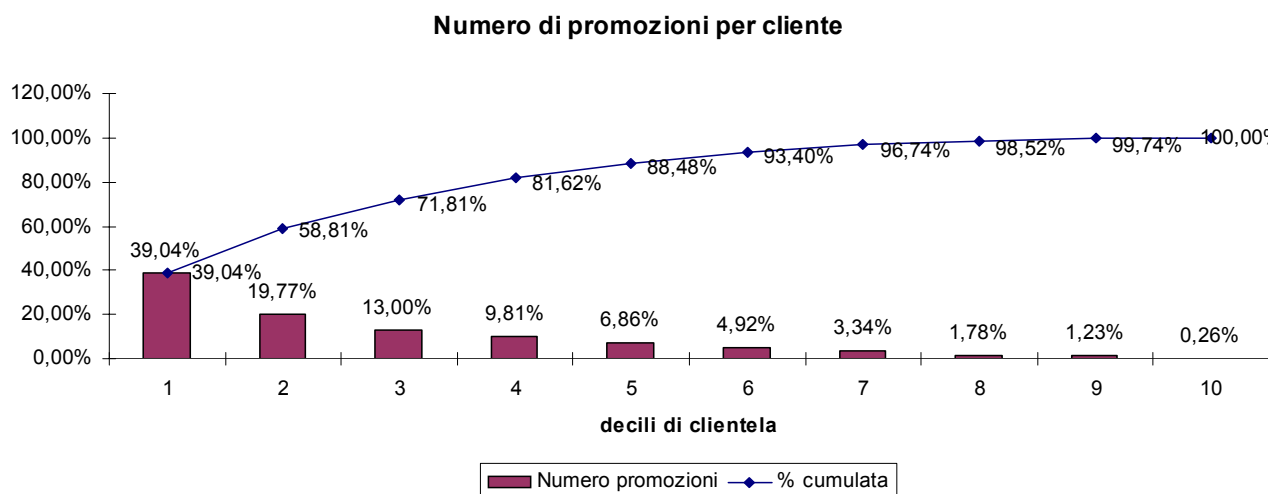
La segmentazione della clientela richiede a priori un esame accurato della struttura del database, al fine di verificare la tipologia di variabili disponibili, la completezza e la coerenza dei dati e il livello di flessibilità dell'analisi.

Dopo una necessaria fase di pre-trattamento dei dati, si procede con l'estrapolazione delle variabili che rappresentano i fenomeni oggetto di indagine, tenendo presente che non sempre tutte le informazioni auspicabili sono disponibili o immediatamente utilizzabili nell'analisi, e che talvolta bisogna ricostruirle o sostituirle con variabili proxy.

L'insieme di dati così ottenuto si presta a varie tipologie di analisi, di tipo statistico e di marketing, adeguate al perseguimento degli obiettivi della ricerca. In particolare, abbiamo individuato due metodologie che meglio si prestano a soddisfare le finalità di segmentazione e targeting che guidano la nostra esplorazione: l'analisi della concentrazione e la creazione di un indice sintetico per lo scoring di cliente.

La prima mira a misurare la concentrazione di taluni fenomeni – nel nostro caso la sensibilità al prezzo, la profittabilità e la fedeltà alla marca commerciale - presso la clientela. E' d'uso, in queste tipologie di analisi, suddividere la clientela in decili a numerosità costante e illustrare attraverso la curva di concentrazione come ciascun fenomeno indagato si distribuisce nei decili di clientela. A titolo di esempio, riportiamo un primo risultato della nostra analisi che misura il grado di concentrazione degli acquisti promozionali presso la clientela (Grafico 1). L'output mostra che il 39% di tutti gli acquisti in promozione nell'assortimento viene effettuato solo da un 10% di clienti, mentre il restante 61% si distribuisce presso il 90% della clientela.

