

Edoardo Sabbadin

Dipartimento di Economia

Università degli Studi di Parma

Mail: edoardo.sabbadin@unipr.it

Mail: e.sabbadin@tin.it

Telefono: 0039 348 3136512

Segmentazione o clusterizzazione

La segmentazione in Italia

Abstract

Il lavoro analizza alcune criticità riscontrate da interviste sui metodi di segmentazione impiegati in Italia. In particolare, nel nostro Paese le difficoltà di coordinamento verticale delle strategie di segmentazione del livello produttivo e distributivo stanno pregiudicando l'efficacia della segmentazione stessa. La maggior parte delle imprese di produzione, infatti, non vende direttamente ai clienti finali, ma è in relazione con un network di imprese di distribuzione che hanno iniziato a effettuare autonome scelte di segmentazione non sempre coerenti e coordinate con quella dell'industria di marca.

Il lavoro, pertanto, è finalizzato a evidenziare la difficoltà di integrare le strategie di segmentazione dei produttori e le strategie di segmentazione a valle dei distributori. Una parte dell'industria si è integrata a valle per gestire anche l'ultima fase del retail marketing in modo coordinato con gli investimenti in comunicazione effettuati a monte. Quest'ultima strada, tuttavia, è preclusa ai produttori del mass market per diverse ragioni, mentre rientra tra le opzioni strategiche praticabili nei settori dei beni di lusso, di abbigliamento, di design e di accessori per la persona.

Il problema nodale è la difficoltà, particolarmente accentuata proprio in Italia, di integrazione tra le strategie di segmentazione formulate dai produttori e le scelte di segmentazione a valle dei distributori. Il Category management rappresenta l'approccio metodologico in grado di contribuire a risolvere il problema. Il CM, infatti, consente anche alle imprese retail di adottare strategie di segmentazione innovative in collaborazione con l'industria di marca più dinamica. Il Category management potrebbe rappresentare un approccio metodologico in grado di contribuire a risolvere il problema.

KEY WORDS

Segmentazione della domanda. Analisi della domanda. Metodi di segmentazione della domanda. Micromarketing. Category management.

Introduzione

L'aumento della dinamicità del mercato, le sempre maggiori difficoltà di effettuare previsioni attendibili e una domanda sempre più autonoma anche dai condizionamenti dei media sta aumentando le difficoltà delle scelte manageriali di segmentazione dei mercati.

L'interesse nei confronti della segmentazione è mantenuto vivo dal progressivo aumento dell'eterogeneità della domanda: i bisogni, le preferenze e i comportamenti dei consumatori sono sempre più eterogenei. “La frammentazione della società, e in particolare la frammentazione dei consumi, che diventano tra l'altro sempre più effimeri, sono alcune delle conseguenze più vistose dell'individualismo post-moderno. Tale frammentazione è resa possibile, e anzi viene favorita, dallo sviluppo dell'industria e del commercio... L'offerta di merci e servizi fa però aumentare l'isolamento dell'uomo post-moderno, proprio mentre gli permette di essere in contatto – solo virtuale – con il mondo intero (via fax, video, telefono, e-mail ecc.)” (Cova 2003:9).

Il marketing di massa è superato definitivamente. La fase dell'omogeneità, dell'uniformità e della massificazione si è definitivamente chiusa e si è progressivamente affermata una società dei consumi iper-segmentata. Il mix combinato di nuove tecnologie e iper-competizione spingono le politiche di offerta a fornire prodotti e servizi sempre più mirati e focalizzati.

Le società post-industriali, come la nostra, hanno adottato nuove modalità di diffusione dei modelli di consumo. La segmentazione e la micro-segmentazione, inoltre, è spinta anche dalle logiche della personalizzazione di massa (Valdani Dosi 1995, Pine 1996).

La progressiva tendenza della domanda alla frammentazione e alla personalizzazione delle scelte è causata dall'evoluzione stessa dei sistemi d'offerta ed è frutto del complesso sistema delle interazioni tra domanda e offerta. Le più recenti innovazioni tecnologiche, in particolare quelle riconducibili al web 2.0, hanno ridotto i costi della personalizzazione. Internet e le nuove tecnologie

digitali consentono, infatti, di offrire prodotti/servizi sempre più indirizzati a nicchie di mercato, e nuove forme di comunicazione personalizzate, a costi contenuti. Ciò alimenta un processo di continua ricerca di soluzioni sempre più segmentate, di nicchia, personalizzate. I cambiamenti in atto determinano una progressiva riduzione dimensionale dei segmenti stessi.

L'aumento dell'eterogeneità della domanda induce le imprese ad adottare strategie di segmentazione e innesta una progressiva tendenza alla micronizzazione dei mercati.

Il lavoro analizza alcune criticità riscontrate da interviste sui metodi di segmentazione maggiormente utilizzati, in particolare nel settore dei beni di largo consumo in Italia. Il presente lavoro si propone di approfondire alcuni motivi che ostacolano il successo delle strategie di segmentazione e fare luce su alcuni limiti. Tentare quindi di contribuire a ridurre le principali criticità. In realtà la letteratura su questi aspetti sembra ancora carente e mancano ricerche che pongono in relazione le scelte di segmentazione e le performance economiche. Nel nostro Paese ho riscontrato difficoltà di coordinamento verticale delle strategie di segmentazione del livello produttivo e distributivo che stanno pregiudicando l'efficacia della segmentazione stessa.

