

Grande distribuzione, consumatori e *fidelity card*

Alberto Rinolfi e Pietro Salinari

Per meglio servire il consumatore è necessario organizzare una conoscenza costante e approfondita dei suoi comportamenti, ma le informazioni sono efficaci solo se sono molto aggiornate e puntuali al punto da permettere di attivare promozioni personalizzate. Sorge il problema di coniugare la difesa della *privacy* con gli interessi convergenti del consumatore e di una moderna distribuzione organizzata, che si trasforma in centro di creazione di valore per tutta la filiera e per la microcomunità presente nell'area di attrazione commerciale.

Che cosa si cela dietro una carta fedeltà?

Tutte le card o tessere che possediamo sono importanti strumenti di connessione con un sistema informativo che ci riguarda e può riconoscerci in ogni nostro atto di acquisto.

Accanto alle tessere che ci mettono in diretta relazione con la nostra banca personale, troveremo la *card* della libreria preferita, quella della compagnia petrolifera che più ci fornisce il carburante, quelle delle catene alle quali appartengono i supermercati più frequentati dal familiare che si occupa degli acquisti quotidiani. A ben guardare tutti i settori di consumo sono implicati: dalla telefonia, alle vacanze, all'editoria, ai viaggi, alla musica, all'elettronica, alla ristorazione, all'assicurazione, all'assistenza e ai servizi alla persona ecc.

È un fenomeno vasto il cui principale scopo è "fidelizzare". Per molte di esse e, in particolare, per quelle fornite dalla grande distribuzione organizzata, la carta *fidelity* rappresenta la fonte informativa indispensabile per attivare un complesso sistema di marketing operativo concepito per generare programmi di fidelizzazione rivolti innanzitutto ai consumatori acquisiti.

A tutti gli operatori attivi su mercati maturi è nota la difficoltà e l'onerosità dell'acquisizione di nuovi clienti e, di converso, la maggior redditività che caratterizza le operazioni sui clienti già acquisiti; tutto ciò fa sì che le azioni di "difesa" dei propri consumatori e quelle volte ad aumentarne la frequenza di visita e il valore dello scontrino siano in espansione da almeno un decennio in Italia e nulla fa prevedere un rallentamento del fenomeno nel prossimo futuro.

Le spinte del mercato, infatti, convergono: da un lato gli operatori sempre più alla ricerca di un'offerta personalizzata per il proprio consumatore, dal-

l'altro i consumatori sempre più alla ricerca dell'offerta che maggiormente li interessa e li rappresenta tra le tante disponibili.

Proprio per questo, le grandi catene di *grocery* investono sempre più nel marketing puntuale (*one to one*) e locale (micromarketing), come se l'attenzione al "minimo dettaglio del comportamento" del consumatore e l'attenzione all'"ultimo miglio di territorio" e "all'ultimo minuto di tempo" fossero aspetti decisivi della competizione. Nel corso degli ultimi dieci anni, molti operatori hanno, dunque, avviato programmi fedeltà, spesso senza la consapevolezza delle implicazioni e delle conseguenze. I risultati - non sempre supportati da un'adeguata cultura operativa - sono stati non poche volte inferiori alle attese, ma per molti si sono invece rivelati una delle vie principali del loro successo con piena soddisfazione dei consumatori.

Un successo niente affatto scontato, ma funzione di una quasi "segreta alchimia" composta da appropriate tecnologie di raccolta, validazione e organizzazione delle informazioni; da un'originale interpretazione dei dati; da un uso creativo delle conoscenze; da scelte strategiche di orientamento al consumatore; da un'appropriata e innovativa cultura e organizzazione aziendale.

Come vedremo, è in gioco il modo in cui la grande distribuzione organizzata (GDO) è in grado di utilizzare l'evoluzione delle tecnologie riguardanti la conoscenza puntuale dei comportamenti, e questa arte è solo parzialmente legata alla dimensione dell'*hardware* impiegato o alla sofisticazione del *software* di interrogazione e gestione dati.