Grafico 1 – La concentrazione degli acquisti promozionali sul totale assortimento



Decili di clientela	numero promozioni	% cumulata
1	39,04%	39,04%
2	19,77%	58,81%
3	13,00%	71,81%
4	9,81%	81,62%
5	6,86%	88,48%
6	4,92%	93,40%
7	3,34%	96,74%
8	1,78%	98,52%
9	1,23%	99,74%
10	0,26%	100,00%

La seconda metodologia consiste nell'ottenimento di un indicatore di sintesi – nel nostro caso attraverso un procedimento di riduzione tramite l'analisi delle componenti principali - che racchiude in sé i molteplici aspetti che caratterizzano il comportamento di acquisto preso in esame. Diversamente dalla prima analisi, che studia ciascun fenomeno singolarmente, il metodo delle componenti principali considera tutte le variabili congiuntamente, ne valuta il grado di correlazione e cerca di sintetizzarle in un numero ridotto di componenti: qualora la prima componente fosse in grado, da sola, di sintetizzare efficacemente il fenomeno, il suo valore può essere assunto come “punteggio” utilizzato per classificare i clienti, ad esempio dal “più sensibile al prezzo” fino al meno sensibile. L'obiettivo è quello di pervenire a connotare ciascun cliente in modo univoco rispetto al proprio grado di appartenenza al profilo, al fine di ottenere un ranking dei clienti per sensibilità al prezzo, fedeltà alla marca commerciale e profittabilità per l'insegna, che sia sufficientemente stabile per consentire di selezionare opportuni target a fini di marketing.

Nel caso in cui le variabili utilizzate non siano fortemente correlate e sia dunque necessario considerare più di una componente principale, si procede effettuando una graduatoria della clientela per ciascun indicatore considerato, ed i segmenti verranno poi creati seguendo un metodo analogo a quello dell'analisi RFM.¹⁰

¹⁰ RFM (acronimo di Recency-Frequency-Monetary) è un indice di probabilità di riacquisto sviluppato nel settore delle vendite per corrispondenza ed oggi diffuso in diversi settori. Si basa sulla regola empirica secondo la quale la probabilità che un cliente faccia un nuovo acquisto presso l'impresa è funzione della data dell'ultimo acquisto (recency), della frequenza media con cui costui riacquista (frequency) e del valore dei suoi acquisti (monetary). In ogni settore si sviluppa poi una prassi specifica che assegna pesi diversi a ciascuna delle tre variabili. Ad esempio, nel grocery la frequency è la variabile che meglio predice la probabilità che il cliente riacquisti, e come tale viene “pesata” maggiormente.

Per operare l'analisi delle componenti principali sulle variabili, i dati - già ripuliti dei valori inammissibili ed anomali - devono subire ulteriori trasformazioni.

In primo luogo, bisogna verificare la necessità di trasformarne la forma di distribuzione. Attraverso un procedimento di "forward search" si è proceduto a trasformare tutte le variabili allo scopo di portarle ad una forma più prossima alla distribuzione normale o gaussiana, che è l'ipotesi su cui meglio si regge l'applicazione dell'analisi delle componenti principali e l'eventuale cluster analysis.

In secondo luogo, si procede con la sostituzione dei valori uguali a zero con valori prossimi allo zero (0,05 se si tratta di variabili espresse in valore, 0,1 se si tratta di variabili espresse in volume). Infine, le variabili deve essere trasformate, con la formula logaritmica o esponenziale a seconda della loro distribuzione, e standardizzate secondo la formula $Z = \frac{x_i - M}{\sigma}$ dal momento che sono

espresse in diverse unità di misura. Alla fine di questo processo, le variabili sono pronte per essere impiegate nell'analisi delle componenti principali.

Riportiamo a titolo esemplificativo un primo risultato dell'analisi delle componenti principali sui sensibili al prezzo a livello di assortimento. L'output mostra che la prima componente principale è in grado di spiegare il 76% della varianza dei fenomeni di sensibilità al prezzo e quindi può essere validamente assunta come score di cliente. Diventa quindi immediato dare un ranking e ordinare i clienti da quello con score più alto a quello con score più basso (Tabella 2).

Tabella 2 – Esempio di output dell'analisi delle componenti principali sui sensibili al prezzo a livello di assortimento

Componente	Varianza totale spiegata					
	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati		
	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	3,821	76,412	76,412	3,821	76,412	76,412
2	,784	15,688	92,100	,784	15,688	92,100
3	,352	7,041	99,140	,352	7,041	99,140
4	,030	,597	99,738	,030	,597	99,738
5	,013	,262	100,000			

Ranking dei clienti secondo l'indice sintetico di sensibilità al prezzo

Numero cliente	Codice tessera	Score
1	3761	2,489
2	1392	2,485
3	3815	2,451
4	4209	2,403
.....
5.144	5096	2,322
5.145	196	2,317
5.146	925	2,303

