

VALUE LAB: LE DIFFICOLTÀ DEL PERIODO SPINGONO I RETAILER A NUOVE PROCEDURE DI MANAGEMENT

Salto di qualità nella fidelizzazione per rispondere alle sfide del 2011

Gianluigi Crippa-Alberto Comunello*

Negli ultimi 12 mesi, in un contesto denso di mutamenti, molti dei quali decisamente non auspicabili, si è potuta osservare la tendenza positiva di

1. A caccia delle reali potenzialità di spesa del target di riferimento
2. Esiste un'evoluzione del marketing one-to-one

numerosi player ad aprirsi a nuove soluzioni per competere: si potrebbe dire che nelle difficoltà diverse aziende stanno cercando di sofisticarsi, talvolta mettendo in discussione procedure e metodologie consolidate. La sofisticazione registrata è da attribuirsi principalmente all'introduzione di nuove pratiche manageriali che consentano di prendere delicate decisioni con maggiore oggettività e realismo. Tale tendenza è ancora più marcata nel mondo del retail e riteniamo possa consolidarsi nel 2011. Nel vasto orizzonte del marketing abbiamo verificato che du-

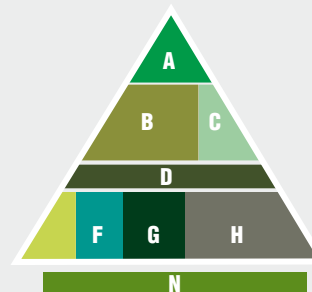
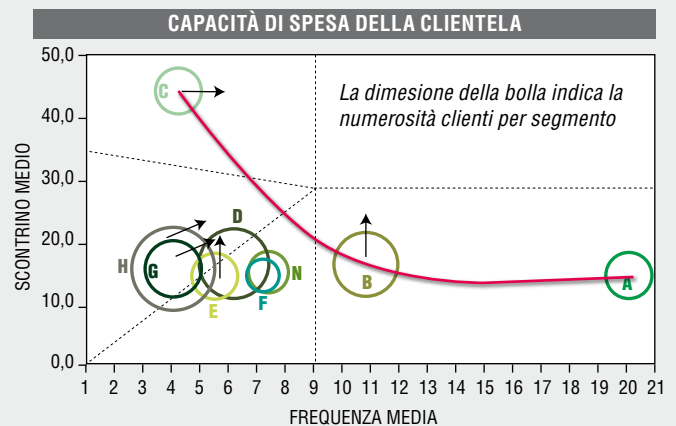
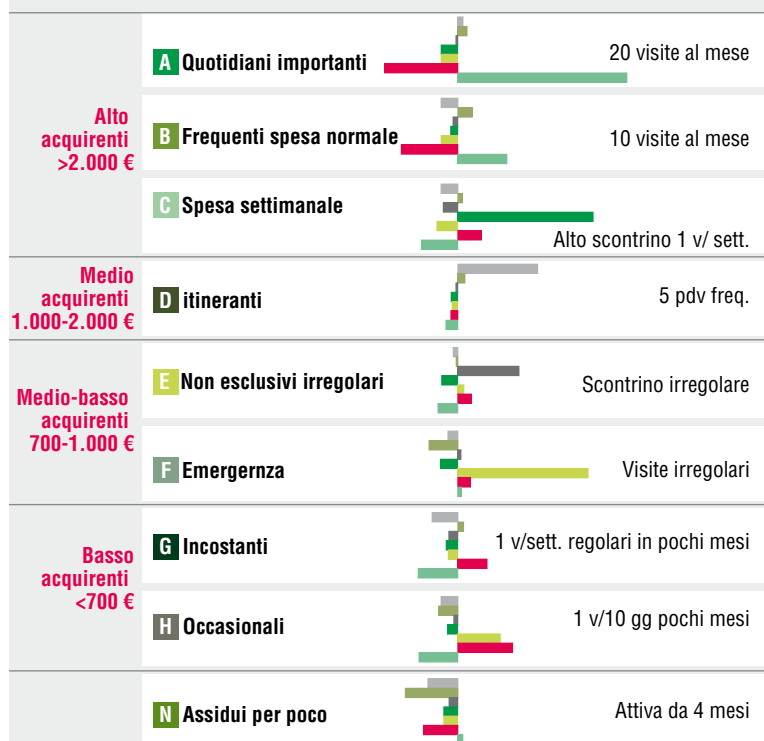
rante il 2010 una delle esigenze prioritarie di numerosi manager che operano nel retail è stata quella di dover compiere un salto di qualità nel fidelizzare il cliente per acquisire una maggiore quota del loro portafoglio e limitarne quindi l'evasione verso i concorrenti, il tutto cercando di utilizzare al meglio i propri budget di marketing messi a disposizione con sempre più oculatezza dai ceo.