Le considerazioni che seguono sono frutto di dieci interviste in profondità a marketing manager italiani del settore del largo consumo. Le interviste qualitative erano finalizzate a chiarire le principali difficoltà di adozione di politiche di segmentazione in Italia.

I limiti dei criteri di segmentazione maggiormente impiegati in Italia

Anche in Italia, come nei Paesi anglosassoni, la segmentazione socio-demografica ha avuto, per molto tempo, notevole seguito, innanzitutto, per la facilità di reperire i dati; in secondo luogo, perché è intuitiva e, inoltre, permette di ottenere facilmente le informazioni necessarie per dimensionare i ricavi potenziali dei segmenti. I criteri socio-demografici sono utilizzati, inoltre,

anche per descrivere segmenti definiti in base ad altri criteri. Spesso s'impiegano soluzioni che utilizzano una combinazione di più variabili socio-demografiche.

Nonostante alcuni limiti: per esempio la gerarchia delle classi sociali è sempre meno interrelata al livello di reddito disponibile (si pensi in proposito agli effetti del credito al consumo e/o alle formule innovative di finanziamento per l'acquisto dell'auto o alla telefonia mobile, dove il sistema d'offerta ha integrato nuovi mix di prodotto e servizio); i parametri di segmentazione socio-demografici hanno riscosso e continuano a riscuotere notevole interesse, perché il loro impiego semplifica la scelta dei mezzi di una campagna di comunicazione. Le variabili socio-demografiche, infatti, sono comunemente utilizzate nelle indagini sull'audience e/o sulla lettura di periodici.

Il successo della segmentazione socio-demografica, tuttavia, si deve spesso all'intervento e all'esperienza delle agenzie di pubblicità, che riescono a estrapolare intuitivamente dalla semplice descrizione socio-demografica indicazioni sul profilo psicologico del target.

La segmentazione su base geografica (e/o socio-geo-demografica)

La segmentazione su base geografica è quella più tradizionale, semplice e intuitiva; si fonda sul presupposto che le esigenze della domanda e il comportamento dei consumatori siano condizionati dall'area geografica di residenza e/o dalla dimensione del centro urbano. Nonostante gli effetti di nuovi modelli di consumo imposti dai mass media, resta pur sempre una rilevante fonte di condizionamento culturale derivante dal contatto tra persone che vivono e lavorano nella stessa area geografica. Evidentemente le differenze di nazione, regione, provincia, città, quartiere, la diversa densità della popolazione e il flusso turistico possono condizionare le scelte e i comportamenti individuali.

La dimensione dei centri urbani, inoltre, condiziona le effettive possibilità di segmentazione: nel senso che maggiore è la dimensione del centro urbano, più elevate sono le possibilità di segmentare.

In realtà le persone tendono spontaneamente ad aggregarsi in aree residenziali caratterizzate da una base omogenea in termini di fase del ciclo di vita familiare, perché, per esempio, le esigenze delle giovani coppie con figli sono indirizzate verso la fruizione di spazi verdi (dove far giocare i bambini). Anche l'offerta di molti servizi ha un ambito d'influenza spazialmente determinato.

Per realizzare la segmentazione geografica sono oggi disponibili strumenti di geo-marketing, che identificano le applicazioni di marketing che si fondano su dati geo-referenziati, riconducibili quindi ad ambiti territoriali ben definiti, identificabili e rappresentabili su mappe. Il geo-marketing consente il migliore adattamento dell'offerta alle caratteristiche della domanda locale. I dati censuari, per esempio, vengono "collocati" sul territorio in base a un processo di geo-referenzamento, che consiste nell'attribuire a ogni variabile anagrafica il codice della sezione di censimento di appartenenza (o il codice di avviamento postale), in modo da rendere visualizzabile la distribuzione sul territorio delle variabili prese in esame. Dal punto di vista manageriale il geo-marketing si traduce in Desktop Mapping, che consiste nella rappresentazione combinata dei dati di marketing su mappe digitalizzate di facile lettura. In genere i software di geomarketing offrono la possibilità di:

- conoscere in dettaglio le caratteristiche della domanda nell'ambito di un definito bacino d'utenza;
- visualizzare la localizzazione dei segmenti di domanda target;
- identificare la localizzazione geografica di segmenti di clienti con alto potenziale;
- individuare aree territoriali dove l'offerta di prodotti/servizi culturali è carente;

- definire le aree gravitazionali, bacini di utenza, siti localizzativi e insediamenti della concorrenza;
- testare e/o simulare l'impatto geografico di iniziative di marketing.

La segmentazione comportamentale

Anche la segmentazione comportamentale ha trovato vasta applicazione in Italia. Un ulteriore approccio di segmentazione fa riferimento al comportamento d'acquisto. Si è soliti distinguere tra:

- tipo di utilizzatore (fruitori potenziali, non clienti, fruitori occasionali, fruitori abituali, abbonati ad un certo servizio);
- percentuale di fruizione (forte, media, bassa);
- livello di fedeltà;
- sensibilità alle variabili del marketing mix.