Il processo che porta a rilevare e utilizzare i comportamenti di spesa inizia, in genere, con l'emissione di una carta per la raccolta dei punti. Per ottenerla il cliente compila una domanda in cui indica il proprio nome, indirizzo, data di nascita e poche altre informazioni (composizione familiare ecc.). Quando la carta viene letta alle casse, si accreditano i punti al cliente e si memorizzano, associate al numero di carta, le righe dello scontrino (si tenga presente che ogni articolo ha stampato sulla confezione un codice a barre, che viene letto dallo *scanner* della cassa).

L'insieme di questi dati viene trasmesso dal negozio alla sede centrale, dove viene caricato nel *Data Warehouse* (DWH). Questa fase, l'afflusso dei dati, è molto critica dal punto di vista informatico, perché la quantità delle informazioni è enorme, perché deriva dal prodotto del numero dei negozi per il numero di clienti e il numero medio di prodotti per cliente. Le elaborazioni da portare a termine prima di caricarli sono relativamente complesse, perché dal negozio arrivano semplicemente una serie di codici (degli articoli e dei clienti) e, per completare i dati, questi codici devono essere incrociati con le informazioni presenti nelle anagrafi dei clienti e degli articoli. La qualità dei dati deve essere elevatissima, perché ovviamente il contenuto del DWH deve essere esente da errori, essendo quasi impossibile attivare periodiche operazioni di "caccia all'errore e di conseguente ripulitura" per un archivio di quelle dimensioni. Infine, il processo deve arrivare a termine in meno di 24 ore, per essere pronti a caricare i dati del giorno successivo (in realtà molto meno, perché occorre rendere disponibile il DWH per le interrogazioni). Successivamente questi dati vengono

sottoposti a svariate elaborazioni. La più significativa è la “*basket analysis*” o “*cluster analysis*”, che consiste nel determinare in quali e quanti gruppi si suddividono i clienti in base alle abitudini di spesa: si tratta cioè di vedere se una persona compra prevalentemente un certo insieme di articoli. Questa fase (clusterizzazione) è estremamente critica, e richiede contemporaneamente competenze statistiche e di marketing.

La clusterizzazione può essere più o meno raffinata. Tesco sostiene di essere passata per diversi affinamenti successivi, cominciando da clusterizzazioni molto semplici basate su dati anagrafici e geografici, ad altre che tenevano conto anche della frequenza di spesa e dei reparti a cui appartengono gli articoli acquistati, ad altre ancora basate sugli “stadi della vita familiare” (single, sposato con figli piccoli, sposato con figli adulti ecc.) e, infine, su una clusterizzazione molto spinta basata sui comportamenti di acquisto di singoli tipi di prodotti espressi da gruppi particolari di consumatori, per esempio “clienti con propensione a pasti veloci” o “biologici salutisti” o “*gourmet*”. Per dare un’idea della granularità a cui si può arrivare, basti considerare che Tesco dichiara di aver inviato nel 1995 a 5 milioni di famiglie, 12 varianti del messaggio; nel 2007 a 12 milioni di famiglie ben 4 milioni di varianti.

In particolare, la bontà e semplicità delle tecniche di immagazzinamento e trattamento dati (DWH) e la loro interpretazione creativa sono spesso apparse più importanti e decisive dell’investimento nell’*hardware* e *software*. In molti casi, la spinta ad acquisire sistemi di sempre maggiori dimensioni per gestire una mole di dati davvero enorme si è rivelata così impegnativa da rendere economicamente inutilizzabile tutto il sistema.

Per fortuna molte aziende hanno capito come operare e hanno trovato il giusto equilibrio tra gli investimenti e i risultati. Anche per questo, il processo di diffusione delle attività volte a fidelizzare il cliente si è diffuso su scala planetaria.

Accade così che:

- nel mondo, nel 2006, ben il 64,2% di un campione significativo di aziende GDO utilizza i dati *fidelity* per creare valore;
- in Europa, accanto a *Data Warehouse* di singole catene distributive, si sviluppano *mega data warehouse* multisettore, che acquisiscono rapidamente decine di milioni di consumatori (per esempio Nectar) e offrono i loro servizi a più operatori e agli stessi consumatori;
- presso grandi operatori (come Lafayette e Tesco), i servizi interni di fidelizzazione diventano così esperti ed efficaci da trasformarsi in nuove società di servizio, il *core business* delle quali è unicamente rappresentato dalla fidelizzazione.