INTEGRAZIONE ANALITICA

Per farlo un fondamentale contributo può derivare da innovative pratiche manageriali sinte-

tizzabili con il termine geo data mining ovvero l'integrazione di analisi statistiche con quelle geografiche. Il geo data mining, unione di geomarketing e analisi di data mining, è un approccio basato su fatti e dati che consente di rispondere nel modo più efficace, efficiente e veloce ai cambiamenti di medio lungo termine, analizzando la clientela per conoscerne le reali potenzialità di spesa e individuare quelli su cui, per svariati motivi, sarebbe troppo dispendioso concentrarsi perché troppo fedeli ai concorrenti (magari solo per motivi di localizzazione geografica),

Esempio di segmentazione e variabile distintiva dei cluster



La curva **rossa** rappresenta la "capacità di spesa di una famiglia", quindi solo i cluster sulla curva di indifferenza sono fedeli 100% all'insegna xxx.... con comportamenti diversi, tutti gli altri cluster sono sfruttati a % ridotta

Fonte: Value Lab (2010)

oppure troppo fedeli a loro stessi tanto da esserne quasi prigionieri. L'individuazione dei segmenti dove la catena ha possibilità effettive di manovra permette di mirare le proprie attività di marketing e di avere maggiori probabilità di successo in termini di Roi e retention rate, con la conseguenza ulteriore di ricevere maggior attenzione e fiducia dalle direzioni generali.

MANY TO ONE

Attraverso queste logiche viene superato un approccio di marketing indifferenziato, senza disperdersi per contro nella frammentazione della domanda. Ciò avviene segmentando la clientela, ossia individuando cluster comportamentali omogenei per i quali definire strategie di marketing ad hoc, finalizzate a incrementare le attività di cross-selling e up-selling, nonché elaborare modelli comportamentali per analizzare i trend e monitorarne l'evoluzione nel tempo, anche alla luce di fenomeni socio-economici contingenti.

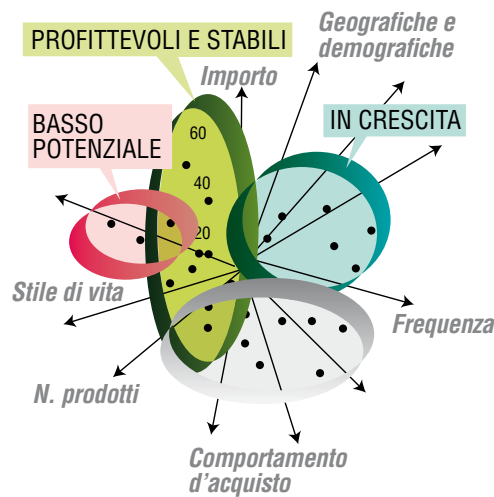
C'è una evoluzione del mercato loyalty che riguarda principalmente l'approccio al cliente: non solo, come già accennato, il one-to-many del tipico mass marketing lascia il posto al one-to-one (in cui la singola azienda cerca di indirizzarsi ai singoli clienti), bensì il one-to-one viene fatto evolvere nella direzione di un approccio many-to-one che le aziende adottano sposando una strategia congiunta di mass customization nella quale si rinuncia alla competizione, in favore della partnership.

