

Cristina Ziliani

Università degli Studi di Parma
Professore Associato di Marketing
Facoltà di Economia
Via Kennedy 6
43100 Parma, Italy
Tel.: +39521032012
cristina.ziliani@unipr.it

**I Loyalty Programs per il presidio dei canali di vendita:
sfide e opportunità tra crisi economica e new media**

*Loyalty programs in B2B channel relationships: opportunities and threats between
economic crisis and online media*

Summary (English)

Increased reseller power in numerous sectors is forcing suppliers to shift channel promotion budgets to price incentives, which are preferred by partners because of their versatility. Price incentives tend to determine mere compliance, while non-price channel promotions, which act on attitudes, are probably more effective in aligning supplier and reseller goals.

This paper aims to investigate what role “loyalty” promotion, i.e. loyalty schemes and clubs, that have literally flourished in consumer markets, play in the context of channel management; after discussing their potential for aligning supplier and distributor objectives and improve channel performance, the paper analyses channel promotion techniques currently employed, the types of channel partners targeted by such activities, the “stage of development” of loyalty promotions in the B2B context. Our analysis of a database of 220 promotional campaigns finds that the current situation of economic crisis is stimulating investment in incentive and motivation activities that take on the one side the “old” form of trade loaders, on the other embrace the practice of loyalty programs and club, with a longer-term focus on build a relationship with relevant channel partners. Substantial opportunities forwarded by web 2.0 developments await these practices. We believe that our findings could be useful for management decision-making in the area of channel promotion investment, design and innovation, especially in times of recession, when more companies resort more frequently to trade promotion and sales force motivation and a sound return on channel investment is sought.

Summary (Italian)

L'aumento del potere contrattuale dei distributori in numerosi settori spinge i fornitori a impiegare quote crescenti dei budget per la promozione di canale nell'area della scontistica, incentivo preferito dai partner di canale per la versatilità. Gli sconti tuttavia tendono a non agire sugli atteggiamenti, diversamente dalla promozione di canale di tipo non price, che la letteratura mostra come più efficace per allineare gli obiettivi di fornitori e distributori.

Questo lavoro mira ad investigare quale ruolo giocano nel contesto di canale le promozioni "fedeltà", ovvero programmi fedeltà e club clienti, che sono fioriti nei mercati di consumo

nell'ultimo decennio; dopo la discussione del potenziale che queste attività presentano nel B2B per la conciliazione degli obiettivi di produttori e distributori, si condurrà la ricognizione delle tipologie promozionali attualmente impiegate, dei soggetti che le imprese industriali ritengono “partner” più significativi cui indirizzare tali azioni, del grado di “sviluppo” delle loyalty promotions nel contesto B2B. Dalla nostra analisi di 220 casi di campagne di trade promotion realizzate in Italia emerge che l'attuale situazione di crisi economica sta stimolando investimento in azioni di promozione e incentivazione che da un lato prendono la forma tradizionale dei "trade loaders", dall'altro sposano i nuovi modelli dei programmi fedeltà e club, con un orientamento di più lungo periodo verso la costruzione di relazioni con i partner di canale ritenuti rilevanti.

Numerose opportunità, in particolare relative alle possibilità offerte dal web 1.0 e 2.0, rimangono ancora da cogliere, come emerge dal confronto con la realtà internazionale.

Crediamo che gli elementi emersi dalla nostra analisi possano essere utili al management nelle decisioni di investimento in channel promotion, in particolare in tempi come quelli attuali di crisi, in cui più aziende fanno ricorso all'incentivazione dei canali di vendita e si ricerca un solido ritorno sugli investimenti.

Keywords: trade promotion; canali di marketing; programmi fedeltà

Keywords (English): trade promotion; incentives; sales channels; loyalty schemes; channel management

1. Introduzione e obiettivi del lavoro

Dalla metà degli anni Novanta ad oggi i consumatori hanno familiarizzato con gli strumenti e le strategie di fidelizzazione proposti da produttori di marca e retailers. Dalla spesa alimentare alle operazioni bancarie, dal rifornimento di carburante alla farmacia, ogni occasione di acquisto oggi è accompagnata - e, si augurano i marketers, stimolata - dalla possibilità di accumulare punti, farsi riconoscere con una carta fedeltà, scegliere un premio su un catalogo, partecipare ad un gioco o ad un “contest”.

Osservando i mercati di consumo si potrebbe senza dubbio affermare che oggi la ricerca di vantaggio competitivo sta passando sempre di più attraverso le leve della fidelizzazione del cliente. Sul mercato finale le imprese utilizzano con crescente perizia programmi fedeltà, premi e direct marketing mirato per offrire vantaggi non solo utilitaristici, ma anche edonistici - di motivazione e riconoscimento - ai clienti, che li percepiscono e li apprezzano (Chandon, Wansink e Laurent, 2000; Mimouni-Chaabane e Volle, 2010). Di pari passo, la ricerca

accademica ha indagato gli effetti e illustrato l'efficacia delle "promozioni fedeltà", con un corpus di letteratura che va arricchendosi giorno dopo giorno.¹ In questi recenti anni di crisi, poi, si moltiplicano le testimonianze relative al ruolo di sostegno al business che i programmi loyalty giocano per le imprese B2C che ne dispongono: Tesco, al culmine della crisi, ha investito 150 milioni di sterline nel rilancio della propria Clubcard, raddoppiando il valore degli incentivi e acquisendo, in un mercato maturo e saturo, dove ogni consumatore ha più di tre carte fedeltà in portafoglio, oltre un milione di nuovi clienti.²

La competizione, tuttavia, si gioca come noto anche nel mercato intermedio, attraverso il presidio dei canali di vendita. Viene spontaneo chiedersi se anche in questo contesto gli strumenti del loyalty marketing citati hanno trovato spazio e registrato lo sviluppo del mondo consumer. A maggior ragione negli ultimi tre anni, caratterizzati da crisi economica, una circostanza in cui è storicamente documentato che le aziende fanno ricorso più frequentemente ad azioni promozionali rivolte ai partner di canale (IPC, 2008).

Gli studi sui rapporti industria-distribuzione (si veda per tutti Lugli, 2009a) hanno mostrato che le trasformazioni avvenute nella filiera distributiva dei diversi settori – modernizzazione, concentrazione, proliferazione delle forme distributive –, accompagnate dalle mutate abitudini di acquisto dei consumatori, hanno stimolato nell'industria la ricerca di politiche idonee ad orientare i comportamenti dei diversi soggetti operanti nel canale a sostegno della propria marca; al contempo, la distribuzione è divenuta sempre più autonoma nelle proprie decisioni di marketing e meno disponibile ad un'adesione incondizionata alle proposte industriali.

Narus e Anderson (1996) sottolineano che le imprese sono continuamente impegnate a trovare modi nuovi e creativi per motivare gli intermediari. Si tratta di politiche rivolte da un lato al personale di vendita, diretto o indiretto che sia, dall'altro al trade.

Per quanto riguarda la forza vendite, i temi della incentivazione e della motivazione - sviluppati ampiamente nella letteratura di matrice organizzativa e di sales management - assumono crescente rilevanza di pari passo con l'evoluzione del ruolo del personale di vendita imposto dai mutamenti del mercato (si veda al riguardo Guenzi, 2002).

Per quanto riguarda il trade, è la nascita stessa del trade marketing che testimonia l'urgenza industriale di gestire la relazione con gli intermediari (Fornari, 2000). In questo ambito, sono andati assumendo sempre più peso - anche negli studi accademici - gli strumenti e incentivi *contrattuali*: sconti condizionati ed incondizionati, premi di fine anno, servizi di

¹ Per un quadro dei contributi sugli effetti dei programmi loyalty si rimanda a Meyer-Waarden, 2007; per i drivers di efficacia degli stessi si veda McCall e Vorhees, 2010.

² Notizia apparsa su Marketing Magazine 12/5/2009 e comunicato stampa Tesco (www.tescopl.com)

merchandising, comarketing e altro. Gilliland (2003), analizzando il solo settore delle tecnologie informatiche, ha individuato ben 173 incentivi diversi presenti nei contratti standard proposti dall'industria ai rivenditori indipendenti.

Kasulis et al. (1999) classificano gli incentivi usati nella promozione al trade a seconda dell'interesse che rivestono per il distributore e degli effetti che producono. Essi notano che gli incentivi "di prezzo" producono un cambiamento temporaneo nel comportamento del partner (compliance) senza determinare un corrispondente cambiamento nell'atteggiamento di quest'ultimo (internalisation).³ Gli incentivi "di prezzo" sono ben recepiti dal distributore perché facilmente asservibili ai propri obiettivi, in quanto si traducono in maggiori margini da utilizzare. Tuttavia, gli autori sottolineano, come già Frazier e Sheth (1985), l'importanza di ottenere risultati non solo comportamentali, ma anche di atteggiamento, dalle iniziative rivolte ai partner di canale.

Al contempo, nei settori dove il trade è ancora largamente di tipo tradizionale e frammentato, e/o dove domina la vendita assistita a causa di elementi problematici del processo di acquisto - l'infrequenza, la numerosità delle alternative, il valore del bene per il cliente, la sua complessità intrinseca - , è noto che l'industria fa maggiore ricorso a politiche promozionali "non price", che sviluppino immagine di marca e coinvolgano il trade e il personale di quest'ultimo nel supporto al prodotto.

Se è vero, come evidenzia Lugli (2007), che la tendenza ad un aumento di potere del trade nei rapporti verticali è incontrovertibile in numerosi settori, di pari passo con la sua modernizzazione,⁴ si assisterà alla marginalizzazione degli strumenti di trade promotion che non si traducono in scontistica? Si impone una riflessione sui vantaggi dei diversi strumenti di trade promotion a disposizione delle imprese, in particolare alla luce della possibilità di adottare ciò che di nuovo ha portato il loyalty marketing nel mondo consumer.

Nel 2008 l'autore ha intrapreso un percorso di ricerca teso a verificare se anche nel contesto del canale, come già verso i consumatori, le imprese abbiano già scoperto e sfruttato i vantaggi dei programmi di fidelizzazione (Ziliani, 2011). E' nata così l'idea di *indagare se, e*

³ Gli effetti degli incentivi sono classificati in:

a) compliance, or short-term behavioural acquiescence;
b) identification or cooperation only within the context of direct association;
c) internalization or long-term cooperation through the alignment of common goals (behaviour and attitude consistency). Cfr. Kasulis et al. 1999, p.323.

