EDITORIALE

IL PROSUMERISMO NEL MARKETING DEI SERVIZI

*Gianpiero Lugli**

L'economia del libero servizo è cresciuta a dismisura negli ultimi decenni. Le imprese di tutti i settori cercano infatti di ridurre i costi decentrando alcune attività ai clienti; si tratta in altre parole di sostituire il lavoro dei dipendenti col lavoro dei clienti che, per definizione, è a costo zero. Accanto all'outsourcing di attività ai paesi in via di sviluppo, che è in sostanza motivato dal differenziale nel costo del lavoro, si è sviluppato dunque un outsourcing di attività alla clientela, che ha gli stessi effetti sul costo del lavoro, ma conseguenze di marketing che nel primo caso non si riscontrano L'outsourcing di attività alla clientela può migliorare infatti la soddisfazione del consumatore-utente, nel caso in cui egli desideri partecipare attivamente alla produzione del servizio. Oppure, l'outsourcing di attività alla clientela può tradursi in un *demarketing*, nel caso in cui il consumatore non desideri partecipare attivamente alla produzione del servizio, ovvero nel caso in cui scompaiano alternative di servizio con un conseguente impoverimento dell'offerta. Esaminiamo dunque questi due casi di outsourcing di attività al consumatore-utente, cominciando da quello che si traduce in una creazione di valore anche per il consumatore.

La rivoluzione nell'economia dei servizi è iniziata nel 1916 a Menphis (Tennessee) quando Clarence Saunders aprì il primo supermercato della storia. L'idea era semplice, ma rivoluzionaria. Il consumatore poteva accedere alla merce esposta senza alcuna intermediazione del personale di vendita, prelevare la merce dagli scaffali, inserire la merce in un carrello da spingere fino alla cassa per pagare cash e quindi trasportare la merce fino al proprio domicilio. In seguito, si è assitito ad una evoluzione del libero servizio verso la libera scelta nei reparti freschi; in questo caso, il consu-

** Ordinario di Marketing distributivo, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Parma, Via Kennedy, 6 – 43100 PARMA – e-mail: gianpiero.lugli@unipr.it , tel. 0521 902439.*

matore lavora in punto vendita anche per selezionare, pesare e prezzare i prodotti. Il consumatore partecipa dunque in misura via via più consistente alla produzione e alla erogazione del servizio commerciale. Il termine *prosumer* è stato infatti proposto proprio per sottolineare questa commistione dei ruoli di marketing nell'economia dei servizi. Il lavoro del cliente nel punto vendita non è percepito come un onere o un disservizio. Il libero servizio ha infatti permesso di velocizzare l'acquisto in un contesto in cui il costo di opportunità del tempo dedicato agli acquisti banali si stava sempre più alzando. Analogamente, il maggior coinvolgimento del consumatore nel passaggio dal libero servizio alla libera scelta, non è percepito come un disservizio. Il consumatore spende infatti volentieri le sue energie e il suo tempo per scegliere i prodotti migliori nelle quantità desiderate in un reparto come quello ortofrutticolo dove la qualità offerta è molto variabile. In questo caso, una minor quantità di servizio diventa il presupposto per offrire una miglior qualità di servizio e aumentare così la soddisfazione del consumatore. Il passaggio dal libero servizio alla libera scelta nel reparto ortofrutticolo dimostra che la sostituzione del lavoro dei dipendenti col lavoro del consumatore non è necessariamente un onere per la clientela che, anzi, attribuisce a questa opportunità un significato positivo di attenzione alle sue esigenze. Ciò è confermato anche dal fatto che, nel passaggio dal libero servizio alla libera scelta nel reparto ortofrutticolo, il distributore non realizza minori costi ma, al contrario, sostiene maggiori costi logistici e maggiori differenze inventariali sia per l'aumento degli scarti che per effetto di errori nel peso e nel pricing.