Il fenomeno è dunque in espansione, sta coinvolgendo un numero crescente di consumatori e aumenta l’importanza dell’utilizzo di informazioni sui comportamenti di acquisto.

La paura di un uso indesiderato delle informazioni personali

Uno degli argomenti ricorrenti, quando si parla di utilizzo delle informazioni d'acquisto, è quello che i clienti avvertono un certo disagio al pensiero che vengano memorizzate così tante informazioni che li riguardano. Afferma un recente articolo de *Il Sole 24 ORE*, "Rivolta contro le carte di fedeltà" (lunedì 2 aprile 2007, pag. 42): «*Da un lato, il pubblico dei consumatori sembra apprezzare la possibilità di avere sconti e facilitazioni. Dall'altro, però, sono in drastico aumento le rimostranze nei confronti delle catene commerciali da parte di clienti infastiditi dalla violazione della privacy, da raffiche di messaggi indesiderati sugli indirizzi di posta elettronica, da nutrite promozioni per prodotti non richiesti.*

È nato da queste motivazioni un movimento di difesa dei consumatori negli USA, che oltre a indirizzare verso catene che promettono sconti chiari e trasparenti a tutti i clienti, e non solo ai possessori delle *cards* come avviene adesso in modo incomprensibilmente discriminatorio, ha posto in bella evidenza il seguente quesito: "Nelle carte si nasconde il Grande Fratello di orwelliana memoria?".

Queste preoccupazioni sono solo parzialmente fondate soprattutto nella nostra realtà, sia per alcuni aspetti formali/legali, sia soprattutto per alcune considerazioni sostanziali.

Per quanto riguarda l'aspetto legale, c'è da osservare che, nel nostro paese, in ossequio alla legge vigente, il cliente deve autorizzare la raccolta e il trattamento elettronico delle informazioni, ha il diritto di essere informato su quali informazioni sono memorizzate e di chiederne la cancellazione. L'esercente ha l'obbligo di non utilizzare i dati per altri scopi oltre a quelli esplicitamente resi noti, deve garantire la sicurezza dei dati, deve identificare e controllare chi ha accesso a essi e non può cederli a terzi.

Dal punto di vista sostanziale, occorre tenere presente che l'obiettivo dell'esercente è quello di formulare un'offerta quanto più possibile gradita al cliente, "farlo contento" con offerte mirate e non infastidirlo con messaggi e offerte "a tappeto". D'altra parte, la mole stessa dei dati impone che l'unica elaborazione possibile sia quella automatica, fondata su algoritmi statistici. Questo è tanto più vero quanto più si voglia personalizzare l'offerta: basti pensare che Tesco, come si è accennato sopra, è arrivato a elaborare 4 milioni di varianti di proposte, su circa 12 milioni di invii. La mole stessa dei dati li rende praticamente non consultabili per una singola persona, per la "sindrome dell'ago nel pagliaio".

In conclusione, le preoccupazioni di violazione della *privacy* sono tanto più fondate quanto meno esistono limiti e leggi che disciplinino la raccolta d'informazioni, ma se questi ultimi si trasformano da laccioli in poderose catene di blocco all'operatività, rischiano di rallentare un processo che appare essere fondamentale nell'interesse del consumatore.

Nei paragrafi si tenta di delineare quale sia la posta in gioco, quali siano le regole di funzionamento di un sistema di fidelizzazione, quali siano le sue logiche e a quali condizioni possa costituire una piattaforma di convergenza di interessi comuni tra GDO e moderni consumatori.

L'evoluzione delle tecnologie dell'informazione sui comportamenti di acquisto e lo sviluppo delle forme distributive

Appare chiaro, soprattutto alle catene che scelgono un posizionamento di qualità, che sulla conoscenza del consumatore si gioca la grande partita che determina lo sviluppo delle forme e delle strategie che caratterizzeranno la grande distribuzione nei prossimi anni.