⁴ Altrove Lugli (2007) evidenzia inoltre che l'attuale tendenza verso la de-specializzazione degli assortimenti commerciali, riducendo l'importanza della singola categoria e, al suo interno, della marca industriale per le strategie del trade, riduce la concordanza degli obiettivi dei due partner e conseguentemente la possibilità di coordinamento armonico e non conflittuale dei medesimi.

come, gli strumenti promozionali di fidelizzazione – specificamente: raccolte punti, programmi fedeltà, customer clubs – abbiano preso piede anche nei confronti dei membri dei canali di vendita.

Vi sono numerosi argomenti a sostegno dell'adozione del loyalty marketing in un contesto business to business:

- i programmi loyalty distolgono l'attenzione dalla realizzazione immediata di un vantaggio di prezzo⁵ ed avendo un orizzonte di medio-lungo periodo, sviluppano familiarità col prodotto, potendo accrescere le preferenze e/o le competenze dell'intermediario al riguardo (Castaldo e Mauri, 1993);
- la versatilità dei punti, “valuta” dei programmi fedeltà, può supportare una grande varietà di obiettivi specifici, all'interno della generale finalità relazionale, adattabili nel tempo, per destinatario, per prodotto (par. 3.3);
- i premi, i servizi e privilegi esclusivi riservati ai partecipanti che si qualificano, poi, possono offrire status e riconoscimento agli individui, componenti fondamentali della motivazione; essi possono anche essere sviluppati in partnership con altre imprese, aumentando il valore del programma e limitandone i costi;
- la possibilità di gestire questi programmi con strumenti digitali come web e mobile - cellulari, tablets, strumenti di sales force automation - permette un efficace monitoraggio e controllo della rete di rapporti con venditori e/o distributori dispersi sul territorio;
- gli stessi strumenti abilitano una comunicazione ricca, frequente, a due vie, che migliora il coinvolgimento delle parti ed il valore attribuito alla relazione. Gli strumenti del Web 2.0, poi, consentono la condivisione di idee, il riconoscimento delle capacità dei membri e lo sfruttamento dell'intelligenza collettiva (par. 3.3);
- la facilità di personalizzazione, anche grazie all'abbondanza di informazioni di cui tipicamente l'industria può disporre, quando si tratta dei partner di canale, può aumentarne la rilevanza per il partner e di qui l'efficacia, riducendone al contempo l'imitabilità;
- un programma loyalty di canale può ridurre i costi del partner commerciale, rendendogli in questo senso più gradito il fornitore: si pensi all'incentivazione di comportamenti virtuosi come l'invio tempestivo dei dati di vendita o l'uso del canale online per gli ordini, attuabili anche attraverso la medesima piattaforma web del programma fedeltà.

Da ultimo, non poteva sfuggire ai marketers che i partner di canale sono contemporaneamente consumatori e, come tali, hanno acquisito familiarità con le azioni di

⁵ Anche se, quando necessario, vi possono essere inseriti obiettivi di sell in a breve, ad esempio come “occasioni limitate” di accumulo di punti extra.

loyalty e forse...si aspettano riconoscimenti per la loro fedeltà anche nel contesto business to business.

Oggi, tre anni dopo i primi risultati di ricerca, il mercato italiano si presenta trasformato dalla severa crisi economica mondiale, densa di ripercussioni sulle strategie commerciali e sui rapporti di canale tra industria e distribuzione. Appare quindi decisamente interessante esplorare le attività promozionali rivolte ai partner di canale attivate in Italia dal 2009 ad oggi, per individuare se e come le imprese abbiano mutato il proprio ricorso a questa leva sotto la pressione dell'avversa situazione di mercato.

Per indagare sulla diffusione delle “promozioni fedeltà” rivolte ai partner di canale si è scelto di considerare sia le attività rivolte al trade, sia quelle rivolte agli individui costituenti la forza vendita, in quanto tutti soggetti rilevanti, seppur in gradi diversi, ai fini industriali di gestione e controllo del canale. Come discuteremo nel paragrafo 3, peraltro, dalle campagne promozionali raccolte è emersa immediatamente la varietà dei destinatari coinvolti nell'ambito della medesima iniziativa: ad esempio, Brembo invita le autofficine ad aderire al Professional Club che, a fronte di un impegno di acquisto minimo nell'anno, permette all'officina, ai singoli meccanici e ai clienti finali di ricevere omaggi e gadget. L'officina accumula punti sia con gli acquisti sia allestendo special displays che evidenzino la marca; il titolare dell'officina può controllare e convertire online i punti guadagnati in premi da un catalogo o in sconti sulle forniture future.

Parliamo dunque, in questo lavoro, di “azioni di promozione e incentivazione” o “promotion & motivation” per abbracciare sia l'attività di fidelizzazione rivolta alle imprese intermediarie, sia ai singoli individui addetti alla vendita.⁶ Di fatto, uno degli obiettivi specifici della ricerca fin dall'inizio è stato quello di leggere, nella scelta dei destinatari prescelti per le azioni di promozione e incentivazione, le valutazioni diverse che le imprese compiono circa i soggetti ritenuti “chiave” per queste politiche di canale. Se nel settore farmaceutico e informatico tutte le attività puntano sul dettaglio (farmacia e rivenditore di software), ad esempio, in quelli del materiale elettrico e idrotermosanitario vi sono imprese che incentivano le imprese grossiste, altre che puntano agli installatori, altre ancora che

⁶ Infatti, nella prassi aziendale e nei manuali si è diffusa una specializzazione terminologica, per cui “incentivazione” (motivation, nella letteratura anglosassone) è usato spesso nell'ambito della gestione delle risorse umane e con riferimento agli individui che svolgono ruoli di vendita, mentre “promozione” è linguaggio di marketing e riservato di solito alle attività rivolte alle imprese di distribuzione. Entrambe le espressioni richiamano l'idea di “spingere qualcuno verso” (pro-muovere) e “indicare la strada verso” (in-centivum deriva dal latino *incanere*, o “dare il tono per il canto”). Si tratta in entrambi i casi di agire nei confronti di un destinatario per far sì che compia una determinata azione, facendo leva su un beneficio/incentivo.

lavorano sui “banconisti” delle imprese grossiste, che sono di fatto a diretto contatto con il cliente installatore e nella migliore posizione per consigliarlo influenzandone la scelta. Altre imprese, infine, incentivano tutti e tre i soggetti contemporaneamente (par. 3.2).

In Tab. 1 presentiamo per chiarezza la classificazione dei “destinatari” della promozione (“partner di canale”) seguita nel lavoro.

Tab. 1 - I destinatari delle azioni di promozione e incentivazione dei canali di vendita

Livello 1	Livello 2	Esempi
TRADE	Normal trade	profumerie, gommisti, agenzie viaggio, farmacie, bar, officine...
	Grossisti	di materiale elettrico, di pneumatici, di termoidraulica...
	GDO (Grandi superfici moderne)	catene negozi elettrodomestici...
FORZA VENDITA	Venditori diretti dell'azienda	venditori, sportellisti di banca, di assicurazione, delle Poste...
	Agenti/Concessionari	dei grossisti, di assicurazione...
	Venditori di terzi	banconisti agenzie viaggio, banconisti dei grossisti, venditori di concessionari auto, commesse, camerieri...

Elaborazioni dell'autore

Definiti i destinatari, è necessario specificare il tipo di attività promozionali di canale da includere nello studio, che non può limitarsi a cercare tracce di “programmi fedeltà” come li conosciamo dal mondo consumer, bensì richiede una ricognizione a tutto tondo delle tipologie promozionali impiegate, quale “quadro” in cui collocare la specifica leva dei loyalty programs; nei canali, infatti, sono impiegati storicamente strumenti come gare di vendita o premi immediati in cambio di volumi di acquisto (cosiddetti *trade loaders*) che, come vedremo, de facto svolgono anche funzioni relazionali. Diventa interessante scoprire proprio la varietà di iniziative usate a scopo di fidelizzazione, la loro declinazione nei settori, la specializzazione – se esiste – per destinatari e la misura in cui si stanno evolvendo, ad esempio recependo le potenzialità delle nuove tecnologie digitali, in maniera analoga a quanto accaduto nel loyalty marketing business-to-consumer.

Si sono scelte, quindi, come oggetto di analisi le “attività promozionali e di incentivazione non monetarie rivolte ai diversi soggetti membri dei canali di vendita”. Le azioni, che nel seguito chiameremo anche “iniziative”, “attività” o campagne”, che costituiscono oggetto di nostro interesse assumono specificamente la forma di:

- regali e omaggi immediati (i cosiddetti *trade loaders*),
- gare di vendita,
- concorsi (di sorte e di abilità)
- programmi di fidelizzazione, che a loro volta possono essere: supportati o meno da una raccolta di punti o di prove di acquisto, dalla presenza o meno di un catalogo di premi, dalla istituzione di un “club” con privilegi e status riservati o meno, dal rilascio o meno di una “carta”, come discusso nel paragrafo 3.3;
- giochi, nonché altre iniziative difficilmente catalogabili.⁷

Le tipologie promozionali sopra indicate sono accomunate dal fatto di concretizzarsi in vantaggi non monetari, tipicamente nell’area del “premio” (sono le cosiddette *premium e prize promotions*; cfr. Mullin e Cummins, 2008). Si tratta della componente non contrattuale e non monetaria della trade promotion e dell’incentivazione, alla quale è stata riservata poca attenzione specifica in letteratura, diversamente dagli incentivi contrattuali e monetari (scontistica), come ricordato sopra.

Il lavoro si prefigge dunque i seguenti obiettivi.

- a) Proporre una classificazione delle attività promozionali con cui le imprese si rivolgono ai partner di canale non già per tipo di tecnica, ma in base agli *obiettivi*, che sia funzionale a mettere in luce come gli incentivi vengono usati per controllare i partner di canale e motivarli a tenere certi comportamenti, secondo la concezione che la teoria ha sviluppato dei rapporti di canale, con particolare attenzione agli obiettivi di fidelizzazione.
- b) Proporre una classificazione dei diversi approcci promozionali al presidio del canale, basata sul numero e della tipologia di *soggetti* a cui si rivolgono le azioni.
- c) Con riferimento specifico ai programmi di fidelizzazione, discutere l’evidenza emersa dall’analisi alla luce della situazione che si registra in ambito consumer, di cui ci siamo occupati più volte in passato, da un lato, e confrontare la situazione con le potenzialità del *loyalty marketing* nel B2B, dall’altro, esemplificate da alcuni programmi di

⁷ L’elenco delle tipologie promozionali ora citato caratterizza anche le ricerche pubblicate negli ultimi dieci anni in Italia sul tema (ASSAP, 2002; ASSAP 2004, Dinamiche-Marcam 2007), come riporta la Figura 2.

incentivazione che abbiamo avuto occasione di studiare recentemente sul mercato internazionale.