Concretamente, il semplice confronto tra il profilo socio-demografico di clienti con un più elevato livello di fedeltà e di quelli a minore grado di fedeltà oppure tra clienti abituali e occasionali può fornire interessanti stimoli e spunti per la segmentazione. Ricerche sull'ammontare della spesa mensile o annuale in specifiche attività possono essere utili per individuare particolari profili di utenti su cui puntare nuove iniziative di marketing e comunicazione mirate.

Nel caso di impiego dei criteri comportamentali in iniziative di marketing interattivo one to one, uno degli approcci più utilizzati prevede la segmentazione dei comportamenti d'acquisto in base al modello RFM (Recency-Frequency-Monetary). Il metodo RFM si basa sull'impiego di tre parametri:

1. la distanza temporale dall'ultimo atto d'acquisto (R);
2. la frequenza dell'acquisto (F);
3. il valore monetario (M).

I limiti della segmentazione psicografica o per stile di vita

In Italia la psicografica si è affermata grazie a Calvi (con Sinottica di Eurisko) che si ispira al modello VALS (Values and LifeStyles) e a Fabris, che ha impiegato il sistema 3SC (Sistema di Correnti Socio-Culturali e Scenari di Cambiamento) messo a punto in Francia da Alain de Vulpian nel 1972 e utilizzato anche in altre nazioni.

Una delle più importanti mappature psicografiche e di stile di vita della società italiana si deve a Fabris, che identifica quattro assi rilevanti:

1. **Privato:** cultura intessuta di valori materiali e aspirazioni individualistiche. Orientamento ai valori del sé e del privato (i valori identificativi sono: il consumismo, l'ostentazione, il prestigio, l'interesse, l'apparenza).
2. **Sociale:** cultura solidaristica impregnata di valori etici, ecologici e spirituali. Orientamento alla collettività e al sociale (i valori identificativi sono: il consumerismo, la partecipazione alla vita sociale, l'idealismo, l'impegno).
3. **Apertura:** cultura industriale e post-industriale aperta al cambiamento, all'innovazione e alla complessità sociale. I valori rappresentativi sono: l'edonismo, il narcisismo, la secolarizzazione e il cosmopolitismo.

4. Chiusura: cultura di stampo arcaico e preindustriale arroccata sui valori tradizionali e diffidenti verso il nuovo. I cui valori identitari sono: il localismo, la centralità della famiglia, il perbenismo.

La segmentazione psicografica consente di collocare i consumatori anche in una dimensione d'analisi di taglio psicologico. L'approccio si può considerare un tentativo di attribuire alle caratteristiche psicologiche individuali un ruolo rilevante nelle scelte di consumo. S'ipotizza che i valori individuali e gli elementi più profondi della personalità siano in grado di condizionare i modelli d'acquisto e di consumo: si prendono in considerazione quindi la personalità, i valori, le opinioni e lo stile di vita. In genere lifestyle e psicografia sono considerati sinonimi; ma, mentre, la psicografia indaga gli aspetti più profondi della personalità con un approccio strettamente psicologico (si fonda su test psicologici generali e sulla personalità), l'analisi lifestyle, invece, attribuisce maggiore risalto ad attività e atteggiamenti ed esamina il contesto sociale e culturale e i suoi influssi sulle scelte individuali. La segmentazione psicografica definisce i segmenti in base a tre variabili principali: attività, interessi e opinioni (per questo il modello viene definito AIO).

In termini più generali, il comportamento e le scelte del consumatore moderno possono essere letti come risultato dell'interazione combinata tra variabili di carattere economico, sociale e psicologico. Le scelte della domanda sono determinate anche da fattori non funzionali: l'esigenza di adeguamento a gruppi di riferimento o a modelli ideali, il bisogno d'appartenenza, la ricerca di benefici intangibili d'ordine psicologico e sociale. Alcuni segmenti sono particolarmente attenti all'immagine sociale derivata dall'acquisto di determinati beni e alla frequentazione di luoghi ed eventi, che nel tempo sono riusciti ad acquisire un elevato valore simbolico.

Nell'impostazione di una campagna di comunicazione la psicografia può fornire un supporto informativo prezioso e consentire di sfruttare gli "interessi" e i "valori" dei segmenti target e l'approccio può stimolare una maggiore creatività comunicativa (Bagozzi 2001).

Quali sono, invece, i punti deboli della segmentazione psicografica? Mauri (1995) sostiene che alla psicografia manca sia una solida base metodologica sia un rigoroso processo scientifico. Le conclusioni delle ricerche, infatti, non sono falsificabili. E aggiungo la rappresentazione stilizzata degli stili di vita degli italiani, talvolta sembra spostarsi dalla psicologia sociale all'astrologia. Lo studio degli atteggiamenti e delle intenzioni raccolte mediante la compilazione di questionari può fornire utili indicazioni per una strategia di marketing e comunicazione, ma gli effettivi comportamenti di consumo potrebbero essere diversi da quelli che si ricavano dalle dichiarazioni degli intervistati.

