

IL CONTRIBUTO DEI DATI LOYALTY ALLA MISURA DELL'EFFICACIA DELLE PROMOZIONI

di Cristina Ziliani

Ottobre 2005

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

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

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

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

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

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

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

- le finalità dell'azione non si esauriscono nel semplice aumento delle quantità vendute e del fatturato, ma sono numerose, e in una medesima azione promozionale possono sovrapporsi;
- i decisori potrebbero non avere assegnato ed espresso chiaramente gli obiettivi dell'azione, o potrebbero averle assegnato più obiettivi in parziale contrasto tra loro;
- i risultati della promozione possono verificarsi con anticipo (*lead*) e con ritardo (*lag*). Si pensi al caso di un'insegna della GDO che distribuisce un volantino mensile per informare i clienti sulle future opportunità promozionali: ciò può influenzarli inducendoli a rinviare l'acquisto al momento di maggior convenienza, generando perdita di vendite e minori margini;
- l'azione promozionale su un prodotto ha effetti anche su altri prodotti e categorie, tipicamente sostituti e complementari;

- l'efficacia della promozione risulta dall'effetto combinato di diversi elementi: categoria/marca prescelta, target, meccanica promozionale, valore dell'incentivo, scelta del momento in cui effettuare l'azione, mezzo e messaggio con cui veicolarla, realizzazione di test ed altri ancora di cui diremo in seguito;
- le azioni promozionali sono condotte mentre sono in atto altre attività di marketing dell'impresa e dei suoi concorrenti - ad esempio advertising e trade promotions -. Ricordiamo inoltre che la sovrapposizione di più tipologie promozionali va crescendo, a seguito dell'orientamento alla fidelizzazione (*continuity promotions*) e al micromarketing (*targeted promotions*).

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

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

Le società specializzate nella produzione di dati di mercato come Nielsen e Information Resources elaborano un Indice di Efficacia Promozionale (P.E.I.)¹ determinato con la tecnica delle vendite incremental: le vendite del periodo promozionale vengono rapportate cioè alla baseline, un valore stimato delle vendite che si sarebbero comunque ottenute in assenza di promozione. A tale metodo di misurazione sfuggono molti aspetti dell'efficacia delle promozioni, come discusso nel seguito.

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

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

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

¹ PEI = vendite totali/vendite di baseline * 100.

² Come espresso chiaramente da un retailer del Regno Unito, che dice (Cuthbertson e Laine, 2004, p. 293): "...without loyalty data, measurement of promotions would become much more difficult. We would not be able to look at how we are effecting different types of consumers; we would only be able to see that these promotions produce an uplift in sales at an aggregate level. We wouldn't be able to see who was responding to it, whether it was a change from other products".

Avendo a disposizione un database clienti contenente almeno un anno³ di dati sui comportamenti di acquisto, è possibile apportare migliorie al metodo delle vendite incremental. Innanzitutto, il retailer ha registrato nel database quando si tratta di una promozione e quando di un riposizionamento di prezzo, informazione che può anche essere trasferita ai fornitori con cui si è attivata collaborazione informativa superando l'incertezza delle fonti di mercato. Focalizzando l'attenzione sui dati di cliente, poi, una prima analisi utile consiste nel calcolare i cicli medi di riacquisto di cliente, e seguirne il comportamento per verificare la presenza e quantificare l'entità di effetti lead e stock up. Solo la possibilità di seguire il comportamento del singolo cliente nel tempo, per un periodo opportunamente lungo, permette di tenere conto di tali effetti di testa e di coda, reintroducendoli nell'equazione dell'efficacia promozionale per riavvicinarla così alla modalità di calcolo più corretta - rimasta finora teorica - di cui abbiamo detto nel paragrafo precedente. I dati di cliente consentono di addivenire ad una misura della frequenza di acquisto "reale", che non necessariamente corrisponde a quella dichiarata dai consumatori in occasione di ricerche di mercato, e che spesso contrasta con le generiche ipotesi formulate per decidere il timing/frequenza della promozione.

Con riferimento alla misura degli obiettivi riferiti al consumatore, i dati loyalty consentono un progresso sostanziale. Non si tratta di obiettivi nuovi: stimolare la prova di un prodotto, indurre a riacquistarlo, aumentare stabilmente le quantità consumate o le occasioni d'uso, consolidare la fedeltà, aumentare la quota di acquisti presso l'insegna/la categoria/la marca sono finalità che da sempre orientano le campagne pubblicitarie e promozionali, e alla cui misura sono state preposte le ricerche di mercato, quantitative e qualitative. La disponibilità dei dati loyalty, tuttavia, costituisce un progresso sotto numerosi punti di vista, tra cui spiccano: la significatività del campione, la veridicità dei dati e la tempestività con cui si rendono disponibili le informazioni.⁴