- d) Individuare eventuali cambiamenti intervenuti nelle attività di promozione e incentivazione negli ultimi due-tre anni, in concomitanza con l'insorgere della crisi economica.

L'intento finale è quello di fornire spunti di riflessione ai decisori di trade promotion e incentivazione affinché disegnino strategie di trade promotion & motivation che sfruttino al meglio le potenzialità degli strumenti disponibili, garantendo al proprio brand, per questa via, distintività e vantaggi duraturi nel tempo.

2. Metodologia

Il lavoro discusso in queste pagine si avvale della metodologia e dei risultati di un precedente lavoro svolto nel 2008 (Ziliani, 2011), cui ha fatto seguito la raccolta di una ricca casistica relativa agli anni 2009 e 2010, utilizzata per la prima volta in questa sede per una risposta più esaustiva ai quesiti presentati nel paragrafo precedente (a, b e c) e soprattutto per il punto d), relativo agli effetti della crisi.

Dopo l'analisi della letteratura nazionale ed internazionale negli ambiti richiamati nel paragrafo 1, delle pubblicazioni di settore e delle fonti online⁸, si sono svolte alcune interviste orientative con esperti, in particolare titolari e managers di agenzie attive da decenni nel settore dell'incentivazione,⁹ la cui esperienza storica ha permesso di discutere, tra l'altro, l'ipotesi di una evoluzione della "trade promotion and motivation" parallela alla modernizzazione dei sistemi distributivi.

E' stato poi creato un database di campagne di promozione/incentivazione attraverso la consultazione di fonti secondarie che ha portato a raccogliere in un primo tempo 149 iniziative dal 1992 al 2008, cui l'aggiornamento completato a maggio 2011 ne ha aggiunte 70 relative agli anni 2009 e 2010. Nel suo complesso il database riguarda 220 attività promozionali, 14 settori e 137 aziende diverse.¹⁰

Le agenzie intervistate nella prima fase della ricerca, pur disponendo di ricca documentazione su decine di campagne svolte, non hanno facoltà di divulgarla essendo vincolate alla riservatezza dai contratti con le aziende clienti. Per tale motivo si è deciso di compulsare

⁸ Si veda l'elenco dei siti web in bibliografia.

⁹ Si ringrazia in particolare il Dott. A. De Martini della agenzia Incentive che, nel 1972, ha "portato" l'incentivazione dagli USA in Italia.

¹⁰ Per ragioni di spazio non è stato inserito un elenco delle aziende costituenti il campione, che l'autore fornirà a chi ne farà richiesta. 36 aziende sono presenti sia nella rilevazione 1992-2008, sia in quella 2009-2010.

l'archivio ventennale della rivista di settore Promotion Magazine - l'unica che pubblica regolarmente casi di campagne promozionali sia consumer sia rivolte a trade e forza vendite -, ricavandone circa il 50% dei casi analizzati. In tale materiale sono prevalenti le campagne realizzate con l'intervento di agenzie. Date le diversità che intercorrono tra campagne realizzate "in house" e campagne di agenzia, le quali risultano spesso più strutturate e innovative delle prime¹¹, si è ritenuto opportuno intercettare anche iniziative realizzate internamente dalle imprese; ciò è stato possibile raccogliendo tramite il Web i testi dei regolamenti che per legge le aziende devono depositare presso il Ministero dell'Industria quando lanciano attività promozionali a premio (concorsi, operazioni a premio, raccolte punti, club)¹². Altri materiali sono stati forniti direttamente da alcune delle imprese interpellate (vedi infra), nonché ricavati da altre pubblicazioni specializzate. Ne è risultato un database dove sono rappresentate tutte le principali tipologie di azioni promozionali "di canale", come riporta la Tabella 2, che ne confronta la composizione con quella dei campioni di tre ricerche disponibili in Italia sul tema.¹³

Tab. 2 - Le diverse tipologie di azioni di promozione e incentivazione dei canali di vendita in Italia

Tipo di iniziativa promozionale censita	Ricerca ASSAP 2002	Ricerca ASSAP 2004	Ricerca Dinamiche 2008	Database dell'autore al 2008*	Database dell'autore 2009-2011*
Catalogo a premi, raccolta punti, programma fedeltà	14%	9%	13%	34%	43%
Concorso	1%	3%	10%	38%	33%
Gara di vendita	78%	80%	18%	8%	13%
Regalo immediato	7%	8%	74%	17%	34%

Elaborazioni dell'autore

¹¹ Si veda al riguardo la ricerca "Outsourced vs. in-house incentive program management" dell'Online Incentive Council, 2006, www.theirf.org.

¹² Cfr. DPR 26 ottobre 2001, n. 430.

¹³ Nelle colonne contrassegnate con * la somma delle percentuali è superiore al 100% poiché si è optato per conteggiare le campagne promozionali che adottavano più di una tipologia promozionale (ad esempio regalo immediato e concorso a premi) in ciascuna delle categorie promozionali che vi erano rappresentate.

Si sono infine raccolti dati primari attraverso un questionario inviato tramite e-mail ad una lista proprietaria dell'Osservatorio Carte Fedeltà dell'Università di Parma di 300 direttori commerciali, marketing e trade marketing:¹⁴ sono ritornati 23 questionari utili.¹⁵ Le domande miravano a conoscere: la consistenza degli investimenti nelle azioni di nostro interesse, in termini assoluti e relativamente agli altri investimenti above e below the line, i partner di canale cui erano indirizzate, il processo ed i criteri di scelta delle tipologie di azioni. Inoltre, si volevano raccogliere indicazioni sui fattori che influenzano maggiormente le scelte delle imprese in materia di investimenti di trade promotion e incentivazione, alla ricerca di una conferma delle tesi sostenute da Lugli (2007) e Kasulis et al. (1999) ricordate nel paragrafo 1.

Per rispondere al primo obiettivo di ricerca (paragrafo 1) si poteva utilizzare, per la classificazione, uno dei framework già presenti in letteratura, tra quelli proposti da Heide (1994) e Gilliland (2003), con riferimento alle finalità degli incentivi nei canali di distribuzione, e da Challagalla e Shervani (1997), nonché da Eisenhardt (1985), John and Weitz (1989) o Krafft (1999), nell'ambito del sales force management.

Abbiamo invece adottato un approccio di codifica di tipo “grounded theory” (Corbetta, 2005) e lo abbiamo applicato ai dati qualitativi raccolti nelle schede di campagna descritte nel presente paragrafo, allo scopo di derivare induttivamente uno schema di classificazione delle attività di promotion & motivation.

Tale approccio, esaminando le iniziative ad un livello molto vicino alla realtà, permette di apprezzarne l'ampiezza e la varietà/creatività, invece di “forzarle” dentro ad una classificazione data.

L'autore e tre ricercatori¹⁶ hanno letto il materiale raccolto per isolare le informazioni rilevanti fino a creare una scheda per ciascuna campagna dove figurano i seguenti dati, opportunamente codificati:

- azienda promotrice
- settore

¹⁴ La scelta delle figure in azienda cui indirizzare l'indagine è stata fatta sulla scorta delle indicazioni delle precedenti ricerche sul tema, che indicano nei direttori commerciali i principali decisori di trade promotion, seguiti da trade marketing managers e marketing managers.

¹⁵ Nella discussione dei risultati del lavoro (paragrafi 3 e 5) verrà specificato se si fa riferimento agli spunti derivati dalle risposte al questionario ovvero al database di casi.

¹⁶ Si ringraziano per il prezioso lavoro svolto Silvia Bellini, ricercatore in Marketing presso l'Università di Parma, Elena Mosca e Francesco Termite, laureati in Marketing e collaboratori rispettivamente nel 2008 e 2011 dell'Area Marketing della Facoltà di Economia. Chi scrive rimane tuttavia l'unico responsabile di errori ed omissioni.

- prodotto/servizio interessato dall'iniziativa (può trattarsi di una singola referenza, di un portafoglio, di uno o più brands dell'impresa)
- livello del canale interessato, ovvero solo partners o anche consumatore finale (giacché alcune iniziative prevedevano il coinvolgimento di entrambi i livelli, in modo separato o anche attraverso qualche forma di collaborazione)
- target di primo livello (vedi Tab. 1), ovvero trade o forza vendita, o entrambi
- target di secondo livello (vedi Tab. 1), ovvero tipo/i di intermediari e/o di venditori coinvolti
- anno di riferimento dell'azione
- durata in mesi dell'azione
- *claim* (presente/non presente, e sua trascrizione letterale)
- descrizione della "meccanica", o funzionamento dell'iniziativa (vedi paragrafo 3)
- tipologia di azione (gara, concorso, fidelizzazione, trade loader ecc., vedi paragrafo 1 e Tabella 2)
- numero di premi diversi
- natura dei premi (oggetti, servizi, vouchers ed altro, vedi paragrafo 3)
- valore in euro del montepremi totale
- mezzi di comunicazione dell'iniziativa al target
- mezzi/canali a disposizione del target per partecipare.

Per sviluppare lo schema di classificazione delle azioni, abbiamo proceduto con un procedura di codifica aperta nota come "constant comparative method" (Glaser e Strauss, 1967).

La meccanica di ciascuna azione è stata analizzata e concettualizzata, ed infine etichettata. Ogni meccanica veniva confrontata con la precedente e, se simile, riceveva la medesima etichetta, altrimenti veniva classificata come concetto diverso. Vale la pena notare che i codici non sono predeterminati, ma vengono determinati e assegnati a mano a mano che ogni item viene analizzato. Una volta classificati tutti i casi, sono stati raggruppati intorno a fenomeni simili. Ad esempio: la possibilità di partecipare ad un concorso, subordinata in un caso all'acquisto di x casse di un prodotto, in un altro all'acquisto di quantità minime di n prodotti diversi, esprime in entrambe le iniziative un intento di *sell in*, cosicché queste ricevono la medesima etichetta "obiettivo di *sell in*", pur mantenendosi distinte giacché nel secondo caso si mira anche ad una maggiore rotazione di portafoglio (acquisto abbinato).