Alcuni autori, tra cui Colbert (2000), avanzano riserve sull'impiego delle variabili psicografiche, a causa della complessità e della criticità degli aspetti valoriali affrontati nei questionari. Gli stili di vita dipendono da fattori soggettivi che assumono un rilievo sempre maggiore, difficilmente analizzabili. Il cambiamento si collega al processo di "estetizzazione" della società, in cui le scelte di consumo assumono un valore simbolico, comunicativo e valoriale.

In definitiva, dalle interviste effettuate, si desume l'impressione che la psicografia sia sovrautilizzata in particolare dalle imprese italiane del settore dei beni di largo consumo. Inoltre, sempre più spesso il consumo, i prodotti di marca, le modalità di fruizione di servizi e d'impiego del tempo libero assumono un significato simbolico/comunicativo e rappresentano forme di espressione della propria individualità. Un numero sempre maggiore di prodotti di marca è dotato di un autonomo valore simbolico. La ricerca dell'identità personale avviene anche mediante lo "sfruttamento" e la reinterpretazione da parte dei consumatori dell'impiego della costruzione simbolica dei prodotti operata dai media e dai consumatori stessi (ed enfatizzata dalla rete Internet).

In altri termini, i mezzi di comunicazione hanno trasformato progressivamente i beni di marca in segnali, simboli, ma la stessa marca può proiettare valenze e assumere significati diversi. Un segmento di domanda è identificato anche da un omogeneo sistema d'interpretazione del significato

simbolico del brand e da un condiviso sistema di codifica dei messaggi trasmessi dall'utilizzo degli stessi.

La benefit segmentation o segmentazione in base ai vantaggi ricercati

La benefit segmentation, o segmentazione in base ai vantaggi ricercati, pone l'attenzione sui vantaggi-benefici che i clienti cercano di ottenere acquistando un "prodotto-servizio"; i segmenti così individuati consistono in insiemi di clienti che ricercano gli stessi benefici. Vale a dire, la segmentazione per vantaggi è un metodo d'aggregazione dei clienti in base all'omogeneità dei vantaggi ricercati, che possono essere tangibili e/o intangibili (prestigio, ricerca di comfort psicologico e riconoscimento di status).

L'approccio ideato da Haley (1968) si articola in tre fasi: nella prima s'individuano i segmenti, in base a una convergenza dei vantaggi ricercati; nella seconda si descrivono i segmenti, impiegando prevalentemente le variabili socio-demografiche e psico-sociologiche. Si procede, quindi, alla descrizione delle caratteristiche dei segmenti accomunati dalla ricerca degli stessi benefici. La benefit segmentation contribuisce a individuare un legame tra i criteri adottati per la determinazione dei segmenti e l'esistenza di differenze nel comportamento d'acquisto tra clienti/consumatori. Da ultimo, ma non per importanza, con la benefit segmentation i messaggi comunicativi enfatizzano i vantaggi ricercati e aumentano le probabilità di attirare l'attenzione dei consumatori.

In altri termini, i clienti sono aggregati in base all'omogeneità di vantaggi o benefici ricercati nell'offerta. Per esempio, un gruppo di clienti potrebbe cercare solo in base al prezzo (privilegiando i prodotti/servizi meno costosi). Altri, invece, potrebbero ricercare servizi sofisticati.

Dalle interviste effettuate la segmentazione per vantaggi o benefit segmentation risulta decisamente meno nota ed utilizzata. Nonostante sia stata introdotta nel 1968 e Franco Angeli abbia proposto la traduzione del volume di Haley il grado di impiego è ancora basso, mentre, si presterebbe ad interessanti applicazioni. Un ulteriore problema della benefit segmentation è dato dall'esigenza di distinguere tra benefici e attributi. Il primo concetto fa riferimento alla domanda, il secondo invece al sistema d'offerta, nel senso che gli attributi in grado di soddisfare i benefici ricercati dai clienti possono essere diversi e sono un'area di competenza dell'offerta. Per esempio, nel settore dell'auto si è riscontrato negli ultimi anni un forte aumento dei vantaggi riconducibili al concetto di sicurezza; chiarito che il beneficio ricercato è la sicurezza, è compito del team di ingegneri dedicati alla progettazione trovare le risposte tecnologiche adeguate. Mentre le ricerche di mercato, per coerenza con il metodo proposto, si dovrebbero limitare ad indagare i vantaggi/benefici ricercati. Gli attributi, infatti, come nel caso dell'auto sono diversi da impresa ad impresa, da modello a modello, per esempio Subaru soddisfa la richiesta di sicurezza con la trazione integrale permanente, ma altre imprese lavorano sulla disposizione degli air bag, oppure sulle soluzioni sofisticate di elettronica applicate al sistema frenante (l'evoluzione dell'ABS) . . .

Le ricerche empiriche sull'applicazione della benefit segmentation hanno evidenziato un'altra criticità: la contingenza dei vantaggi ricercati rispetto alle situazioni d'uso (Mauri 1995).

La segmentazione integrata industria-distribuzione

A partire da questa sezione l'analisi si concentra sui problemi di segmentazione delle imprese di servizi e delle imprese di distribuzione. Siamo infatti entrati da tempo nell'era del terziario, ma ancora troppi studiosi di marketing sembrano fare finta di niente.