Allo stesso tempo è cosa nota in tutta la GDO che la conoscenza dei comportamenti di acquisto nel punto vendita rappresenta il *core business* del dettaglio e abbia segnato profondamente l'evoluzione delle forme distributive. In altri settori, è naturale riconoscere all'evoluzione delle tecnologie dell'informazione un ruolo determinante per il miglioramento delle prestazioni nei confronti della clientela e per la trasformazione storica delle organizzazioni aziendali. Ebbene, come rapidamente vedremo, tutte le fasi della trasformazione della GDO sono legate a un particolare impiego delle tecnologie dell'informazione e anche il salto qualitativo al quale è chiamata oggi si basa proprio su un impiego particolare delle informazioni e, in particolare, di quelle che riguardano i consumatori.

Ripercorriamo, quindi, le principali tappe dell'evoluzione della moderna distribuzione organizzata, così come si è configurata in Italia a partire dagli anni '80, osservando il gioco delle tre variabili di nostro interesse: "forme distributive della GDO, tecnologie dell'informazione e consumatori".

Il punto vendita self service, conveniente e di grandi dimensioni

Nella fase del primo sviluppo, il punto vendita di grandi dimensioni (all'epoca 1.500 mq) si presenta sul territorio come una forma distributiva competitiva di livello superiore al dettaglio tradizionale. La vittoria è assicurata da un'offerta di maggiore assortimento e di prezzi più vantaggiosi, prezzi ai quali la GDO può accedere grazie a un migliore rapporto di negoziazione con il fornitore.

Sul piano dei comportamenti, nel punto vendita si ha l'avvio di una nuova forma di collaborazione tra tempo di riempimento del carrello che mette a disposizione il consumatore e l'attività di selezione/acquisizione prodotti e rifornimento scaffali che si accolla la GDO. La messa in comune dei compiti a fronte dell'evidente vantaggio di accresciute possibilità di scelta, di risparmio complessivo di tempo e di convenienza di prezzo è uno dei segreti del successo del libero servizio rispetto al servizio tradizionale. E il *self service* trova la sua culla nei generi vari, al punto che lo "scatolame" identifica i primi supermercati.

In questa fase, il supermercato assolve alla sua missione di "innovare la distribuzione dei beni", affrontando e risolvendo i complicati problemi logistici che assicurano la fornitura costante dei prodotti allo scaffale. Le tecnologie dell'informazione giocano un ruolo determinante soprattutto in relazione alle forniture e alla gestione logistica interna dei processi di produzione e rifornimento dei punti di vendita.

Alle marche è lasciato il compito di pubblicizzare i loro prodotti ai consumatori finali. Al punto vendita tocca il compito di godere di una buona posizione sul territorio e di comunicare la propria esistenza.

Il consumatore, insieme alla modalità di acquisto “*self service*”, introietta un *format* logistico nuovo di negozio, si abitua alle grandi dimensioni e rapidamente abbandona il negozio tradizionale generico e salva il piccolo negozio superspecializzato. Il vantaggio è quello di ottenere “più prodotti a minor prezzo in un unico luogo di facile accesso”.

L'interazione con il consumatore nel punto vendita tramite i prodotti a scaffale

In una seconda fase il punto vendita si concentra sull'elemento di maggior interazione col consumatore: “lo scaffale”. È il momento della ottimizzazione del servizio allo scaffale, che viene studiato nella sua posizione rispetto ai flussi di passaggio e ai percorsi di acquisto e nelle sue capacità di attrarre l'attenzione attraverso differenti standard espositivi.

Si evolve il sistema informativo interno al punto di vendita per conoscere cosa sta avvenendo in tempo reale, per controllare e contenere i costi e per migliorare il servizio allo scaffale in modo che i prodotti sostino il meno possibile presso il magazzino.

All'aumento della rotazione corrisponde un miglioramento di servizio nel reparto per il consumatore (mancanza di rottura di prodotti allo scaffale e freschezza superiore).