Gli obiettivi palesati dalla lettura delle meccaniche delle 220 campagne sono stati ricondotti a tredici sottocategorie, a loro volta raggruppabili in tre categorie, come discusso nel seguito ed illustrato in Tabella 3.

3. Risultati

3.1 Gli obiettivi delle azioni di trade promotion & motivation

Primo obiettivo del lavoro è quello di proporre una classificazione delle attività promozionali con cui le imprese si rivolgono ai partner di canale, in base agli obiettivi perseguiti.

E' interessante notare en passant che le ricerche ASSAP 2002, 2004 e Dinamiche Marcam 2008 sull'incentivazione in Italia non si sono occupate del tema degli obiettivi e paiono partire dall'assunto che la finalità delle azioni sia univocamente - e genericamente - la "vendita". L'indagine Mark del 2002, per contro, aveva evidenziato la presenza di almeno due grandi orientamenti delle azioni: vendita, da un lato e fidelizzazione, dall'altro.

La classificazione emersa dal nostro lavoro, secondo la metodologia induttiva descritta nel paragrafo 2, individua tredici sottocategorie di obiettivi (Tab. 3, seconda colonna), a loro volta riconducibili a tre grandi orientamenti: al sell in, al sell out, alla relazione (Tab. 3, prima colonna).

Tab. 3 - Schema di classificazione delle azioni di trade promotion e incentivazione dei canali di vendita

Categoria	sottocategoria	Esempi
	Sell in	<p>Beretta Salumi offre un regalo immediato o kit espositivo con concorso per consumatori ai dettaglianti che acquistano x prosciutti</p> <p>Coca Cola: gratta e vinci un viaggio per gli esercizi commerciali ho.re.ca. che acquistano due casse di bevanda Burn</p> <p>Conserve Italia: carta fedeltà con accumulo punti per ogni cassa di succo Derby acquistato, da redimere per premi high-tech</p> <p>Martini&Rossi regala gadget "a marchio" di valore diverso in base al valore dell'ordine di Bitter Martini</p> <p>Pastificio Felicetti: gratta e vinci lo storno del valore dell'ordine appena effettuato</p> <p>Vaillant mette a disposizione regali da ritirare subito in punto vendita per l'acquisto in un'unica soluzione di 3, 7 o 10 caldaie</p> <p>DIVECO propone una raccolta punti agli installatori di materiale elettrico per l'acquisto di quantitativi minimi diversi di n marche presenti nell'assortimento del grossista</p>
	Inserimento del/i	Costruttori di Dolcezze mette in palio un weekend all'insegna del

SELL IN	prodotto/i in assortimento (referenzia mento)	cioccolato per le farmacie che ordinano un espositore promozionale del prodotto dolciario "Ciocopirina" Skills premia con buoni benzina i farmacisti che acquistano gli espositori del prodotto Forté Pharma e riserva l'estrazione di un viaggio a coloro che mantengono l'espositore nel tempo
	Aumento della numerica dei punti di vendita trattanti	Galbani propone un catalogo premi ai nuovi trattanti che realizzino un determinato volume di acquisti di x referenze nei primi 4 mesi
	Sviluppo della presenza in un nuovo canale	Infostrada incentiva il canale delle ricevitorie del lotto affinché diventino distributori di contratti Infostrada
SELL OUT	Sell out	Campari: concorso per la vincita di una Porsche riservato ai grossisti che incrementano le vendite di Campari Soda del 10% Helena Rubinstein stimola la rotazione dei prodotti di nicchia del proprio portafoglio assegnando punti per la loro vendita a profumeria e commesse, redimibili su catalogo premi Marangoni fa accumulare punti su un "conto virtuale" ai rivenditori di pneumatici che raggiungono determinati obiettivi di vendita; questi possono essere spesi su un conto "strumenti di lavoro" per l'acquisto di materiali pop, tute da lavoro, articoli sponsorizzati da usare in officina o regalare ai clienti Alitalia propone ai banconisti delle agenzie di viaggio il Volareclub, una raccolta punti per ogni prenotazione effettuata arricchita di giochi online per vincere premi che variano ogni 2-3 mesi
	Facilitazione dell'azione di vendita	Beiersdorf offre alle farmacie aderenti un concorso da proporre ai consumatori acquirenti del cosmetico Eucerin, che premia con un notebook Sony anche la farmacia e l'addetto alle vendite che ha fatto compilare le cartoline Soco premia le migliori profumerie che richiedono il kit per allestire la vetrina con il prodotto Cielo Alto e la mantengono, nonché le commesse che rispondono correttamente al mystery shopper e propongono ai consumatori cartoline gratta e vinci di prodotti della marca
	Miglioramento della qualità del servizio del partner al prodotto	Q8 fa guadagnare punti, da spendere per premi su in catalogo, e riserva un concorso ai benzinai, da soli e a squadre, che servono meglio i "clienti misteriosi" BNL premia i direttori di agenzia e i tutor per la capacità di coordinare e motivare i venditori, in base al punteggio maturato da questi ultimi nella gara a loro riservata
	Supporto al lancio di un nuovo prodotto	BTicino premia con un regalo immediato e due confezioni di un prodotto nuovo in fase di lancio gli installatori che acquistano uno special pack di placche top di gamma Nestlé ha sostenuto il lancio del cibo per gatti Gourmet Diamant con 100 diamanti da assegnare ai primi 100 rivenditori che raggiungono gli obiettivi prefissati
	Fare conoscere meglio il prodotto/marca	Gli installatori che rispondono correttamente ad un quiz sulle nuove lampade ecologiche Philips possono vincere un viaggio
		La Roche-Posay invita farmacisti e dipendenti a un gioco a

RELA ZIONE	Fidelizzazione	<p>squadre, cui si partecipa online su tutto il territorio nazionale. I vincitori sono premiati con l'organizzazione di un evento per i consumatori in farmacia, viaggi, visita ai laboratori La Roche, kit di prodotto.</p> <p>APStore propone ai rivenditori di software il programma fedeltà online WinePoints, realizzato in collaborazione con Eataly.</p> <p>Lexmark ha perfezionato dal 2001 ad oggi il Channel Value Programme che riunisce sotto un unico ombrello tutte le attività rivolte al canale, con tre livelli di esclusività in base al fatturato, e le gestisce online (vedi paragrafo 3).</p> <p>Vaillant Club è un conto virtuale sul quale l'installatore carica punti inviando i codici dei prodotti acquistati (ciascun modello assegna un diverso numero di punti) via sms o web, e li spende su catalogo premi</p> <p>Promo Cablaggio di Bocchiotti propone agli installatori di quadri elettrici una carta Visa che si carica in base al numero di imballi interi di canalette acquistati</p> <p>Conserve Italia propone ai due target dei distributori e dei ristoratori due club - Granchef Royal e Granchef Privée - per formazione, aggiornamento, relazione (vedi paragrafo 3)</p>
	Riconoscimen- to delle performance migliori	<p>IBM premia i rivenditori che realizzano i migliori video in cui descrivono i vantaggi dei prodotti middleware IBM con un TVcolor e la pubblicazione su YouTube. Il video più visualizzato vince anche un viaggio.</p> <p>Domina Hotel Group propone un concorso a premi per i dipendenti di agenzie di viaggio e di eventi che fanno registrare il maggior numero di pernottamenti andati a buon fine nelle strutture promozionate</p> <p>Costa Crociere premia con una FIAT 500 personalizzata gli agenti di viaggio migliori per area commerciale</p>
	Qualificazione del trade	<p>Epson propone il programma fedeltà Best Seller ai rivenditori che, dietro impegno di acquisto, hanno accesso a sconti, corsi di formazione, supporto tecnico, materiale promozionale, reportistica e segnalazione da parte del numero verde Epson ai consumatori finali</p>
	Raccolta informazioni per arricchire database	<p>Conserve Italia premia i bar che segnalano gli acquisti fatti, allo scopo di costruirsi un file degli esercenti fedeli alle marche Derby e Yoga</p>

Elaborazioni dell'autore

Illustriamo sinteticamente gli obiettivi assegnati alle azioni di trade promotion & motivation come emergono dalla nostra analisi dei casi in database:

- il *sell in*: si incentiva l'acquisto di un prodotto, di una gamma, di volumi maggiori rispetto allo storico e così via. Le meccaniche più diverse sono impiegate a questo scopo, non solo il trade loader, ma anche concorsi, gratta e vinci, raccolte punti e carte fedeltà, come esemplificano i casi di Tabella 3;

- il *sell out*: non si premiano solo i volumi di vendita realizzati, ma la vendita dei prodotti a minore rotazione, di una gamma, la percentuale di incremento dei risultati sull'anno precedente e altro;

- la *fidelizzazione*: iniziative continuative come raccolte punti, carte di fedeltà e club che si alimentano con la ripetizione dell'atto di acquisto/vendita e permettono di raggiungere premi, ottenere servizi, partecipare ad estrazioni. A questo tema specifico è dedicato il paragrafo 3.3, cui si rimanda.

Vi sono poi, seppur meno numerose, azioni che mirano a:

- *riconoscere i partner che realizzano le performance migliori*. E' il caso delle gare di vendita che, contrariamente a quanto si può pensare, non riguardano esclusivamente la forza vendite, ma vengono adottate anche per il trade. Carrefour, ad esempio, indice gare di vendita tra i negozi in franchising per stimolare la rotazione dei prodotti a marca commerciale;

- *facilitare l'azione dei partner* ad esempio fornendo un'argomentazione di vendita; può trattarsi di un concorso riservato ai clienti finali che il rivenditore può pubblicizzare con materiale dedicato in punto vendita e che lo premia se il cliente vince;

- *migliorare la qualità del servizio dei partner al prodotto*, ad esempio assegnando premi al personale che risponde correttamente o consiglia il prodotto ai mystery shoppers, come nel caso di Q8 per il servizio dei benzinai al cliente finale;

- *supportare l'inserimento del prodotto nell'assortimento dell'intermediario (referenziamento)*. Per entrare in farmacia, i produttori di parafarmaco e cosmetici incentivano l'acquisto di espositori speciali contenenti il prodotto;

- *supportare il lancio di un nuovo prodotto*. Nestlé ha sostenuto il lancio del nuovo cibo per gatti Gourmet Diamant con 100 diamanti da assegnare ai primi 100 rivenditori che raggiungevano gli obiettivi di vendita prefissati;

- *far conoscere meglio un prodotto/marca*: Philips ha promosso un concorso, senza obbligo di acquisto, rivolto agli installatori di materiale elettrico per far conoscere le caratteristiche di un modello di lampada a risparmio energetico;

- *qualificare il trade*, incentivando la partecipazione a percorsi formativi ed offrendo servizi di supporto e di marketing;

- *conquistare nuovi intermediari*, aumentando così la numerica dei punti di vendita trattanti il prodotto, in canali già presidiati o sviluppandone di nuovi, come nel caso di Infostrada, che incentiva le ricevitorie del Lotto a vendere contratti telefonici;

- *raccogliere informazioni qualificando il database clienti*, ad esempio nominativi di potenziali nuovi trattanti o nuove categorie di informazioni per arricchire i profili dei partner in database.