Gran parte della sostituzione del lavoro dei dipendenti col lavoro dei consumatori si è resa possibile per effetto dell'innovazione tecnologica. Il passaggio alla libera scelta è stato infatti possibile per effetto dell'introduzione di bilance che stampano il codice a barre e di scanner che possono leggere elettronicamente il prezzo. Ultimamente poi, con l'introduzione del self scanning e delle carte commerciali di debito, l'outsourcing al consumatore ha interessato anche l'attività di price look up e il check out. Molte insegne stanno sperimentando il self scanning unitamente alla carta di debito per offrire ai consumatori più evoluti l'opportunità di risparmiar tempo negli acquisti. Il selfscanning può diventare però anche un nuovo stumento di marketing, dal momento che è stato concepito sia per leggere il codice a barre che per comunicare col consumatore durante la sua permanenza nel punto vendita e in funzione del luogo in cui si trova[1]. Il selfscanning è dun-

1. Un test di utilizzo del selfscanning per comunicare col consumatore durante la spesa è stato realizzato dall'Area Marketing dell'Università di Parma in un punto vendita CONAD di Reggio Emilia. Il processo operativo del test è stato il seguente:

- Il cliente preleva lo scanner utilizzando la carta di pagamento Carta Insieme Più realizzando così una corrispondenza biunivoca tra cliente e scanner.
- Il cliente legge il codice a barre presente sul carrello con lo scanner, realizzando così una corrispondenza biunivoca tra lo scanner e il trasmettitore apposto sul carrello.

que un nuovo canale di comunicazione attivato dal lavoro del consumatore in punto vendita e in relazione alla sua localizzazione durante la spesa. Le opportunità di marketing sono molto consistenti perché si può:

- tracciare il percorso del consumatore nel punto vendita per individuare le aree calde e le aree fredde;
- orientare il consumatore verso specifiche aree del punto vendita ed incentivare il superamento di definite soglie di scontrino;
- offrire all'industria di marca la possibilità di comunicare col consumatore che si trova davanti allo scaffale per stimolare la vendita della propria marca rispetto alle marche rivali;
- realizzare un up selling offrendo sconti/punti per l'acquisto di prodotti complementari rispetto a quelli selfscannizzati[2].

In definitiva, il coinvolgimento del consumatore nella produzione e nell'erogazione del sevizio rappresenta il modo in cui si esprime il marketing esperenziale in un contesto come quello del supermercato e dell'ipermercato. L'autodeterminazione dell'offerta è infatti un'esperienza apprezzata dal consumatore[3].

L'economia del libero servizio non è rimasta confinata al supermercato ma, da questo punto di partenza si è estesa a numerose altre industrie ed appare in continuo aumento. La sostituzione del lavoro dei dipendenti col lavoro dei clienti ha interessato industrie della old economy come le pompe di benzina, il lavaggio delle auto, i ristoranti, le lavanderie automatiche. Ma è con l'avvento della new economy espressa dalla diffusione del web, dalla riduzione del costo di elaborazione dei dati, dalla diffusione dei chioschi elettronici e dalla telefonia mobile, che le imprese hanno spinto l'outsourcing di attività al cliente consumatore verso livelli impensabili solo po-

- Il trasmettitore apposto sul carrello comunica il proprio codice identificativo all'illuminatore posto sugli scaffali in cui è esposta la merce; l'illuminatore trasmesse questo dato all'host.
- Il software posto sull'host individua lo scanner e comunica il codice identificativo al software di gestione degli scanner.
- Il software di gestione degli scanner invia il messaggio correlato alla zona attiva allo scanner che lo visualizza sul display e stimola l'attenzione del cliente con un jingle.
- Il sistema memorizza il passaggio del trasmettitore in una zona attiva eliminando tale informazione nell'elenco di quelle ancora da inviare per la sessione in corso.Il cliente riceve dunque un solo messaggio per zona attiva visitata.
- La sessione è chiusa al passaggio alla barriera casse.

2. I risultati del test sono stati molto incoraggianti, in quanto la domanda si è dimostrata molto sensibile a questo tipo di comunicazione in punto vendita. Per un maggior dettaglio sui risultati del test, si veda l'articolo di Beatrice Luceri sul numero uno di questa rivista.