Questa è la fase in cui il punto di vendita guarda ancora molto al suo interno, ai suoi processi di produttività e movimentazione e il “migliore super” sviluppa sensori e sistemi informativi verso i fornitori, che si adeguano in termini di standard produttivi (codici a barre...), negozia le posizioni migliori allo scaffale sulla base delle campagne dei fornitori. Nel marketing si diffonde l'analisi per “*category*”, che organizza i prodotti e le marche offerte sulla base di come ci si vuole posizionare rispetto alla concorrenza, “*price leader*” o “*follower*” o “primo prezzo”, e l'analisi si affina, ma ha sempre come obiettivo lo scaffale. Per *Category Management* si intende il processo di gestione delle Categorie di Prodotto, il cui obiettivo è l'aumento della soddisfazione delle esigenze del consumatore sul punto vendita.

Il *Category Management* permette alle aziende di produzione e alle aziende di distribuzione di impostare e realizzare, spesso in collaborazione, strategie commerciali, di marketing, di *merchandising*, di assortimento che massimizzano i risultati delle categorie. Grazie al *Category Management*, infatti, le aziende di produzione e di distribuzione dispongono di un importante strumento che permette loro di essere in linea con le decisioni di acquisto del consumatore sul punto vendita. La missione è quella di competere meglio con i propri simili e l'impostazione, ancora prevalentemente centrata su ciò che accade presso i fornitori e all'interno del punto vendita, sembra soddisfare le esigenze.

La fase più recente: la ricerca del servizio personalizzato

Con gli anni il consumatore incomincia a poter scegliere tra differenti punti di vendita della stessa dimensione (compresi gli Ipermercati che, nel frattempo, sono nati con i Centri Commerciali) e privilegia l'offerta meglio gestita, che per lui è sinonimo di migliore qualità a parità di prezzo, non disprezzando però l'offerta di negozi specializzati che, nel frattempo, si sono evoluti facendo leva sulla qualità del servizio per meglio competere con il *self service* della GDO.

Le catene, sempre più in competizione tra di loro, sviluppano comunicazioni istituzionali per affermare i valori distintivi di marca e incominciano a espandere la comunicazione dinamica delle offerte sul territorio. Gli Ipermercati con l'esigenza di valorizzare assortimenti ancora più ampi e superfici superiori ai 6.000 mq, aumentano l'impatto di comunicazione sul territorio e, dovendo attrarre clienti non solo dai bacini più prossimi, ampliano l'offerta al non alimentare.

L'organizzazione dello spazio del supermercato cambia e sotto un unico tetto convivono due forme distributive da sempre alternative tra loro: da un lato, il *self service* con il suo personale che rifornisce gli scaffali per il consumatore, il quale interagisce direttamente con i prodotti esposti; e dall'altro il banco servito, dove riappaiono le relazioni interpersonali tra addetto al servizio e consumatore, tipiche del dettaglio tradizionale. Era stata l'introduzione dei freschi preconfezionati e dei reparti "carni", "formaggi", "salumi", "frutta" a sancire l'inizio di un'ulteriore fase di evoluzione che non poteva che portare rapidamente al banco servito, al punto cioè di massima interazione personalizzata col consumatore nel punto vendita. La richiesta di servizio personalizzato è intensa e trascina lo sviluppo delle carte fedeltà, che permettono inizialmente di scoprire chi è il consumatore dei prodotti offerti. L'attenzione incomincia a spostarsi in modo più deciso sui comportamenti del consumatore.

Sino a quando non sono stati disponibili i dati da *Data Warehouse*, la conoscenza del consumatore si è sviluppata prima con l'impiego di tecniche tradizionali di ricerca statistica volte essenzialmente a individuare le caratteristiche e a monitorarne i livelli di soddisfazione e i punti di forza e di debolezza presso campioni di consumatori, poi con analisi di *geomarketing* derivate dalle fasi di studio delle potenzialità di area per la scelta degli insediamenti commerciali.