Nelle imprese di servizi e nelle imprese commerciali, il cliente è coinvolto in misura sempre maggiore nel processo di erogazione, al contrario di quello che avviene nella produzione manifatturiera. La modernizzazione e l'industrializzazione dei processi di erogazione di servizi mediante l'impiego della tecnica del self service richiedono una sempre maggiore e intensa partecipazione del cliente. Il termine "prosumer" è stato coniato per evidenziare che la produzione del servizio è tarata sulle richieste del consumatore, che contribuisce attivamente anche alla sua erogazione.

L'aumento della componente servizi nei sistemi d'offerta anche delle imprese manifatturiere comporta una rete di unità di erogazione diffuse sul territorio (in stretta prossimità con i clienti). Solo di rado i servizi sono offerti ad un unico segmento di clientela. Generalmente, nelle unità di erogazione del servizio, devono coesistere differenti segmenti di clientela. Il problema è rilevante in riferimento alla percezione qualitativa del servizio e alla sua influenza sulla soddisfazione del cliente. Per esempio, le relazioni di un segmento rispetto all'altro sono difficilmente prevedibili, ma influiscono sulla qualità del servizio e sulla soddisfazione del cliente. Solamente una rigorosa segmentazione della domanda, che preveda un'aggregazione di clienti omogenei in termini di gusti, desideri, vantaggi ricercati e comportamenti, consente di sviluppare relazioni che non siano di intralcio all'erogazione del servizio stesso e che non costituiscano motivo di insoddisfazione per i clienti.

La terziarizzazione dell'economia stimola ulteriormente l'adozione di strategie di segmentazione, per evitare una percezione negativa della qualità del servizio offerto.

Passiamo ora ad affrontare un ulteriore problema causato dai cambiamenti che hanno interessato la distribuzione. La maggior parte delle imprese di produzione, come è noto, non vende direttamente ai clienti finali, ma stabilisce relazioni con un network di imprese di distribuzione. I principali Gruppi della Grande distribuzione europea hanno iniziato a effettuare autonome scelte di segmentazione non sempre coerenti e coordinate con quella dell'industria di marca. La

distribuzione moderna ha un'autonoma capacità di sviluppare strategie di marketing; mentre le imprese commerciali tradizionali avevano un comportamento passivo rispetto al marketing dell'industria di marca. Le imprese della Grande distribuzione sviluppano risorse e competenze di marketing finalizzate al marketing d'acquisto e, parallelamente, alla ricerca di prodotti in grado di servire target prescelti di clienti.

La distribuzione moderna assume un ruolo di marketing, di comunicazione e di branding autonomo. I retailer più importanti riescono a costruire brand equity indipendentemente dal marketing dell'industria. L'aumento dimensionale delle unità di vendita, la concentrazione della distribuzione, l'innovazione dei format e lo sviluppo del franchising hanno amplificato le possibilità comunicative dei punti vendita e quindi dei distributori. Inoltre, l'in-store marketing riesce a sfruttare le sinergie derivanti dalla coincidenza della fase d'acquisto con il momento comunicativo e determina un'ulteriore amplificazione dell'efficacia comunicativa e di marketing delle unità di vendita. Il punto vendita, infatti, il luogo in cui il cliente entra in contatto con i prodotti e i servizi commerciali, è la variabile più importante del retail marketing.

Anche in Italia sia pure in ritardo rispetto ad altri Paesi europei, la fase della distribuzione di massa e della standardizzazione dei servizi commerciali trova compimento. Le più recenti direzioni di sviluppo della distribuzione moderna si caratterizzano per la ricerca di nuovi format distributivi segmentati, differenziati ed emozionali. La competizione nel retail si è spostata anche sui servizi accessori segmentati.

I principali gruppi della Grande distribuzione europea sono passati recentemente da politiche di mass market a politiche di target marketing. I primi distributori che hanno iniziato a focalizzarsi su specifici segmenti di clientela hanno eroso quote di mercato alle imprese della Grande distribuzione, che hanno continuato a operare nell'ottica del mass merchandise.

Nella distribuzione non food i casi di maggiore successo nella distribuzione moderna, quali per esempio Ikea, Decathlon, Zara, si caratterizzano per una chiara focalizzazione su specifici e ben delimitati segmenti di domanda. Ikea, per esempio, si indirizza alle giovani coppie con figli, ma riesce ad attrarre clienti anche al di fuori del segmento originario. Decathlon si concentra su un segmento trascurato dai principali produttori di prodotti sportivi: gli sportivi dilettanti. Al contrario, format distributivi non mirati su uno specifico segmento di domanda hanno minori probabilità di successo. L'esigenza di servire diversi segmenti di clientela nello stesso punto vendita comporta in genere uno scadimento della qualità percepita del servizio e, quindi, della soddisfazione dei clienti.

Quello che intendo sottolineare è l'esistenza di un disallineamento nelle strategie di segmentazione nell'impiego di due variabili del marketing mix: la comunicazione e la distribuzione. Mentre per la prima, la comunicazione, i produttori pongono molta attenzione allo sviluppo di una campagna (messaggi e mezzi) coerente con le caratteristiche dei segmenti target prescelti; per la seconda, la distribuzione, in generale non viene posta la stessa attenzione nella scelta di clusterizzazione di punti vendita coerenti con il segmento di consumatori obiettivo. I canali di distribuzione in Italia sono caratterizzati ancora dalla presenza di imprese indipendenti che rendono più complesso il processo.