Se consideriamo che gli obiettivi di referenziamento, di aumento della numerica dei punti vendita trattanti e di sviluppo di nuovi canali si traducono in maggiori acquisti da parte del partner di canale, possiamo includerli nella categoria generale “sell in” (Tab. 3, prima colonna).

Il miglioramento del servizio che il trade dà al prodotto, il supporto al lancio di un prodotto nuovo e la facilitazione dell’azione di vendita, d’altro canto, possono essere considerati affini agli obiettivi di sell out, perché volti a tradursi in maggiori vendite. Ciò giustifica l’accorpamento nella categoria generale “sell out” in Tabella 3.

Infine, gli obiettivi di fidelizzazione, riconoscimento delle performance migliori, qualificazione del trade e arricchimento del database esprimono sfaccettature diverse di un medesimo orientamento dell’azienda promotrice alla “relazione” con i partner di canale.¹⁷

Ne risulta una classificazione in tre grandi categorie che, a nostro avviso, rafforza la comprensione di come queste attività siano usate per presidiare i partner motivandoli a impegnarsi in determinate attività secondo visioni del canale corrispondenti ad altrettante fasi evolutive del rapporto industria-distribuzione, che vede prevalere l’orientamento al sell-in, al sell-out ed “alla relazione”, a mano a mano che si sviluppa l’autonomia del trade (Fornari, 2000).

Circoscrivendo l’analisi alle 70 campagne attivate negli ultimi tre anni, emergono i seguenti elementi interessanti:

- a) le iniziative miranti alla fidelizzazione sono più numerose che in passato (37% contro 22% nel precedente campione);
- b) fino al 2008 l’obiettivo della fidelizzazione non era mai perseguito “da solo”, ma si accompagnava al tentativo di sell in o sell out, mentre negli ultimi due anni si registra la presenza di azioni la cui unica finalità è il sostegno della relazione con il partner di canale;
- c) dal 2009 non sono state riscontrate iniziative riconducibili agli obiettivi di: raccolta informazioni, qualificazione del trade, miglioramento della conoscenza del prodotto, miglioramento del servizio al prodotto. Ciò può essere dovuto da un lato ai limiti del nostro campione, dall’altro le imprese potrebbero aver ritenuto che azioni volte alla fidelizzazione o

¹⁷ Si tratta di azioni che possono avere ricadute di sell out od anche di sell in, si potrebbe obiettare, ma non si tratta della finalità prevalente e diretta; in primo piano emerge la volontà di nutrire la relazione con il partner, da qui la scelta di classificarli tra gli obiettivi “di relazione”.

al sell out avrebbero ottenuto contestualmente anche gli specifici obiettivi ora citati; ancora, il fatto potrebbe indicare la focalizzazione su obiettivi più “pragmatici”; l’esiguità dei casi ci trattiene tuttavia dal trarre considerazioni generali.

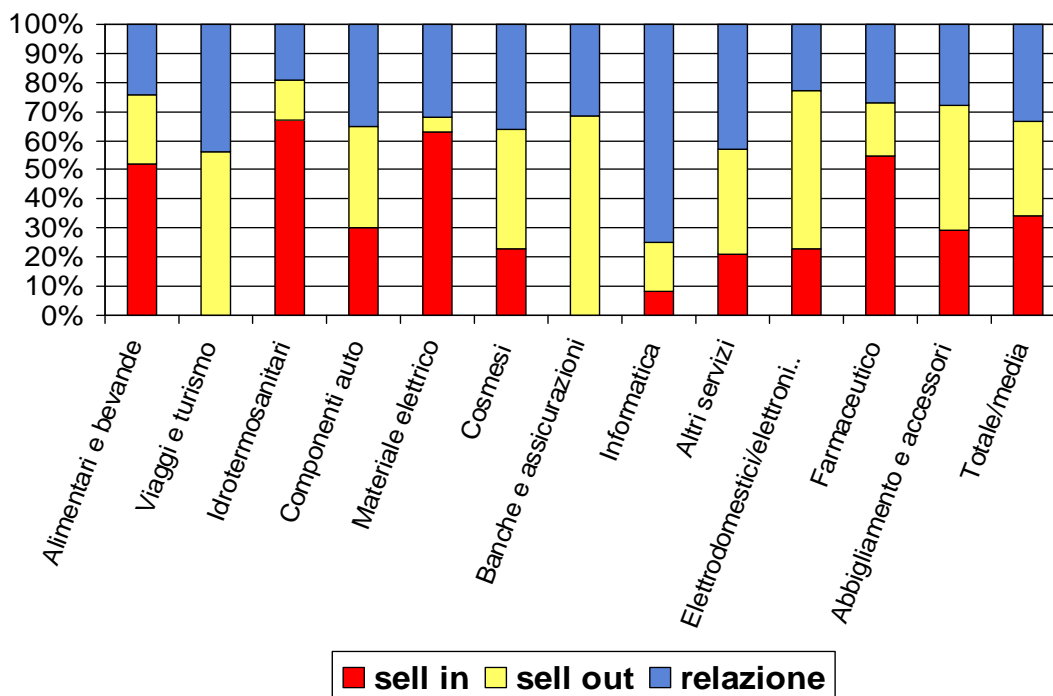
Le azioni di sell in prevalgono nel comparto del *materiale elettrico* e degli *idrotermosanitari* (Fig. 1), dove – va notato - preoccupazione dell’industria è quella di entrare negli assortimenti di grossisti e rivenditori e di stoccare gli installatori. Anche nel settore *farmaceutico* e nei canali tradizionali degli *alimentari e bevande* gli sforzi sono orientati fortemente al sell in, con azioni anche molto semplici, quali il regalo immediato di gadget di valore diverso a seconda del numero di bottiglie acquistate dal bar (Martini&Rossi) o la vincita di un viaggio se si accetta di esporre lo special display (Skills in Farmacia).

Si distingue l’*informatica*, settore dove i produttori di hardware e software sviluppano articolati programmi di qualificazione dei rivenditori che comprendono, oltre ad obiettivi di fatturato, la formazione e l’erogazione di numerosi servizi di marketing e di supporto (come il Channel Value Program di Lexmark) – da qui la prevalenza dell’orientamento alla Relazione che appare in Figura 1. Una situazione favorita in questo caso dalla natura del prodotto e dagli esempi dei best in class Microsoft ed Apple, che hanno attivato già da anni programmi online di relazione con rivenditori, sviluppatori e clienti.

E’ interessante infine notare che nel settore dell’*elettronica di consumo*, dove forti sono le dinamiche di modernizzazione del trade e di competizione tra nuovi e vecchi canali, si registra un marcato orientamento al sell out fino al 2008.

Dall’analisi delle 70 campagne più recenti si evince un aumento degli sforzi di sell out nei comparti idrotermosanitari e farmaceutico, e forse della cosmesi. Segnali di una ripresa dell’orientamento al sell in riguardano invece l’elettronica di consumo, bricolage e giardinaggio, settori assai penalizzati dalla contrazione dei consumi.

**Fig. 1 – Gli orientamenti delle azioni promozionali
nei diversi settori**



Elaborazioni dell'autore

Sarebbe interessante verificare con le imprese la correttezza delle intuizioni sopra esposte; peraltro, nell'indagine condotta nel 2008 tramite questionario, i rispondenti (paragrafo 2) avevano confermato che i loro investimenti in trade promotion e incentivazione erano influenzati:

- dalla concentrazione del trade (voto medio 3,5 in una scala da 1 a 5),
- dall'aumento della sostituibilità tra le marche per il consumatore (3,4),
- dalla competizione per entrare negli assortimenti (3,4),
- dall'ampliamento di questi ultimi (2,8),
- da fenomeni specifici di settore, come le scelte del leader o la liberalizzazione normativa (voto 4).

Riproporre le domande oggi aiuterebbe anche a comprendere quanto il peso dei diversi fattori possa essere mutato a seguito della crisi: questa potrebbe essere una prossima direzione di ricerca.

3.2 I destinatari delle azioni

I partner di canale che ritroviamo più spesso come destinatari delle azioni, analizzando le campagne, sono quelli che abbiamo classificato come “trade” (Tab. 1).¹⁸

Specificamente, target privilegiato dell’incentivazione è il “normal trade”: negozi tradizionali al dettaglio di alimentari, bar, profumerie, gommisti, farmacie e officine...Dal 2008 ad oggi l’interesse per questi partner di canale è aumentato ulteriormente, facendone quasi l’unico destinatario delle campagne più recenti.

Suona significativa al riguardo l’affermazione di un direttore commerciale intervistato: *“la possibilità di influenzare la GDO si è ridotta drasticamente, così anche per la forza vendite di terzi: ci buttiamo tutti quindi sui canali meno presidiati dove per il fornitore rimane un qualche margine di manovra”*.

Alcune aziende costruiscono iniziative che si rivolgono allo stesso tempo al titolare del negozio ed al suo personale, nella consapevolezza che convincere ad effettuare un ordine non basta: senza l’azione del personale di contatto il sell in può non tradursi in sell out. E’ il caso dell’ingrosso, che viene coinvolto nella trade promotion sempre insieme ad altri anelli del canale: vuoi il suo personale di vendita, vuoi i suoi clienti.¹⁹ Quando il ruolo del venditore, di terzi o diretto, è determinante per il processo di acquisto, si riscontrano campagne riservate a queste figure: è il caso del settore *viaggi e turismo*, dove il banconista dell’agenzia di viaggio è stimolato con ogni tecnica, dal regalo immediato alla raccolta punti, passando per gare, giochi e concorsi, affinché faccia andare a buon fine le prenotazioni.