Così nella seconda metà degli anni '90 gran parte delle catene distributive lanciano le loro carte fedeltà. Tra le più famose in Europa citiamo *Club Card* di Tesco, *Reward Card* di Sainsbury, *ABC Card* di Safeway, *Club Avantages* del Groupe Casino, *Cora Card* di Cora, *Fidaty Card* di Esselunga, *SpesAmica* del Gruppo GS e la stessa tessera *SocioCoop* di Coop, sono chiari esempi della volontà di connotare con un nome di marca importanti programmi di fedeltà dei consumatori.

Con le carte fedeltà nasce una nuova dimensione di ricerca: la ricerca operativa basata sul dato puntuale, sintetico, aggiornato e associato al singolo consumatore. Inizialmente, però, lo sfruttamento dell'enorme patrimonio di conoscenze è impiegato ancora una volta per "capire il punto vendita" più che il consumatore. Si elaborano, quindi, statistiche e parametri per il *top management*, al fine di

valutare le *performances* dei singoli punti di vendita in base alla perdita o all'acquisizione di clientela, in base al numero di scontrini e al loro valore medio ecc. Informazioni preziose, che consentono di valutare meglio i risultati economici dei singoli punti vendita e segnalare i punti deboli.

Ma le "carte fedeltà" permettono anche di identificare i clienti. Che cosa aggiunge questa informazione? In fin dei conti, le quantità vendute consentivano già molte riflessioni di marketing. È possibile avere l'indicazione di quanti clienti si stanno perdendo o acquisendo, ma in realtà questo andamento era indirettamente rilevato anche senza la carta di fedeltà, poiché una perdita di clienti si riflette in genere su un calo delle vendite. Tuttavia questa constatazione avveniva a consuntivo, quando cioè i giochi erano già fatti.

Con opportune analisi risulta ora relativamente semplice cogliere in tempo utile per un eventuale recupero coloro che sono meno soddisfatti e stanno per abbandonare il punto vendita, o servire ancora meglio coloro che dimostrano di essere affezionati al punto vendita. I dati sono così disponibili non solo ai fini di accrescere la conoscenza del consumatore, ma anche per orientare sul piano operativo le azioni del punto vendita e di tutta la catena in modo da servire meglio il consumatore.

L'elaborazione di particolari tipologie o *cluster* con comportamenti differenziati consentono poi di sviluppare posizionamenti di immagine differenziata, operazioni e offerte mirate. È l'inizio della comunicazione diretta "one to one", che passa dallo scaffale direttamente a casa del consumatore che lo desidera. La finalità è quella di creare e di comunicare un'offerta al consumatore in modo che possa effettivamente affermare "questo è proprio il punto di vendita che mi conosce di più e che fa proprio per me".

La connessione diretta col cliente crea la necessità di organizzare nuovi servizi centrali, nuovi sistemi di accoglienza sul punto vendita, nuovi equilibri di investimento in comunicazione e promozione, nuovi sistemi di controllo. Si tratta di decisioni non semplici da adottare, poiché modificano profondamente alcuni comportamenti d'impresa.

La scelta in questione non è di poco conto, la decisione di dare il via a un programma di fidelizzazione tramite punti è da ponderare con estrema serietà. Si tratta, infatti, di programmi dai quali è molto difficile recedere: dopo un certo tempo, il cliente si abitua a ricevere dei punti, delle comunicazioni e dei vantaggi e ha reazioni negative se non li riceve più. Ancora più grave è la reazione quando, sollecitato a recarsi sul punto vendita, incontra personale non preparato ad accoglierlo e a riconoscerlo. A queste condizioni, se il programma non ha successo o se la sua efficacia si attenua nel tempo sino a svanire, l'impresa può trovarsi di fronte a costi rilevanti che è difficile ridurre.

Un'attività di fidelizzazione, a seconda di come è realizzata, può quindi determinare un vero e duraturo vantaggio competitivo o trasformarsi in una fonte di insuccessi. Una delle precondizioni del successo è l'adozione di un orientamento strategico da parte dell'alta dirigenza volto a stabilire un rapporto di qualità con il proprio consumatore e consapevole delle innovazioni che esso richiede ai comportamenti di tutte le strutture aziendali.

È la trasformazione consumercentrica dell'impresa della GDO.