In altri termini, mentre sono disponibili da anni ricerche (e Centri media) che consentono di sviluppare un piano media in cui sono posti in correlazione profili di clienti identificati in base a criteri socio-demografici, geografici e di stile di vita e specifici mezzi (periodici, programmi televisivi, quotidiani. . .), oggi non sono ancora disponibili ricerche analoghe sui punti vendita che consentono un piano retail con la stessa ricchezza di informazione (che si trova nell'ambito dei mezzi di comunicazione).

Inoltre, l'autonomia di marketing della distribuzione e le scelte di segmentazione e di posizionamento dei principali gruppi della distribuzione moderna hanno creato un nuovo problema: l'integrazione tra i due livelli.

Il punto centrale del problema è rappresentato dalla difficoltà di integrare verticalmente le scelte di segmentazione, a monte, dell'industria e quelle a valle della distribuzione. Specie in Italia le possibilità di coordinare verticalmente le strategie di segmentazione nei due livelli, quello produttivo e quello distributivo, pregiudica l'efficacia della segmentazione stessa.

Per sfruttare le nuove opportunità che derivano dall'impiego del negozio come mezzo di comunicazione e l'efficacia dell'in-store marketing una parte sempre maggiore dell'industria di marca si integra a valle, mediante l'apertura di negozi monomarca, di flagship store e lo sviluppo di reti di punti vendita in franchising. Le risorse di marketing investite, in particolare da produttori di marchi leader nell'integrazione a valle, sono sempre più ingenti. Il vertical branding è una delle strategie più seguite per creare valore e brand equity in un numero sempre maggiore di settori. I punti vendita monomarca presentano un maggiore livello di specializzazione, offrono una gamma più profonda, una qualità del servizio, in genere, più elevata. Consentono di valorizzare tutta la gamma offerta da un marchio con un elevato livello di servizio. Le scelte localizzative e l'ambientazione stessa dello spazio commerciale chiariscono le scelte di posizionamento e segmentazione del brand, senza i filtri e le riletture dell'offerta dei punti vendita indipendenti plurimarca. I vantaggi per la marca sono numerosi, dalla maggiore fidelizzazione della clientela all'assenza dei concorrenti diretti spesso nel negozio tradizionale. L'acquisto in un negozio monomarca ha un impatto emozionale superiore rispetto al medesimo acquisto effettuato in un punto vendita plurimarca.

La distribuzione si riappropria del ruolo informativo, di garanzia e di marketing svolto dall'industria e arriva anche a proporre marchi propri (Lugli, Pellegrini 2005). La distribuzione moderna accentua il suo autonomo ruolo di marketing e di comunicazione.

Le scelte di segmentazione delle imprese commerciali sono vincolate dalla localizzazione dei punti vendita e dalle difficoltà gestionali che derivano dal gestire un numero di articoli (referenze), decisamente superiore alle imprese di produzione.

Il category management doveva rappresentare l'approccio metodologico in grado di consentire anche alle imprese del retail di adottare strategie di segmentazione innovative in collaborazione con l'industria di marca orientata alla collaborazione.

Come "allineare" i due livelli di stratificazione delle strategie di segmentazione, quello dei produttori e quello dei distributori? Le imprese italiane della Grande distribuzione hanno adottato soluzioni organizzative manageriali mutate, in una prima fase dal modello francese dell'Ipermercato e più recentemente da quello inglese del Supermercato e/o Superstore. Il primo modello nasce con una logica di forte decentramento decisionale, il Capo reparto, o Capo settore, oggi Category Manager, in particolare, nei primi anni di sviluppo della forma distributiva Ipermercato, è autonomo e può adattare il mix dell'assortimento del punto vendita alle specificità locali. Il modello mostrerà successivamente limiti testimoniati anche dalla minore redditività dei Gruppi francesi rispetto a quelli anglosassoni. Il modello francese dell'Ipermercato nasce come business unit autonoma, con una logica di decentramento organizzativo, con elevato adattamento al contesto competitivo locale (considerando più i competitor che i segmenti di clientela che gravitano nel bacino d'utenza dei punti vendita).

Il modello organizzativo tipico della Grande distribuzione inglese invece si basa su un forte accentrato decisionale e limita le possibilità di segmentazione/adattamento dell'assortimento a cinque o sei cluster di punti vendita. È il modello che in Italia ha condizionato le scelte organizzative e manageriali di Esselunga (Insegna della Grande distribuzione con i migliori risultati economici e la maggiore produttività nel nostro Paese).

Il modello organizzativo e manageriale della GD inglese si basa su un forte accentrato e su format di punto vendita omogeneo, standardizzato e sfrutta maggiormente il contributo informativo delle nuove tecnologie.

In Italia solo alcune imprese della Grande distribuzione adottano differenti soluzioni d'assortimento in relazione a cluster di punti vendita. Vale a dire individuano alcuni modelli di assortimento, che tengono conto delle caratteristiche salienti dei clienti dei differenti punti vendita. I cluster vengono "costruiti" in base ai dati resi disponibili dalle carte fedeltà. Ma la costruzione di cluster richiede il geo-referenzamento dei dati aziendali. Con quest'approccio i dati demografici censuari della popolazione vengono riferiti ad aree residenziali, identificate per esempio dal codice di avviamento postale e quindi geo-referenziati. I database geo-demografici consentono di sviluppare iniziative di micro-marketing efficaci.