Kasulis et al. (1999) sottolineano che la trade promotion rivolta dal fornitore direttamente alla forza vendite del distributore riflette la disponibilità di quest’ultimo a che venga esercitata un’influenza diretta sui propri dipendenti che può tradursi, per la marca industriale, in un goodwill dagli effetti duraturi. Si pensi all’ “effetto formazione” di queste attività: il coinvolgimento del banconista o della commessa nell’attività promozionale rende la vendita del prodotto da parte dei dipendenti del reseller più efficace e di successo. L’acquisizione di competenze e i premi ricevuti rafforzano la relazione. Queste attività quindi possono modificare non solo il comportamento ma anche l’atteggiamento del partner, in modo coerente con gli obiettivi del fornitore.

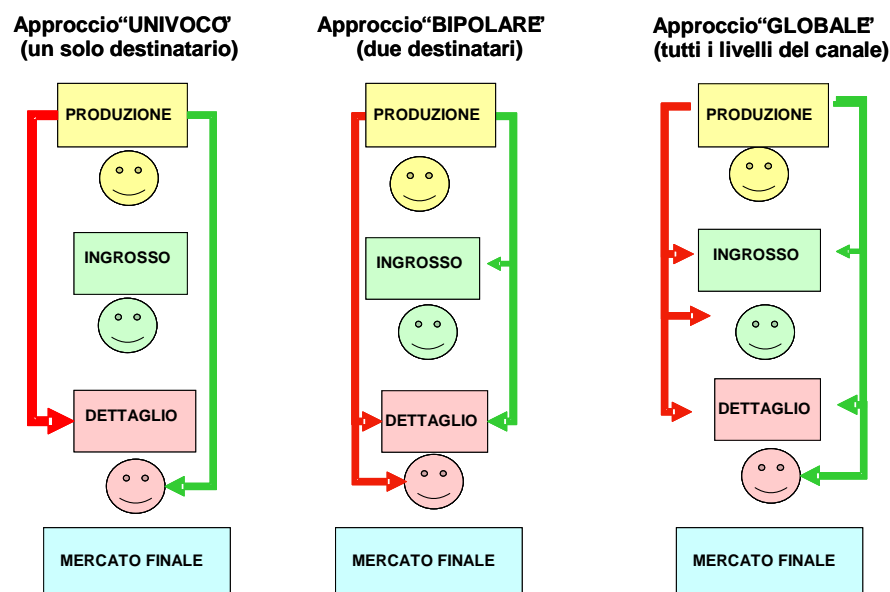
¹⁸ Solo il 16% delle campagne è indirizzato alla “forza vendite”, mentre il 18% si rivolge sia al trade sia ai venditori. Ciò è in gran parte dovuto alla metodologia di raccolta impiegata: le aziende non comunicano facilmente all’esterno le gare di vendita, né hanno l’obbligo di legge di sottoporle al Ministero dell’Industria, a meno che non si configurino come operazioni a premio.

¹⁹ BTicino premia con un regalo immediato e due confezioni di un prodotto nuovo in fase di lancio gli installatori che acquistano uno special pack di placche “premium”, e li fa partecipare, assieme al banconista che li ha serviti, all’ estrazione di TV color e home theatres.

Dagli esempi citati emerge un nuovo modo di classificare le attività di trade promotion & motivation che fornisce spunti interessanti: guardare al numero di soggetti diversi che essa coinvolge (Fig. 2).²⁰ La quasi totalità delle azioni è “univoca”, si rivolge cioè ad una sola categoria di partner di canale: residuali sono le attività, come quelle ora citate relativamente a normal trade e suoi venditori, che definiamo “bipolari”, rivolte contemporaneamente a due tipologie di soggetti nel canale.

Poche campagne – che abbiamo definito “globali” – lavorano infine su tutti i livelli del canale, come nel caso “Campari Soda e Porche” che mette in palio una Porche per i grossisti che incrementano le vendite di Campari soda del 10%, corsi di guida sicura per i venditori dei grossisti, car stereo per i baristi che acquistano dai grossisti; gli stessi premi sono in palio per i consumatori che trovano i tappi vincenti.

Fig. 2 – I tre approcci alla promozione nel canale



Elaborazione dell'autore

Nei settori *informatica, farmaceutico, abbigliamento e accessori* abbiamo riscontrato solo azioni “univoche”. Nei settori *viaggi, idrotermosanitari, componenti auto, materiale elettrico, cosmesi, banche e assicurazioni, elettrodomestici/elettronica di consumo* anche attività

²⁰ La Figura 2 rappresenta i tre possibili approcci promozionali al canale: le linee indicano i soggetti che sono fatti oggetto di promozione congiunta, i rettangoli indicano il trade mentre le “faccine” indicano la rispettiva forza vendite.

“bipolari” mentre nell’alimentari e bevande si riscontrano tutte le tipologie di approcci,²¹, il che potrebbe essere messo in relazione ad una volontà più spinta dell’industria di differenziarsi, anche con queste leve, in un contesto assai competitivo.

Infine, classificando le campagne di trade promotion & motivation in base ai destinatari, si scopre che un quarto di esse contiene una parte dedicata al consumatore. La proporzione non muta sia che si considerino le iniziative “storiche” sia quelle più recenti.

La presenza di questa componente consumer è più frequente nei settori *horeca*, *elettronica di consumo/elettrodomestici*, *cosmesi* e *farmaceutico*: si tratta di iniziative che mirano a premiare sia il distributore sia il consumatore che effettua gli acquisti presso il punto vendita in cui si è sviluppata l’iniziativa, stimolando al contempo brand e store loyalty. Il concorso è la tecnica più ricorrente: ad esempio “Tecno & Chic” di Beiersdorf premiava con PC portatili farmacie, addetti della farmacia e consumatori (Tab. 3).

3.3 Le tecniche promozionali e il ruolo dei programmi di fidelizzazione

Nel paragrafo 2 (Tab. 2) abbiamo elencato le tecniche promozionali riscontrate con la nostra ricerca. Esse sono utilizzate in modo decisamente “trasversale”: per il medesimo obiettivo si fa ricorso a tecniche diverse, ed a volte le si abbina, coerentemente con l’imperativo del “ci vuole qualcosa di nuovo” che guida le scelte in materia di promozione. I concorsi sono lo strumento più versatile, quanto a finalità perseguite e destinatari, e lo stesso si può dire delle *promozioni fedeltà* (Cfr. Castaldo e Mauri, 1993) sulle quali ci soffermiamo nel seguito.

Le azioni di fidelizzazione sono presenti in tutti i settori e, dal 2008 ad oggi sono passate dal secondo al primo posto, in termini di diffusione. Ci piace pensare che questo rifletta da un lato la diffusione riscontrata nel contesto consumer, dall’altro l’interiorizzazione da parte dei fornitori dell’importanza di una relazione duratura con i partner di canale.

Le promozioni fedeltà da noi incontrate si rivolgono per lo più al dettaglio tradizionale, ma anche ai venditori o ad entrambe le categorie al contempo, come nel caso Brembo già citato.

Precisamente, si sono riscontrate, in ordine decrescente di frequenza:

- *raccolte punti per ottenere premi da un catalogo*;
- *programmi fedeltà*, talvolta denominati club, che possono anche non essere supportati da una raccolta punti, ma che implicano l’appartenenza ad un gruppo continuativo (ad esempio nel settore *informatica* il “Channel Value Club” di Lexmark), a volte

²¹ Si tratta del settore dalla casistica più numerosa.

contraddistinto dalla consegna di una carta ai partner (la card Partesa, per i bar, o quella del GranChef Club di Conserve Italia per il food service);

- *raccolte punti prive di catalogo premi*, che danno accesso ad un solo premio, quale un viaggio o un oggetto, come nelle campagne di Eurotravel rivolte ai banconisti delle agenzie di viaggio;
- *cataloghi di premi cui si accede senza raccogliere punti* ma semplicemente raggiungendo un volume di acquistato o di venduto (“L’isola dei premiati II” rivolta da Lottomatica alle ricevitorie).

Non è superfluo tenere distinte le tecniche sopraindicate, perché pur essendo tutte fondate sull’incoraggiamento alla ripetizione degli acquisti, un catalogo premi della validità di un mese (“Superagenti”, campagna di Alpitour per i banconisti delle agenzie viaggio) è una scelta di trade promotion ben diversa da un club di durata pluriennale (“Più Synpol più punti” per rivenditori di accessori auto); così come i premi possono andare da uno solo a 400, spaziare dagli oggetti ai viaggi, ai vouchers, alle esperienze, ed il valore del montepremi da 15.000 fino a 400.000 euro. Si noti a margine che le “suggerzioni” dei programmi loyalty rivolti ai consumatori si fanno sentire, in materia di premi: come nel B2C, anche nel contesto di canale si diffonde la proposta di premi esperienziali e di vouchers.

Se classifichiamo le promozioni fedeltà in base alla durata, che, dal 2008 ad oggi è in media quasi raddoppiata, emerge una differenza importante tra: azioni puramente tattiche, di durata inferiore a sei e addirittura a tre mesi, che della fidelizzazione hanno solo il meccanismo (raccolta punti per un unico premio o catalogo senza raccolta punti) ma che di fatto servono obiettivi di sell in, e che risultano mere varianti del trade loader. Dall’altro lato vi sono invece i programmi fedeltà: azioni di durata almeno annuale, e in alcuni casi anche di due, tre anni o di durata indefinita, come alcuni club che non sembrano avere data di chiusura ma suggeriscono l’idea di una strategia continuativa. In questa categoria le azioni non hanno più fini meramente tattici, ma puntano alla fidelizzazione, al riconoscimento delle performance migliori e alla qualificazione del trade.

Ci si può chiedere quando fanno la loro comparsa, nel B2B, le promozioni fedeltà: nel nostro campione la prima raccolta punti annuale appare già nel 1992, promossa da FIAT nel settore dei lubrificanti, poi non si rileva null’altro fino al 1999, quando Alitalia lancia Volare Club che, però, nonostante il nome, non è un club ma una raccolta punti annuale. Nel 2001 Epson e Lexmark introducono i loro programmi di canale attivi a tutt’oggi senza soluzione di continuità, ed infine dal 2008 nascono tutti gli altri loyalty programs rilevati.