Una trasformazione basata sulla creazione-avvio-misurazione-modificazione di programmi promozionali messi a punto da una *task force* dedicata. A essa partecipano esponenti autorevoli della direzione commerciale e dei sistemi informativi, l'agenzia di comunicazione diretta e di marketing operativo, chi si occupa della comunicazione aziendale esterna e interna, chi avrà la responsabilità dell'elaborazione statistica dei dati. Infine è sempre necessario il coinvolgimento di tutti i dipendenti.

Siamo così entrati nell'era del servizio interattivo, personalizzato e di microarea, ma nel frattempo il consumatore si è evoluto e, con lui, nuove esigenze e comportamenti emergono.

La nuova frontiera: la ricerca interattiva dei desideri delle comunità presenti nei bacini di attrazione

Il consumatore di oggi è sempre più informato, può scegliere con maggiore facilità il punto vendita in base a considerazioni funzionali e di rapporto prezzo/qualità, premia la composizione dell'offerta del proprio punto vendita preferito anche in base a criteri emozionali-interattivi, entra in relazione diretta con le "funzioni sociali e di area svolte dal pdv".

Il punto di vendita della GDO tende a diventare il luogo dove si affluisce ogni fine settimana (o giorno) per consumare il rito collettivo della spesa. È un luogo che assume anche il ruolo di "veicolo elettivo" per i servizi di operatori che non necessariamente propongono prodotti alimentari, quando non diventa addirittura un vero "portale commerciale attraverso il quale si accede a un centro commerciale o a quelli di un quartiere o di un'area intera".

Si sviluppa così l'integrazione tra servizi destinati a particolari *cluster* di popolazione locale (giovannissimi, anziani ecc.) o *cluster* di famiglie nei loro differenti stadi di vita (giovani famiglie con bimbi piccoli, famiglie adulte, single ecc.) e la classica offerta commerciale che si può tradurre nella proposta dei prodotti più interessanti per i singoli *cluster* selezionati. L'interattività tra punto vendita e il contesto che si genera comporta una maggiore flessibilità delle strutture e dei comportamenti della GDO e amplifica la tematica dell'accoglienza: è come se il punto di vendita si facesse carico delle necessità della "vita comunitaria" dell'area che serve.

Si sviluppa il micromarketing integrativo delle politiche commerciali di catena e il marketing di valorizzazione dei contesti. La missione adesso consiste nel "valorizzare il servizio legato all'offerta più adatta ai desideri del *cluster* dell'area di riferimento" e il vantaggio per il consumatore diventa globale, ovvero un vantaggio per tutta la comunità alla quale esso appartiene: dalla comunità dei bimbi, delle mamme con bambini, degli anziani e così via.

La GDO si impegna a entrare nella cultura specifica delle comunità alle quali si rivolge e inizia una sorta di *learning relationship* in cui sia l'azienda sia i clienti imparano a conoscersi, ad apprezzarsi, persino a modificare il loro comportamento per assecondare le esigenze reciproche.

È questo il caso della strategia messa in atto da Tesco per la creazione di club basati su interessi specifici nei confronti dei quali l'offerta di un servizio globale, di qualità e personalizzato si oppone alla logica adottata dal Wal-Mart, che si fa portatrice nel mondo dell'istanza del minor prezzo su qualsiasi prodotto, anche a scapito del miglior livello di qualità e del miglior livello di servizio.

Le conseguenze di un posizionamento esclusivamente basato sul prezzo, che può fare a meno della conoscenza puntuale dei bisogni dei consumatori, sono molteplici: gli impatti sulla filiera dei fornitori passano dalla ricerca di collaborazione e co-marketing alla pura trattativa di prezzo a fronte di grandi quantità; per quanto riguarda il personale si passa dalla politica dell'accoglienza del cliente alla pura riduzione di costi a fronte della massima flessibilità; sull'ambiente limitrofo si passa da un ruolo di integrazione a uno di trasformazione dirompente.