I sensibili al prezzo

La sensibilità al prezzo è un costrutto complesso che riassume diversi aspetti del comportamento dei clienti: nell'accezione impiegata in questa sede vi è da un lato l'interesse per le promozioni di prezzo, dall'altro l'acquisto di prodotti connotati per l'immagine di convenienza, dall'altro ancora vi è la propensione a cambiare marca a seconda delle opportunità promozionali all'interno della categorie, così come la propensione allo stoccaggio per approfittare di particolari vantaggi di prezzo. Si tratta di fenomeni tra loro diversi, espressione di distinti comportamenti di acquisto che considerati congiuntamente forniscono un'indicazione segnaletica della ricerca di convenienza.

Per costruire il segmento dei sensibili al prezzo, bisogna indagare il database clienti ed estrarre le variabili esplicative di tale fenomeno, tenendo presente che non sempre tali informazioni sono presenti o immediatamente utilizzabili nell'analisi. Ad esempio, molti sistemi non sono in grado di declinare il tipo di promozione cui il cliente ha aderito o il valore medio dello sconto goduto.

Nel nostro caso, il database fornitoci dall'azienda commerciale ci consente di estrarre, per ciascun cliente identificato con carta fedeltà, tutte le variabili esplicative della sensibilità alle promozioni, della propensione ad acquistare la marca commerciale e i primi prezzi (Tabella 3) Meno immediata invece è l'analisi del brand switching che, come vedremo tra poco, viene svolta tipicamente dopo avere selezionato una o più categorie di riferimento e richiede comunque un'analisi dinamica sui dati disaggregati.

Tabella 3 – Le variabili disponibili per la segmentazione dei sensibili al prezzo

V1 = acquisti di prodotti in promozione, in valore e in volume
V2 = incidenza % degli acquisti in promozione sul totale acquisti
V3 = sconto totale beneficiato dal consumatore
V4 = tipo di promozione cui ha aderito il consumatore
V5 = numero di promozioni cui ha aderito il consumatore
V6 = numero di referenze in promozione acquistate di volta in volta
V7 = acquisti di prodotti di marca commerciale, in valore e in volume
V8 = incidenza % degli acquisti di marca commerciale sul totale acquisti
V9 = acquisti di prodotti di primo prezzo, in valore e in volume
V10 = incidenza % degli acquisti di primo prezzo sul totale acquisti

Su queste variabili possiamo condurre l'analisi della concentrazione e delle componenti principali, con interessanti implicazioni di marketing in entrambi i casi.

Indagando la concentrazione del fenomeno promozionale (V1), come esemplificato nel Grafico 1, il distributore può scoprire che una quota consistente degli acquisti in promozione viene effettuato da un numero esiguo di clienti. Ancora, l'analisi degli acquisti di primo prezzo (V9) può rivelare ad esempio che il 90% di tutto il volume generato dagli acquisti di primo prezzo si concentra presso un 10% di clienti. Questi risultati suggeriscono al distributore quale strada intraprendere sul piano delle politiche promozionali o assortimentali.

La seconda analisi può condurre, nel caso in cui la prima componente principale riesca a spiegare una quota soddisfacente della varianza dei fenomeni indagati, ad unico indice sintetico di sensibilità al prezzo che consente di ordinare i clienti, dal più sensibile al meno sensibile. Le potenzialità di marketing di questo strumento sono evidenti: il distributore può sperimentare una nuova meccanica promozionale solo sui primi decili di sensibili al prezzo, con ovvi benefici sul piano dell'efficacia e dell'efficienza.

Ma le implicazioni non si esauriscono sul piano promozionale e di micromarketing. Il distributore può trarre utili spunti per orientare il pricing di lungo periodo: la composizione del paniere di spesa

dei sensibili al prezzo può suggerire quali sono le categorie sulle quali i consumatori si formano l'idea di convenienza. Ancora, nell'area assortimentale, la numerica e la ponderata dei clienti sensibili al prezzo può suggerire l'ampliamento della fascia di referenze di primo prezzo nelle categorie acquistate da costoro.