Negli anni, quindi, sul meccanismo base della “raccolta di prove di acquisto”, che serve l’obiettivo del sell in, si sono innestati meccanismi che hanno arricchito questa tipologia promozionale: i punti, il catalogo dei premi, la card, il “conto cliente”, l’immagine di “club”, l’allungamento della durata, la rinuncia a rinnovare il claim ogni anno sostituendolo con una “marca ombrello” del programma, fino alla fioritura della seconda metà degli anni 2000: possiamo dire che nel B2B il loyalty marketing sembra mostrare lo stesso percorso evolutivo che Mauri (Castaldo e Mauri, 1993) ha raccontato per il mondo del consumatore.

Due esempi interessanti di questo sviluppo sono le esperienze di Vaillant, nell’idrotermosanitario, e Partesa-Heineken nell’ingrosso di bevande. Dal 1995 Vaillant ha fatto registrare diverse campagne fondate sul regalo immediato per gli installatori che acquistavano caldaie (negli anni ’90 coinvolgevano anche i banconisti dei grossisti) finché, nel 2007, introduce lo strumento della raccolta punti di durata biennale e il brand “Vaillant Club”. Negli ultimi due anni poi, gli installatori accumulano punti non più per l’acquisto delle caldaie (sell in), ma quando le installano (sell out), piccolo cambiamento, ma significativo di un nuovo orientamento del fornitore.

Partesa ha condotto una prima esperienza di loyalty marketing nel 2002, quando ha abbinato una raccolta punti semestrale legata al raggiungimento di obiettivi personalizzati per ciascun gestore di esercizio ho.re.ca., con un meccanismo di incentivazione dei propri agenti-venditori: costoro accumulavano denaro su una carta di pagamento in funzione del numero di gestori che superavano gli obiettivi assegnati, e potevano utilizzarla per acquisti nei 65.000 esercizi del circuito Moneta²². L’esperienza maturata nell’iniziativa è stata ripresa nel 2008 per sviluppare il progetto Horeca Street Club, rivolto a esercizi commerciali che, pagando un canone annuo, ottengono la Partesa Card, che dà accesso a convenzioni con fornitori di energia, telefonia, canali satellitari, finanziamenti, arredi per bar ed altri servizi utili per il profilo del target. I titolari ricevono la rivista HS ricca di informazioni sui prodotti, proposte promozionali personalizzate sull’assortimento di ciascun esercente e un calendario di corsi di formazione, degustazione e altro. Nel 2010 agli appartenenti al club è stata proposta anche una raccolta punti per acquisti di un portafoglio di prodotti: un interessante esempio di approccio “evoluto” in cui lo strumento principale di fidelizzazione non è la raccolta punti, ma il club, con i suoi vantaggi economici e di scontistica personalizzata. Avere sviluppato un “brand ombrello”, l’Horeca Street Club, consente di inserirvi nel tempo azioni diverse che il partner percepisce comunque come momenti di un unico dialogo-relazione.

²² Elementi emersi dall’intervista dell’autore con il direttore commerciale di Partesa a giugno 2008.

I programmi fedeltà come li conosciamo dal mondo consumer dunque sono presenti nella realtà da noi osservata, benché non numerosi; ciò può dipendere da una nostra difficoltà a censirli, rispetto a quelli rivolti ai consumatori finali, ma anche dalla prevalenza di un orientamento verso la trade promotion fondato su azioni tattiche, brevi, che possano essere attivate alla bisogna evitando di generare attese nei destinatari, come emerso dalle interviste. E' molto interessante notare che, tra le campagne che si sviluppano esclusivamente via Web, molte sono club. Migrare online il programma di incentivazione, in tutto o in parte, può portare notevoli benefici: minori costi e tempi di comunicazione e delivery; maggiore controllo in diverse aree²³, facilità di raccolta informazioni, personalizzazione. Il destinatario in ogni momento può accedere al programma, interagire con esso, verificare i progressi compiuti verso il traguardo: le ricerche Usa mostrano che quando il programma è online ed è accompagnato da frequente comunicazione tramite e-mail, si registra una maggiore partecipazione.²⁴

I “punti”, ovvero la valuta promozionale usata nelle attività di fidelizzazione, possono essere impiegati creativamente e con grande efficacia, praticamente per supportare tutti gli obiettivi da noi individuati in Tab. 3 ed altri²⁵. Online i gradi di libertà nel loro impiego sono ancora maggiori: è possibile testare facilmente la “responsiveness” dei destinatari a diverse soglie di punti come corrispettivo di diverse attività, apportare modifiche, interrompere l'azione o sostituire i premi quando la redemption supera soglie desiderabili e così via.

²³ Specificamente:

- gestione e scelta premi;
- il data entry può essere ribaltato sui partecipanti, riducendo i costi e gli errori;
- si possono condurre molteplici programmi insieme in modo selettivo e confidenziale. Riconoscendo il partecipante in base a username e password, si può mostrare ad ognuno un catalogo personalizzato;
- mantenimento dell'interesse con frequente comunicazione anche mirata;
- i premi possono essere redenti anche online con evidente risparmio di costi di consegna e con ampliamento del campo di scelta del destinatario;
- il monitoraggio del successo del programma è continuo.

²⁴ Si vedano i materiali pubblicati su www.incentivecentral.org, www.incentivemarketing.org e www.useonlineincentives.org

²⁵ Le campagne di incentivazione estere da noi incontrate durante l'analisi della letteratura assegnavano punti ai destinatari per le seguenti attività:

- il raggiungimento di obiettivi di vendita/acquisto più una % di crescita;
- aver venduto una “soluzione”, non solo un prodotto;
- la buona riuscita nella formazione/training;
- la segnalazione di nuovi potenziali clienti;
- l'acquisizione di nuovi clienti;
- la conclusione positiva di contratti con clienti potenziali segnalati dall'impresa;
- punteggi positivi ottenuti da indagini di customer satisfaction;
- l'acquisto di prodotti complementari messi a disposizione da partner del programma;
- la partecipazione a comitato di progettazione di nuove iniziative di incentivazione.

Potevano essere assegnati anche dalla forza vendita, a discrezione (entro determinate linee guida).

Le nuove tecnologie digitali possono favorire l'evoluzione degli strumenti di trade promotion verso modelli più articolati e sviluppati nel tempo, sia riducendo i costi sia aumentandone l'efficacia, mantenendo intatta la possibilità di attivare azioni tattiche: un'opportunità che in Italia è stata ignorata fino a pochi anni fa. Nel primo campione solo un quarto delle campagne utilizzava il web per entrare in contatto col target e ancora un quarto permetteva di aderire all'iniziativa via web, mentre solo il 10% delle azioni utilizzava esclusivamente il canale online. A distanza di tre anni il web e l'e-mail si affermano sempre più come canali ottimali per proporre la trade promotion e per l'interazione del destinatario con essa: un terzo delle campagne più recenti è gestita completamente online, e si tratta di programmi di fidelizzazione. Complice Internet, e le sue infinite possibilità di personalizzazione, assisteremo forse ad una ulteriore evoluzione delle pratiche di trade promotion.

4. Limiti del lavoro e direzioni future di ricerca

Il primo limite del lavoro è insito nella metodologia adottata: la classificazione delle azioni di trade promotion & motivation da noi ottenuta è funzione del data set utilizzato e non si conforma necessariamente ad altre classificazioni in letteratura (vedi paragrafo 2).

Secondariamente, nonostante si sia cercato di comprendere un ampio numero di settori, per evitare distorsioni legate a specifiche situazioni e permettere la generalizzazione dei risultati, alcuni comparti sono rappresentati da un numero esiguo di casi, altri mancano.

Un terzo limite riguarda l'aver condotto l'esame delle sole attività promozionali, isolatamente rispetto alla manovra degli incentivi di tipo contrattuale e delle altre leve del marketing mix. E' chiaro che la trade promotion qui illustrata è solo uno degli ambiti che riflettono i mutamenti nei rapporti industria-distribuzione, mentre sarebbe interessante leggere queste attività collocandole all'interno del quadro complessivo dell'orientamento al trade marketing o al consumer marketing delle singole imprese (Fornari, 2000).

Infine, una cosa è proporre azioni volte ad allineare i membri del canale ai propri obiettivi aziendali, tutt'altra cosa è che costoro aderiscano. La ricerca dovrebbe essere sviluppata in direzione della raccolta di indicazioni di partecipazione, qualità della partecipazione, effetti di medio-lungo periodo, in una parola...di efficacia delle iniziative. Da qui, si potrebbe procedere verso lo sviluppo di linee guida da seguire per il disegno di promozioni che abbiano

maggiori probabilità di essere accettate dai partner destinatari, sulla scorta di quanto intrapreso da Gilliland (2004).²⁶

La rapidità dell'evoluzione in ambito promozionale, e degli strumenti di fidelizzazione in particolare, che sta caratterizzando l'ambito consumer (Ziliani, 2008), così come le trasformazioni in atto nel mercato intermedio, rendono opportuno proseguire il monitoraggio anche nell'ambito dei canali di vendita.

5. Considerazioni di sintesi e implicazioni manageriali

Il mercato della trade promotion e incentivazione valeva 1700 milioni di euro nel 2009²⁷. E' documentato poi che²⁸, in periodi di crisi economica, il ricorso promozione e incentivazione del trade e della forza vendite aumenta: ci sembra quindi opportuno proporre alle imprese alcuni elementi di riflessione che possano risultare utili per le scelte in questo ambito.

L'ampliamento e l'affollamento degli assortimenti commerciali rendono sempre più difficile entrarvi e restare, ed i prodotti mal supportati da incentivazione soffrono e si trovano in svantaggio rispetto agli altri (Gilliland 2004).

D'altro canto, l'autonomia di marketing della distribuzione in un numero crescente di settori va nella direzione di costringere la trade promotion industriale su binari più graditi al retailer (la scontistica), riducendo l'adesione alle proposte che lavorano maggiormente a supporto degli obiettivi di marketing di quest'ultima. In futuro potrebbe essere difficile, ad esempio, incentivare il personale di vendita indiretto, perché i resellers osteggeranno ingerenze industriali conflittuali con i propri obiettivi.

La manovra della scontistica, tuttavia, ha effetti diversi rispetto alla manovra delle leve "non price", quali alcune di quelle analizzate in questa sede. Si pensi alla differenza tra la semplice "compliance" (Kasulis et al. 1999, par. 1) che il retailer mostra nel caso di uno sconto condizionato ad un determinato servizio al brand, ad esempio, rispetto alle attività con obiettivi di fidelizzazione qui descritte (par 3.1) che, modificando l'atteggiamento del partner, lo rendono più coerente agli obiettivi del fornitore.