Conclusioni: una rivoluzione copernicana che punta alla qualità

I vantaggi di una GDO orientata dalle conoscenze sul consumatore possono essere così riassunti:

- i consumatori trovano soddisfatte le proprie attese da parte del distributore;
- il distributore fidelizza i clienti, misura le azioni, sceglie le azioni che si ripagano, focalizza le risorse, rende possibile competere con soggetti molto più grossi non sul terreno della "potenza di fuoco", ma su quello della precisione dell'offerta;
- i produttori hanno accesso a dati molto più precisi sui nuovi prodotti e su quelli di nicchia;
- alle comunità locali si apre la possibilità di "entrare" nei nuovi luoghi di aggregazione al centro dei quali la GDO costituisce il "motore di attrazione commerciale principale".

Per il *retail* italiano tutto ciò corrisponde a una profonda trasformazione nella quale l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione hanno svolto un ruolo decisivo. Il *retailing* era tradizionalmente afflitto da due "maledizioni": quella di non conoscere esattamente né cosa vendeva né a chi lo vendeva. Vent'anni fa ogni prodotto veniva etichettato dal *retailer*: quando passava alla cassa e veniva battuto il prezzo con il codice del reparto, si erano inventati ingegnosi sistemi di controllo di gestione basati sul concetto di "consegnato per venduto", basati cioè

sul fatto che si conosceva con esattezza le quantità e il valore dei singoli articoli consegnati al negozio e da essi si cercava di dedurre il venduto per articolo.

L'adozione diffusa dei codici a barre e delle casse con *scanner* ha messo fine alla prima maledizione e i 15 anni successivi sono serviti per mettere a profitto la mole di dati generata e passare a una più o meno completa "gestione per articolo". L'uso delle carte di fedeltà, consentendo di identificare il cliente, mette fine alla seconda "maledizione" e apre la strada alla gestione della qualità mirata e personalizzata.

Probabilmente occorreranno ancora più di 20 anni perché questa potenzialità espliciti pienamente i suoi effetti. Infatti trarre profitto pienamente da questi dati richiede una profonda ristrutturazione dell'organizzazione del *retailer*, una vera "rivoluzione copernicana nelle tradizionali modalità di gestione". Se ne intuiscono facilmente i termini anche solo portando l'attenzione su cosa accade alla tradizionale attività di "comunicazione" della GDO.

Una strategia come quella applicata con successo da Tesco, con l'invio di milioni di lettere e l'offerta di ingenti sconti mediante buoni, comporta investimenti massicci e, quindi, implica spostamenti altrettanto massicci nel budget promozionale e pubblicitario, con riduzione di altre voci, quali, per esempio, la pubblicità televisiva.

La pubblicità televisiva, come qualunque comunicazione di massa, ha l'effetto di omogeneizzare i comportamenti, mentre ogni comunicazione mirata asseconda le tendenze alla diversificazione e, probabilmente, in qualche misura le alimenta. Cambiano, quindi, sia gli equilibri nei budget sia le strategie di comunicazione.

Per assicurarsi che gli investimenti di cui abbiamo parlato diano il loro profitto, l'impresa deve ristrutturarsi al proprio interno a partire dal marketing verso i clienti, che si sposta dall'intuizione alla misurazione e ingloba la gestione di nuovi rapporti con i fornitori.

Tesco, nell'adottare con molta decisione una strategia "consumercentrica", ha scelto la via del servizio e della qualità, in alternativa all'effetto "rullo compressore" di Wal-Mart.

L'impostazione consumercentrica offre, dunque, l'opportunità per il *retailer* di passare da nodo logistico di distribuzione e di presentazione dei prodotti generati dai produttori, a nodo di interpretazione e trasmissione delle volontà e delle esigenze e delle esperienze delle comunità dei consumatori: da nodo terminale a nodo centrale della catena del valore.

Riferimenti bibliografici

Humby, C., Hunt, T., Phillips, T., *Scoring Points: How Tesco Is Winning Customer Loyalty*, Kogan Page, 2004.

Ziliani, C., "Dalla quantità alla qualità", *Promotion Magazine*, aprile-maggio 2007.

Fishman, C., *Effetto Wal-Mart il costo nascosto della convenienza*, introduzione di Giampaolo Fabris, Egea, ottobre 2006.