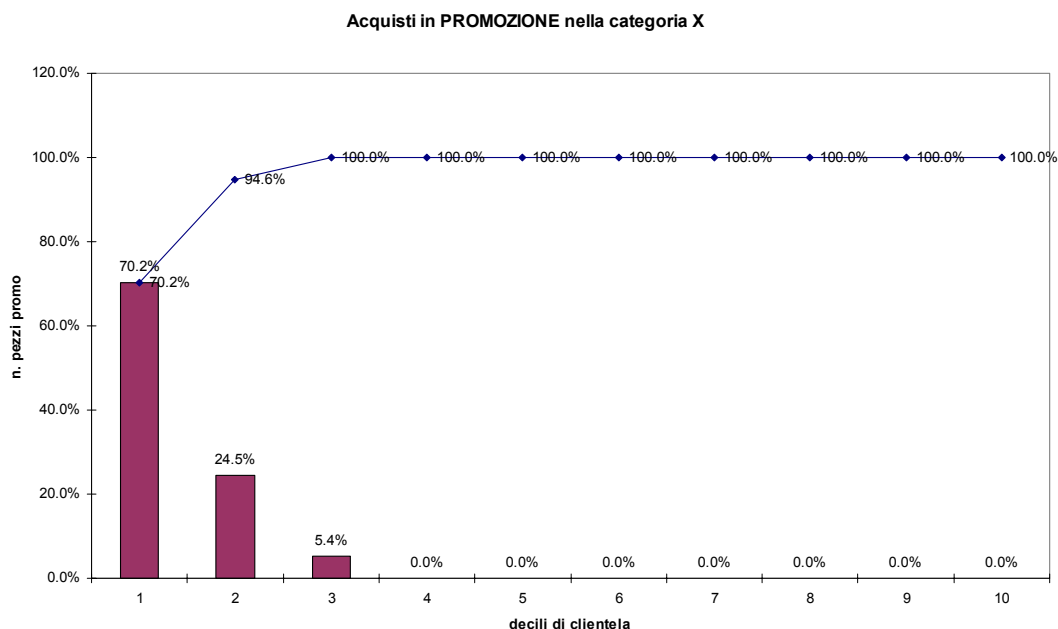
Entrambe le metodologie illustrate (curva di concentrazione e metodo delle componenti principali) possono essere condotte a livello di intero assortimento o a livello di singola categoria, con implicazioni di marketing differenti e ugualmente interessanti.

L'analisi a livello aggregato, di assortimento, risponde tipicamente all'ottica del retailer e fornisce un profilo di sintesi sulla sensibilità al prezzo della clientela nel punto vendita. Queste informazioni possono, ad esempio, suggerire al distributore l'opportunità di sposare un orientamento di EDLP, abbandonando la strada delle promozioni per offrire una convenienza stabile tutti i giorni su tutto l'assortimento.

L'analisi può produrre risultati estremamente interessanti se svolta a livello di singola categoria, giacché la sensibilità al prezzo non si manifesta in modo uniforme ma mostra una consistente variabilità tra categorie e tra marche. Le informazioni che ne derivano possono essere utili sia per il distributore, che può verificare la vocazione di marketing della categorie individuando quelle più adatte alla creazione di traffico, sia per il fornitore, che può misurare il livello di fedeltà alla marca e suggerire quindi al distributore una minor o maggior moderazione della leva promozionale.

Come si evince dai primi risultati della nostra analisi condotta a livello di categoria, il fenomeno promozionale può presentarsi decisamente più concentrato rispetto ai risultati prodotti dalla medesima analisi condotta a livello di assortimento: l'output mostra che il 70% degli acquisti promozionali nella categoria esaminata vengono effettuati solo dal 10% di clienti, ovvero ben il 70% di clienti acquista abitualmente in offerta normale (Grafico 2).

Grafico 2 – La concentrazione degli acquisti promozionali nella categoria



La categoria diventa quindi il contesto di riferimento per analizzare la fedeltà alla marca industriale, ovvero il grado di sensibilità al prezzo in particolari categorie e verso specifici prodotti. Le misure classiche della fedeltà sono ben note e riguardano l'analisi degli "esclusivisti", di coloro cioè che non cambiano mai marca all'interno della categoria o che acquistano quella specifica

marca in un numero di atti di acquisto molto superiore rispetto a ciascuna altra marca, e l'analisi del brand switching che misura il grado di sostituibilità tra marche per effetto delle promozioni.