Category Management e segmentazione integrata verticalmente tra industria e distribuzione

Il Category Management è un processo finalizzato a gestire le categorie di prodotti come unità di business. Lo scopo del CM è quello di individuare nuovi criteri di aggregazione espositiva degli assortimenti conformi alle logiche di lettura dello stesso da parte di specifici segmenti di consumatori.

Seguendo quest'approccio si può arrivare a proporre soluzioni espositive di categoria mirate su micro-aree territoriali, considerando anche il profilo dei segmenti di domanda prevalenti nel bacino d'utenza.

La categoria è un'entità che si colloca a metà tra gli interessi del produttore, concentrati sul prodotto, e gli interessi del distributore, concentrati sulla vendita dell'intero assortimento. Con il Category, un produttore e un distributore interessati all'affermazione di una certa categoria decidono di collaborare. Solitamente, costituiscono un gruppo di lavoro comune per sviluppare in modo coordinato le migliori soluzioni espositive di merchandising di un'intera categoria di prodotti. Il produttore leader di categoria formula proposte espositive e un piano relativo all'intera categoria.

Le soluzioni espositive di categoria sono formulate considerando anche il profilo dei segmenti di domanda.

Il Category Management prevede che un'impresa della Grande distribuzione decida di delegare a un unico produttore la gestione di un'intera categoria di prodotti. Il CM è un processo complesso che si articola in diverse fasi: prevede una fase analitica di studio dei risultati di vendita degli articoli che fanno parte della categoria; una fase di confronto tra canali e imprese; una definizione dell'albero delle categorie e delle sottocategorie, l'assegnazione di un ruolo specifico alla categoria; la definizione del nuovo display espositivo costruito anche mediante focus group e ricerche qualitative; la verifica dei risultati di un test (e l'eventuale revisione della proposta).

A ogni singola categoria viene successivamente attribuito un differente ruolo che può essere quello di creare traffico, di sviluppare forme di fidelizzazione della clientela, di generare liquidità, di sviluppare un'immagine di convenienza o, all'opposto, di elevato contenuto di servizio. L'attribuzione di obiettivi specifici, ma coordinati, consente di gestire le categorie in un'ottica di portafoglio di attività, mutuando gli schemi di analisi dalle matrici di portafoglio prodotto.

Se, dopo un periodo di sperimentazione, i risultati di vendita sono inferiori alle aspettative, il distributore può cambiare il partner e affidare la gestione della categoria a un altro produttore. Inoltre il display merceologico e i criteri espositivi della categoria sono orientati alle diverse occasioni di consumo in modo da avere il massimo impatto sul consumatore e stimolare gli acquisti d'impulso.

In Italia ho riscontrato uno spazio di ricerca relativo alla clusterizzazione dei punti vendita considerando sia il profilo socio-demografico, di stile di vita e di stile d'acquisto dei clienti/famiglie che gravitano nel bacino d'utenza. Uno dei principali problemi è quello di combinare stile di vita del consumatore con il suo stile d'acquisto. Sarebbe auspicabile un aumento delle ricerche di clusterizzazione dei punti vendita in base all'omogeneità della clientela servita. La micro-

segmentazione integrata industria/distribuzione offre il vantaggio di poter essere utilizzata per studiare le reazioni dei consumatori a specifiche iniziative di marketing realizzate nei punti vendita.

Conclusioni, limiti e implicazioni

Uno dei limiti del presente lavoro è che si basa su un numero limitato di interviste qualitative, mentre per il futuro è intenzione di chi scrive procedere ad una fase estensiva con un questionario strutturato e finalizzato ad indagare:

1. il grado di conoscenza degli approcci e delle variabili di segmentazione;
2. l'impiego effettivo delle differenti tecniche;
3. una valutazione dei marketing manager sull'efficacia delle stesse.

Errori nella segmentazione possono penalizzare il valore del marchio e annullare di fatto degli investimenti in comunicazione.

La segmentazione è uno dei temi concettualmente più rilevanti del marketing, racchiude l'essenza stessa del marketing: ha più di cinquant'anni, ma non li dimostra. Il concetto, infatti, è stato elaborato formalmente per la prima volta nel 1956 da Smith in un articolo pubblicato sul *Journal of Marketing*. Smith (1956) impiega la semplice metafora della torta e sostiene che differenziare è come dividere la torta in orizzontale, mentre segmentare significa suddividere la torta in fette verticali. Essa, infatti, consente di frazionare le esigenze individuali in segmenti di domanda, ognuno dei quali può essere considerato un obiettivo da raggiungere con specifiche politiche di marketing.

Il lavoro analizza l'evoluzione degli approcci di segmentazione e pone in luce alcune ambiguità e criticità dei metodi più noti e utilizzati. In definitiva, tuttavia, se accettiamo l'ipotesi, più realistica oggi, della progressiva tendenza all'eterogeneità della domanda (in un numero sempre maggiore di settori e mercati), dobbiamo porre in secondo piano la concezione tradizionale di segmentazione e considerare la segmentazione come la ricerca e l'individuazione di variabili con capacità di aggregazione di clienti sempre più eterogenei.