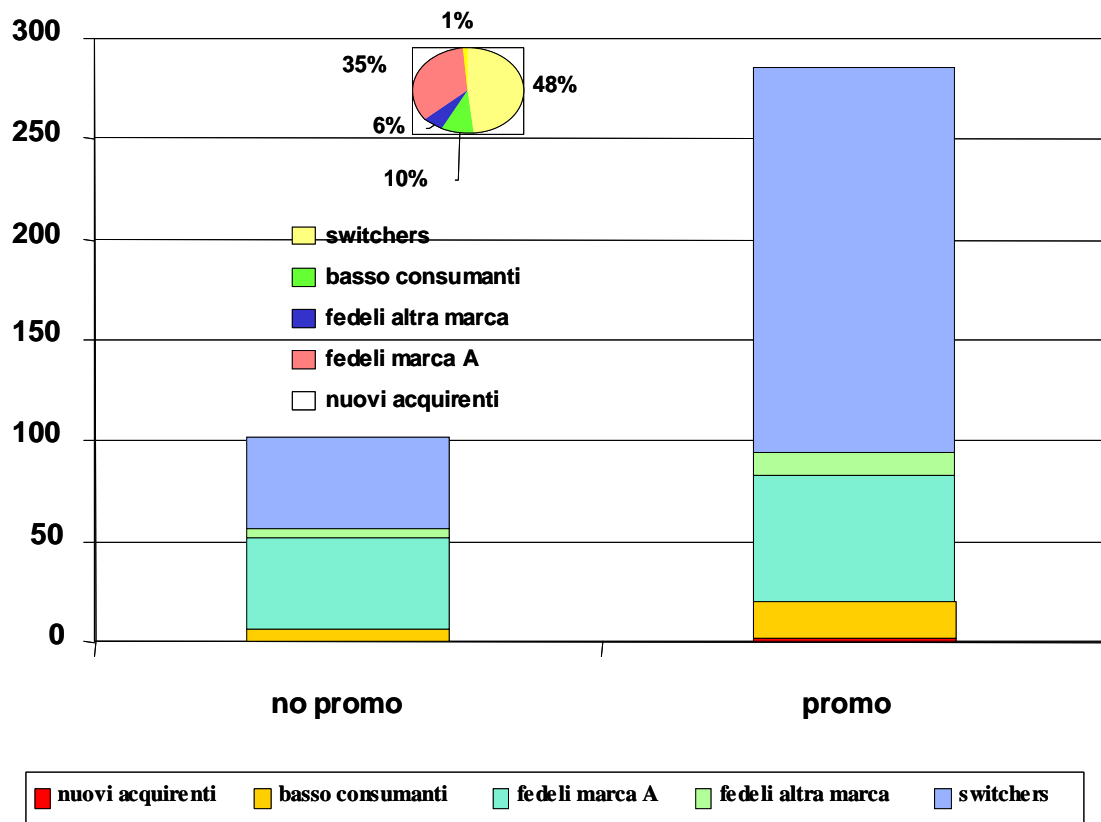
I dati di cliente consentono di sollevare il velo indistinto del lift promozionale per contemplare i diversi effetti della promozione. In particolare:

- identificando i clienti che hanno aderito alla promozione è possibile quantificare in che misura l'azione ha indotto una prima prova di acquisto (consumatori che non avevano mai acquistato prima il prodotto), un riacquisto, un accorciamento del ciclo di acquisto che non sia riconducibile ad un effetto lead ma persiste nel tempo (aumento della frequenza di acquisto/aumento stabile della quantità acquistata), un aumento della esclusività di utilizzo (riduzione stabile del consumo di sostituti) e altro ancora. La Figura mostra la scomposizione delle vendite incremental nei principali segmenti di clienti che hanno aderito alla promozione. Si osservi che è possibile valutare quanto l'azione sia stata efficace rispetto a più obiettivi: in termini di prima prova del prodotto (1% del lift promozionale) stimolo dei clienti basso consumanti (10% del lift promozionale), attrazione di clienti fedeli ad altre marche (5% del lift) risposta degli acquirenti abituali di A e degli switchers, coloro cioè che cambiano spesso marca all'interno della categoria (48%). I risultati così ottenuti possono dare indicazioni circa l'opportunità, in futuro, di realizzare azioni mirate su specifici target, in luogo di azioni di massa.
- L'analisi della sequenza degli acquisti e dei panieri di spesa aiuta a verificare gli impatti positivi e negativi della promozione su altre marche (*interbrand*), altre categorie (*intercategory*), nonché su altre referenze della stessa marca (*intra-brand*).

³ Serie storiche di atti di acquisto sviluppate almeno su un anno sono necessarie per l'applicazione delle tecniche statistiche di analisi, così come un numero di record di cliente sufficientemente ampio. Alcuni retailer mantengono online fino a due anni di dati di venduto.

⁴ In media, presso un'insegna commerciale la carta fedeltà è diffusa presso il 70-80% della clientela, il che consente di disporre di dati rappresentativi della base clienti, "fotografata" nei propri reali comportamenti di consumo.

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



Fonte: nostre elaborazioni su dati aziendali

- Quando la carta fedeltà funziona in circolarità sui punti vendita è possibile “consolidare” il comportamento dei clienti che utilizzano più negozi della stessa insegna, misurando così lo *store switching* trainato dalle promozioni e componendo un quadro di valutazione degli effetti di cui sopra (sulle categorie di clienti, inter/intra brand, inter/intra category) alla luce degli acquisti “globali” dei clienti, e non solo con riferimento allo specifico punto vendita (*interstore*).
- Considerando periodi di osservazione che siano multipli del ciclo di riacquisto è possibile verificare la persistenza nel tempo degli effetti indotti dalla promozione, monitorando ad esempio se l’aumento della quota di vendite in categoria del brand promosso è solo “rented share”⁵ o se si sono conquistati stabilmente nuovi clienti. Considerando le promozioni sviluppate sulla categoria della maionese nel corso di un anno, SMA supermercati è in grado di produrre una tabella di raffronto delle dinamiche delle quote a seconda delle marche poste via via in promozione (Tabella), che abbiamo commentato in un lavoro precedente (Lugli e Ziliani, 2004), cui rinviamo.

⁵ “Quota in affitto”, per usare un’azzeccata espressione di Procter & Gamble, ovvero temporaneamente presa a prestito dai competitors, che tornano alle posizioni precedenti in occasione di nuove azioni promozionali sui propri brand.

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

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

Fonte:Lugli e Ziliani, 2004

Una tale “scheda informativa” della reattività delle marche alle promozioni diviene uno strumento utile per guidare la scelta delle marche da promuovere.

Riferimenti bibliografici

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

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.