D'altro canto, la crescente difficoltà ad influenzare le scelte di marketing della moderna distribuzione sposta l'interesse e gli investimenti dei fornitori sui canali "più influenzabili"

²⁶ Il processo di disegno delle trade promotions talvolta è improvvisato, segue l'abitudine, non si fonda su ricerca presso i destinatari ma su intuizioni "di pancia" dei decisori, come emerso dalle interviste e come più volte rilevato da altri autori (Castaldo e Mauri, 1993), più in generale, per la decisioni in ambito promozionale.

²⁷ Secondo le stime raccolte dall'autore nel corso di un'intervista con la società di ricerca Dinamiche-Marcam, che ha svolto la più recente ricerca (2008) pubblicata in Italia sul tema.

²⁸ IPC, 2008, Why Incentive Programs Endure Recessions, Incentive Performance Center white paper, disponibile su www.incentivecentral.org.

quale il normal trade, e richiede l'adozione di azioni di trade promotion & motivation adeguate e attrattive per questo target.

La sopravvivenza delle leve non monetarie di trade promotion potrebbe quindi essere determinante per tutti quei produttori che non godono di un dominante potere di mercato.

L'analisi svolta ha evidenziato che in Italia le azioni di trade promotion & motivation sono presenti in tutti i settori, utilizzano tutte le tecniche note a servizio di obiettivi di sell in ma anche per realizzare finalità di sell out e supporto al brand, nonché di fidelizzazione dei partners. La cifra che ha contraddistinto le scelte in fatto di durata, articolazione degli obiettivi, dei destinatari, delle alternative di "reward" fino agli anni precedenti la crisi è quella della semplicità e del breve periodo.

La lettura delle azioni promozionali concepite e lanciate nei due anni 2009-2010, in periodo di crisi, poi, suggerisce le seguenti considerazioni: a) il ricorso alla trade promotion si è intensificato, con aziende ricorrono per la prima volta a questo strumento; b) si nota una forte polarizzazione delle azioni: da un lato numerose azioni tattiche e molto semplici, ovvero un'esplosione di "trade loaders" per perseguire obiettivi di vendita a breve; dall'altro lato, le aziende che da tempo erano attive nell'ambito della promozione al trade sembrano compiere un "salto di qualità" interiorizzando l'importanza della relazione con i partner di canale, come si legge nell'adozione di azioni rivolte alla fidelizzazione, all'allungamento delle promozioni fedeltà. Ciò è stato favorito: c) dal crescente ricorso alla gestione online delle promozioni.

Oggi i loyalty program sono sempre più presenti nel panorama B2B italiano, ma sono "giovani" e non hanno ancora sviluppato alcuni aspetti di grande interesse:

- la versatilità dei "punti", assegnabili per lo svolgimento di attività di sostegno al brand;
- le potenzialità dell'intelligenza collettiva: i partner di canale possono essere incentivati a partecipare a prediction markets per generare conoscenza e previsioni utili all'industria ed al canale stesso²⁹, superando anche l'ostacolo legato alla ridotta partecipazione ai meccanismi previsionali collettivi osservata da Davenport (2008);
- le potenzialità del web e dei media digitali per la comunicazione a due vie e la personalizzazione dell'interfaccia di ciascun destinatario con la promozione stessa: in particolare l'uso del video, molto più potente del testo scritto, per trasmettere messaggi sui prodotti o sull'azienda ai partners e il contatto con i partner di canale, attuali o prospettici, attraverso social media come LinkedIn o Facebook;

²⁹ Si tratta di una tecnica che sfrutta la conoscenza diffusa presso il personale di vendita dell'industria e della distribuzione per sviluppare un "mercato previsionale". Si vedano G. Lugli, 2009b, J. Surowiecki, *The wisdom of crowds*, Anchor Books, 2005 e J. Wolfers e E. Zitzewitz, *Prediction Markets*, *Journal of Economic Perspectives*—Volume 18, Number 2, spring 2004, pp. 107–126.

- la possibilità di arrivare a partnership nella gestione del programma non di tipo orizzontale, come accade nelle alleanze tra aziende di settori diversi che condividono i costi di un programma fedeltà consumer (si pensi a Nectar³⁰), ma verticali. Il fornitore può consentire ai distributori che già accedono alla sua piattaforma online, che sia un portale web per la condivisione dei flussi informativi, o il sito web del programma di loyalty, di utilizzarla a propria volta per realizzare e gestire un proprio programma di incentivazione dei propri venditori o clienti retail strutturato su obiettivi propri. In questo modo produttore e distributore consolidano una relazione in cui possono essere condivisi dati, servizi, conoscenza, perfino contributi promozionali, co-creando fidelizzazione nei partner rilevanti per entrambi. Sarà interessante osservare come e chi realizzerà questa possibilità.

Se quanto accade nel mondo consumer è fonte di ispirazione, ci auguriamo funga anche da monito: molte imprese sono accorse nel tempo ad adottare lo strumento dei loyalty program, ma poche possono dire di avere predisposto adeguate strategie e misure di performance³¹ cosicché, di fronte a benefici che rimangono elusivi, alcune hanno abbandonato carte fedeltà e database clienti per tornare a regalare pentole a quanti incollano bollini su una scheda di cartoncino, mentre Tesco – ma non solo – ha continuato ad investire nel programma ed ora gode i risultati ottenuti. Finita la crisi cosa rimarrà a quanti hanno investito soltanto nei trade loaders?

6. Bibliografia

ASSaP, 2002, Ricerca sul Mercato della Promozione, disponibile sul sito www.assocomunicazione.it

ASSaP, 2004, Ricerca sul Mercato della Promozione, disponibile sul sito www.assocomunicazione.it

S. Castaldo e C. Mauri, 1993, Promozioni-fedeltà della distribuzione moderna – un’indagine empirica, Milano, EGEA

P.Chandon, B. Wansink e G. Laurent, 2000, A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness, *Journal of Marketing*, vol. 64, October, 65-81

P. Corbetta, 2005, La ricerca sociale: metodologia e tecniche - III. Le tecniche qualitative. Il Mulino, Bologna.

³⁰ Nectar è un programma fedeltà di tipo “coalizione”, in cui il consumatore con un’unica carta fedeltà è riconosciuto e riceve vantaggi presso una pluralità di insegne retail non concorrenti: Auchan, SMA, API, Unieuro e altri (Ziliani, 2008).

³¹ Delle top 20 aziende della GDO italiana tutte hanno un programma fedeltà in essere dotato di carta e di registrazione di dati di singolo cliente. Il 70% di loro ha rinunciato a misurare il ROI dell’iniziativa (Osservatorio Carte Fedeltà Università di Parma, 2009, .

T. Davenport, 2008, Prediction Markets: Is Anybody Really Predicting?, post dell'autore sul suo blog presso Harvard Business School Press website, <http://blogs.hbr.org/davenport>

Dinamiche Ricerche (Marcam), 2007, "Ricerca sul mondo dell'incentive", ricerca svolta per SodexoPass

D. Fornari, 2000, Rivoluzione commerciale & trade marketing, Milano, EGEA

G. L. Frazier e J. N. Sheth, 1985, An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management, *Journal of Marketing*, 49 (July), 38-48

D. Gilliland, 2003, Toward a business-to-business channel incentives classification scheme, *Industrial Marketing Management*, 32, 55-67.

Gummesson

D. Gilliland, 2004, Designing channel incentives to overcome reseller rejection, *Industrial Marketing Management*, 33, 87-95

B.G. Glaser e A.L. Strauss, 1967, The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research, Chicago: Aldine-Atherton

P. Guenzi, 2002, La Vendita Relazionale, Milano, ETAS

E. Gummesson, 2006, Marketing relazionale, Milano, Hoepli

K. Hellman, 2005, Strategy-driven B2B promotions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20/1, 4-11

IPC, 2008, Why Incentive Programs Endure Recessions, Incentive Performance Center white paper, disponibile su www.incentivecentral.org.

J. Kasulis, F.W. Morgan, D. E. Griffith, J. M. Kenderdine, 1999, Managing Trade Promotions in the Context of Market Power, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n. 3, 320-332.

G. Lugli, 2009a, Marketing distributivo, UTET, Torino

G. Lugli, 2009b, Prediction Market, progetto di ricerca, non pubblicato

G. Lugli, 2007, Marketing Channel. La creazione di valore nella distribuzione specializzata, Torino, UTET

Mark 2002, Indagine sul mercato delle incentivazioni 2002, rapporto di ricerca per Motori Mentali srl, non pubblicato

M. McCall e C. Vorhees, 2009, *Cornell Hospitality Quarterly* 2010 51: 35 originally published online 7 December 2009.

L. Meyer-Waarden, 2007, The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet, *Journal of Retailing*, 83, 223-36.

C. Miller, (s.d.), Online Incentives: the Fast, Flexible Motivation Solution, paper disponibile su www.useonlineincentives.org

A. Mimouni-Chaabane e P. Volle, 2010, Journal of Business Research Volume 63, Issue 1, January, 32-37

R. Mullin e J. Cummins, 2008, Sales Promotion, London, Kogan Page

J.A. Narus e J.C. Anderson, 1996, Rethinking distribution: adaptive channels, Harvard Business Review, 74, 112-20.

Online Incentive Council, 2006, Outsourced vs. in-house incentive program management, ricerca disponibile sul sito della Incentive Research Foundation www.theirf.org

Osservatorio Carte Fedeltà Università di Parma, 2008, Channel Loyalty. Indagine Multisetoriale sulla Fidelizzazione dei Canali di Vendita, Dipartimento di Economia Università di Parma, report non pubblicato

P. Oxley, 2008, Best Practices in Channel Loyalty, working paper, Baptie and Company, scaricabile su www.baptie.com

C. Ziliani, 2008, Loyalty Marketing, EGEA, Milano

C. Ziliani, 2011, "Channel Loyalty": Exploring the role of Loyalty Programs in Channel Relationships, Proceedings of the 16th International EAERCD Conference on Research in the Distributive Trades, Parma, 29 June – 1 July.

Siti web

www.incentivecentral.org portale dell' Incentive Performance Center.

www.incentivefederation.org - The Incentive Federation

www.incentivemarketing.org — The Incentive Marketing Association www.ispi.org

International Society for Performance Improvement

www.performanceforum.org

www.pmalink.org

www.promotionmagazine.it

www.theirf.org - The Incentive Research Foundation

www.useonlineincentives.org