La complessità e l'ambiguità del concetto di segmentazione derivano da due dimensioni (apparentemente inconciliabili): da un lato infatti, se partiamo dalle logiche del marketing di massa, segmentare significa suddividere il mercato. Dall'altro, invece, se accettiamo l'ipotesi che ogni cliente ha esigenze specifiche nella prospettiva della mass customisation, la segmentazione diventa un processo di aggregazione.

La segmentazione basata su cluster si fonda su tecniche statistiche di analisi multivariata per esempio, l'analisi fattoriale e/o la cluster analysis, che consentono di individuare gruppi di clienti con caratteristiche omogenee in termini di risposta a specifiche combinazioni di marketing mix. Il metodo può consentire di individuare modalità innovative di segmentazione ed è meno condizionato dall'esperienza di chi decide le politiche di marketing. I fautori di quest'ultimo approccio ipotizzano che i segmenti si formino in relazione a un'omogeneità di preferenze rispetto a un certo sistema d'offerta, perché questo viene a occupare una posizione particolare nel sistema percettivo dei clienti.

Le ricerche realizzate sull'effettiva applicazione della segmentazione sembrano orientate a concludere che prevalgono ancora metodi e tecniche basate sull'intuizione e sull'esperienza personale dei marketing manager. L'approccio è ancora oggi più intuitivo che razionale e pianificato. Inoltre, ho maturato la convinzione che stia aumentando il gap tra l'evoluzione dei metodi e delle tecniche statistiche di segmentazione e la capacità dei marketing manager italiani di effettivo sfruttamento dei risultati delle stesse.

BIBLIOGRAFIA

Bagozzi R., *Fondamenti di marketing*, , Bologna, Il Mulino, 2001.

Berry L., Parasuramm A., Zeithaml V., , *Servire qualità: un metodo pratico per gestire la qualità nelle imprese dei servizi*, Milano McGraw-Hill, 1986.

Bitter M. Zeithaml V., *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm – 2nd Edition*, McGraw-Hill. , 2002.

Busacca B. Bertoli G. , *Valore per il cliente, soddisfazione, fedeltà*, Milano, Egea, 2008.

Casarin F., *La segmentazione del mercato dei beni di consumo*, Padova, Cedam, 1990.

Claney K., Krieg P., *Marketing scientifico*, , Milano, Egea, 2002.

Colbert F., Nantel J., Bilodeau S., *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, Etas, 2000.

Costabile M. Marzocchi G.L., “La segmentazione della base clienti: un’applicazione ibrida di mixture regression model”, *Micro & Macro Marketing*, XIV, pp. 107-136, 2005.

Cristini G. (a cura di), *Marketing*, Milano, Il Sole24Ore, 2009.

Beane T.D. , Ennis D.M., “Market segmentation a review”, *European Journal of Marketing Vol. 21/1987*, pp. 20-42.

Dalli D. Romani S., *Il comportamento del consumatore*, Milano, Franco Angeli, 2004.

- Dickson P. R., Ginter J.L., “Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2 (Apr. 1987), pp. 1-10 American Marketing Association, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/125>, 1987.
- Eigler P., Langedard E., *Il marketing strategico nei servizi*, Milano, McGraw-Hill, 1988.
- Fabris G., “Gruppi di riferimento e consumi”, *Studi di Sociologia*, 64, pp 141-160, 1965.
- Haley R., “Benefit segmentation: a decision orientation research tool”, *Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 3, pp. 30-5, 1968.
- Lambin J., *Marketing strategico ed operativo*, Milano, McGraw-Hill, 1996.
- Lugli G. Pellegrini, *Il marketing distributivo*, Torino, Utet, 2005.
- Manaresi A., Marzocchi G., Mazzini C., Mercati target: segmentazione e valutazione, in Cristini G. (a cura di), *Marketing*, Milano, Il Sole24Ore, 2009.
- Mattiaci A. (a cura di), *Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Roma, Carocci, 2008.
- Molteni L. Troilo G., *Ricerche di Marketing*, Milano, McGraw-Hill , 2003.
- Mauri C., Segmentazione, criteri per i beni di consumo, in a cura di Valdani E., *Marketing, Enciclopedia d'impresa*, Torino, Utet, 1995.
- Pine J., *Mass Customization: dal prodotto di massa all'industriale su misura*, Milano, Franco Angeli, 1966.
- Podestà S., *Prodotto, consumatore e politica di mercato*, Milano, Etas, 1977.
- Podestà S., Addis M., Il postmodernismo: alla ricerca dell'introvabile”, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1/2003, pp. 5-41,.

Smith W., “Product Differentiation And Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”,
Journal of Marketing, n. 21 1956, pp. 3-8.

Valdani E., Dosi F., “La personalizzazione di massa nelle imprese italiane: un’indagine
esplorativa”, *Economia & Management*, Vol. 3/1995, pp. 65-80.

Weber M., *Economia e società*, Edizioni comunità, Milano, 1961.

Wind Y., “Issue and avances in segmentation research”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 15,
August, 1978, pp. 317-337.