I dati sul comportamento di acquisto raccolti con le carte fedeltà consentono tuttavia di scendere in maggior dettaglio e indagare gli effetti della promozione in un arco temporale sufficientemente ampio per capire se l'azione ha generato nuovi acquirenti nel lungo periodo o si è limitata a creare traffico nel breve periodo.

L'analisi dei sensibili al prezzo consente inoltre di migliorare l'efficacia promozionale, con benefici per entrambi gli attori. Ad esempio, il fornitore che mira a crescere in quota all'interno della categoria può decidere in collaborazione con il distributore di offrire l'incentivo promozionale solo ai quei consumatori che risultano basso acquirenti della marca e nel contempo molto sensibili al prezzo.

La categoria, punto di incontro tra il linguaggio del distributore e del fornitore, può essere validamente assunta come contesto per le analisi di micromarketing. Confrontare, ad esempio, la distribuzione decilica della clientela totale con la distribuzione decilica della clientela di categoria suggerisce su quali target sviluppare azioni micro volte a migliorare la penetrazione, frequenza e scontrino di categoria.

I profittevoli

Il distributore può essere interessato a segmentare i clienti in base al "mix" degli acquisti, giacché a parità di fatturato il margine dei clienti può essere molto diverso a seconda dei reparti e delle marche acquistate.¹¹ La profittabilità descrive quindi il contributo di ciascun cliente al margine complessivo dell'impresa e riassume diversi aspetti del comportamento di acquisto: la spesa complessiva e la frequenza di acquisto media, gli acquisti di marche industriali ad alto margine o di marche commerciali e gli acquisti nei comparti che sono per definizione ad alto margine (fresco e non food).

Non essendo possibile ricavare direttamente dal sistema informativo il dato sulla marginalità di cliente, di prodotto e di reparto, bisogna individuare le variabili che meglio possono essere assunte come proxy della profittabilità e che considerate congiuntamente forniscono un profilo sintetico della profittabilità dei clienti.

Nel nostro caso, le uniche variabili disponibili nel database ed impiegabili allo scopo sono: a) la frequenza di acquisto, espressa in numero di scontrini per cliente, b) la spesa complessiva per cliente e c) gli acquisti di marca commerciale. Le altre variabili non sono immediatamente disponibili e vanno ricostruite:

- d) la variabile "acquisti nei comparti ad alto margine" è stata ricostruita sommando gli acquisti dei clienti nei comparti che, sulla base delle informazioni forniteci direttamente dal distributore, presentano un margine loro unitario maggiore del 25%;
- e) la variabile "acquisti nei reparti non food e fresco" è stata ricostruita considerando tutti gli acquisti di prodotti "non EAN".

Come nel caso dei sensibili al prezzo, si può studiare la concentrazione dei suddetti fenomeni presso la clientela e tentare di individuare un unico indice sintetico di profittabilità per classificare i clienti dai più profittevoli ai meno profittevoli.

L'analisi di profittabilità può fornire utili suggerimenti sul piano assortimentale: il distributore può ad esempio differenziare l'assortimento dei punti vendita in relazione alle preferenze dei migliori clienti, decidendo di non estromettere taluni prodotti a causa della loro bassa rotazione se vengono acquistati dai clienti più importanti.

Ancora, i profittevoli possono essere assunti come target di un'azione promozionale volta a migliorare le performance dell'insegna. Il distributore può decidere di premiare i clienti più profittevoli e fidelizzarli all'insegna con un'azione di lungo periodo, che può concretizzarsi ad esempio con l'erogazione di punti fedeltà da redimere in occasione della visita successiva.

¹¹ E' praticamente impossibile, nella distribuzione grocery, avere una contabilità di prodotto o di cliente così perfezionata tale da fornire in modo analitico il valore del margine generato da ciascun cliente.

I fedeli alla marca commerciale

La fedeltà alla marca commerciale si esprime attraverso diversi comportamenti del cliente nei confronti del prodotto a marchio: l'ammontare della spesa, il numero di confezioni acquistate, l'incidenza percentuale degli acquisti di marca commerciale sul totale della spesa, il numero di categorie in cui acquista la marca commerciale, la penetrazione dei suoi acquisti di marca commerciale nelle diverse categorie, l'incidenza degli acquisti di marca commerciale quando la marca industriale è in promozione.