BENEFICI REALI

Come concretizzare questi obiettivi, affinché generino benefici tangibili per l'azienda, è un argomento delicato legato alla capacità di:

- *interagire* in modo efficace e immediato con i consumatori;
- *prevedere e analizzare* i ritorni delle attività promozionali;
- *saper tarare* al meglio le offerte a seconda del profilo dei propri

Analisi di segmenti di clientela individuati con cluster analysis



clienti e dei loro comportamenti di consumo. Tanto più un'azienda sarà in grado di interagire costantemente con i propri clienti sin dal momento della sottoscrizione di un programma, quanto maggiori saranno i risultati in termini di Roi, valore del brand e fedeltà a esso.

L'eccellenza si lega alla capacità di studiare tante campagne promozionali quanti sono i target di clienti verso i quali comunicare con messaggi rapidi trasmessi dagli strumenti di uso comune (Sms, e-mail, promozioni sul territorio). Le comunicazioni vincenti, capaci di colpire davvero il bersaglio, devono prevedere un adeguato grado di personalizzazione in base a:

- *ambito geografico;*
- *respiro temporale;*
- *obiettivi da dare al cliente;*
- *tipologia di reward associato al raggiungimento delle soglie.*

Il disegno di ciascuna attività promozionale è un processo in costante aggiornamento e arricchimento.

OTTIMIZZAZIONE

Altro elemento di criticità, tipico di un ciclo economico come quello del 2010, ha riguardato la necessità di ottimizzare i costi di marketing.

Una delle voci di costo a cui molti manager hanno dovuto met-

ter mano è quella legata alla comunicazione, ponendosi il problema che può derivare da un abbattimento indiscriminato ovvero quello di un'eccessiva riduzione di visibilità che in certi casi rischia di produrre una pesante ricaduta negativa sulle vendite. Anche in questo caso è possibile adottare soluzioni basate sulle analisi statistiche che consentano di definire con la maggior attendibilità possibile il profilo del target su cui agire, adottando strategie di comunicazione allineate alle specifiche caratteristiche.

Tali analisi, integrate con quelle geografiche consentono di delimitare il campo alle aree territoriali prioritarie in relazione alla concentrazione del target stesso fino ad arrivare a differenziare la comunicazione a seconda del quartiere o della via.

Altra voce di costo su cui i retailer si sono confrontati quest'anno è legata alla gestione di un programma fedeltà: alla luce del contesto odierno molti hanno dovuto intraprendere alleanze e partnership con altri players del mercato operanti su vari livelli della catena di valore per non rinunciare a un processo tanto strutturato. Essendo la scelta del partner un elemento strategico i manager tendono sempre più a scegliere basando-

Lo scenario

Il mondo del retail ha dovuto confrontarsi con alcuni importanti mutamenti relativi a diversi elementi che compongono lo scenario competitivo, ovvero:

- **Variazioni socio demografiche:** invecchiamento della popolazione italiana, diminuzione del numero di figli per famiglia, aumento dell'immigrazione ed evoluzione del ruolo della donna nel mondo del lavoro e nella società.
- **Nuove abitudini di consumo:**
 - il tempo diventa una risorsa scarsa che si investe con fatica negli acquisti;
 - aumentano le esigenze dei consumatori;
 - i consumi sono sempre più legati a benessere e salute, si prediligono prodotti biologici e sostenibili;
 - cresce l'attenzione al prezzo a discapito della qualità;
- **Multicanalità:** cresce l'importanza dell'e-commerce e l'influenza dell'universo web negli acquisti. Mobile marketing, connettività e social network cambiano il luogo, il momento e le modalità di comunicare e confrontarsi con il consumatore.
- **Personalizzazione:** il consumatore ritiene fondamentale che l'offerta sia in linea con il suo stile di vita, con i suoi desideri e con la scarsità di tempo e attenzione dedicabile.

si su criteri oggettivi che diano le massime garanzie di successo dell'iniziativa presso i clienti finali. Anche per tale decisione è utile avvalersi di approcci statistici e geografici per scegliere il partner più indicato in termini di coerenza di profilo del consumatore, valori legati all'insegna, ma anche di prossimità e vicinanza geografica tra i propri clienti e i punti di vendita delle insegne partner.

*Value Lab