La fedeltà assume quindi diverse declinazioni: possono considerarsi fedeli sia i consumatori che acquistano la marca commerciale con elevata frequenza in poche categorie, sia coloro che acquistano la marca commerciale con una intensità minore ma in più categorie. Ancora, la fedeltà alla marca commerciale è espressione di due dimensioni ugualmente importanti: l'ammontare degli acquisti in valore assoluto e l'incidenza in valore relativo. I clienti, infatti, possono essere classificati come fedeli alla marca commerciale sia quanto la spesa per i prodotti a marchio è elevata (ma potrebbe rappresentare una quota minima sul totale), sia quando tale ammontare è ridotto ma rappresenta una quota significativa della spesa totale.

Le variabili che si sono potute utilizzare per realizzare questo profilo sono:

- a) acquisti in valore e in volume di prodotti a marchio;
- b) numero di categorie in cui il cliente acquista la marca commerciale;
- c) incidenza percentuale degli acquisti di marca commerciale sul totale acquisti.

Le implicazioni di marketing di questa segmentazione non riguardano, come apparentemente potrebbe sembrare, solo il distributore, ma possono rispondere a obiettivi di cross-category congiunti. Ad esempio, i basso-medio fedeli alla marca commerciale che acquistano una confezione di una particolare marca industriale possono ricevere un buono sconto per acquistare un prodotto di marca commerciale a scelta. Questo tipo di cross-category, ovviamente, può essere realizzato solo con fornitore che operano in categorie in cui la marca commerciale non è presente.

5. Lo sviluppo della ricerca

I tre profili di acquisto sottoposti a verifica empirica sembrano rispondere agli obiettivi che ci siamo posti all'inizio del lavoro, vale a dire individuare criteri di segmentazione innovativi, facilmente applicabili nel contesto aziendale e di interesse per entrambi gli attori della filiera.

La strada verso nuovi metodi e processi di segmentazione per il marketing distributivo replicabili in più realtà aziendali, è ancora lunga: bisogna testare la metodologia proposta sui restanti profili di acquisto, verificarne la "tenuta" nel tempo, ovvero seguendo il comportamento di acquisto dei clienti oltre un anno, per valutare la stabilità della segmentazione, valutare la bontà di variabili alternative come proxy, nonché replicare l'esperienza su database di altre insegne, riferiti a formati diversi di punti vendita e a periodi temporali diversi. In particolare, è poi importante verificare se la metodologia è applicabile non solo a livello di assortimento, ma anche di singola categoria.

La categoria rappresenta il luogo di incontro tra le esigenze del distributore e del fornitore e il contesto ideale per le decisioni di marketing: il ruolo segnaletico della convenienza, che tanto preoccupa le aziende commerciali in questo momento, ad esempio non è più giocato solo dalle marche ma sempre più viene esercitato dalle categorie.

Ciò posto, la segmentazione della clientela, che guida le strategie di marketing del distributore e supporta gli obiettivi di marketing del fornitore, deve poter essere facilmente e utilmente applicabile a livello di categoria.

Nei prossimi mesi saranno disponibili i risultati delle prime analisi riguardo ai tre profili delineati in questo primo lavoro, che consentiranno di dare alcune prime risposte ai molti quesiti aperti.

Riferimenti bibliografici

- CARDINALI M.G. (2005), “La comunicazione della convenienza”, *Mercati e Competitività*, n. 3
- CRISTINI G., S. BELLINI (2005) “Le politiche a sostegno dei consumi e del potere di acquisto della domanda: una visione di industria e distribuzione”, (a cura di), Forum di Marketing in *Mercati e Competitività*, n. 3
- FORNARI E., GRANDI S. (2005), “La criticità delle politiche di Every Day Low Price (EDLP)”, *Mercati e Competitività*, n. 3
- HUMBY C., (2003), *Scoring Points: How Tesco is winning Customer Loyalty*, Kogan Page, London.
- LAMBIN J. (1996), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.
- LUCERI B. (2005), “Lo scarto tra inflazione reale e inflazione percepita”, *Mercati e Competitività*, n. 3
- LUGLI G., ZILIANI C. (2004), *Micromarketing, creare valore con le informazioni di cliente*, UTET, Torino.
- LUGLI G. (2005), “Nuovi orientamenti del pricing commerciale”, *Mercati e Competitività*, n. 3
- ZILIANI C., BELLINI S. (2005), « Le micromarketing en Italie: tendances et previsions de développement », *Revue Française de Marketing, Juillet*