3. Per approfondire il legame tra co-determinazione e esperienzalizzazione dell'offerta, si veda: R. Resciniti, 2004, *Il marketing orientato all'esperienza*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

chi anni orsono. Basti pensare all'home banking, ai cash dispenser attivabili con bancomat o carte di credito, alla prenotazione – acquisto – consegna di biglietti in formato digitale per spettacoli o viaggi realizzabile sia a domicilio che nel luogo di partenza tramite chioschi *touch screen*, al *check in* realizzato autonomamente dal passeggero negli aeroporti, all'*interactive voice recognition technology* (IVR) che permette al consumtore di parlare direttamente alla macchina e così via.

Dove ci porterà questo crescente prosumerismo? Siamo veramente in una situazione *win-win* in cui le imprese riducono i costi mentre il consumatore risparmia tempo e acquista maggior controllo sul servizio erogato che finisce così per rispondere meglio alle sue aspettative? L'outsourcing di attività al consumatore è veramente la via per offrire un servizio a costi più contenuti e con modalità gradite al cliente? Oppure, vi è la possibilità di un eccesso nell'estensione del libero servizio, con la conseguente scomparsa di alternative di acquisto che finisce per scontentare una parte di consumatori[4]?

Non vi è dubbio che le imprese dovrebbero guardare al libero servizio in una prospettiva di marketing strategico e non semplicemente come una fonte di possibili economie di costo da trasferire nel prezzo. Le nuove dimensioni del libero servizio implicano tutte un orientamento alla tecnologia, che non è per definizione possibile o gradito per tutti i consumatori; si pensi a questo proposito alla difficoltà degli anziani nel rapportarsi con le macchine e nell'utilizzare software complessi. Un estensione eccessiva del libero servizio, così come l'adozione di soluzioni di difficile utilizzo per le persone con cultura modesta o scarsa vocazione alla tecnologia, possono generare atteggiamenti di rigetto e compromettere anche la reputazione dell'impresa. Quando i sistemi automatici di libero servizio si dimostrano rigidi nel rispondere alle domande del consumatore o nel risolvere un problema sorto in una transazione, il cliente può rinunciare a prestare la propria opera in futuro o rivolgersi ad un'altra impresa:

- avete mai provato ad annullare un biglietto aereo acquistato on line da una compagnia low cost?
- vi è mai capitato di parlare con un centralino elettronico che non contempla tutti i possibili bisogni dell'interlocutore e che, nel contempo, rende molto difficile o esclude l'accesso ad un operatore fisico?

Un altro rischio da evitare è un'eccessiva incentivazione del libero servizo. Si pensi per esempio al servizio bancario offerto per telefono, che prevede di norma l'opzione di accesso ad un opertore fisico, ma in questo caso l'utente si vede addebitare una commissione a copertura del maggior

4. Nel nostro paese, il rifornimeno di benzina attraverso il personale della stazione di servizio ha ancora una quota molto rilevante nonostante il disincentivo di prezzo!

costo suscitato alla banca. Molte agenzie di viaggio offrono sconti ai consumatori che prenotano on line; lo stesso si può dire per l'acquisto dei biglietti on line che viene incentivato con sconti rispetto all'acquisto off line. Il massimo di incentivo lo troviamo nella distribuzione della benzina dove, le pompe a libero servizio sono molto più numerose di quelle col rifornimento assistito, che viene anche gravato di un significativo sovraprezzo; il risultato è che, spesso, i consumatori che optano per il rifornimento assistito impiegano più tempo e devono pagare anche un sovraprezzo. Apparentemente, sembrerebbe giustificato differenziare il prezzo in funzione della quantità di servizio richiesto. In realtà però, non tutti i consumatori hanno la possibilità di svolgere in proprio talune attività. Si pensi per esempio agli anziani e alle persone con un basso livello di istruzione. Di conseguenza, l'incentivazione del libero servizio può essere percepita dal consumatore come una politica discriminatoria, anche se giustificata sul piano dell'economia di costo suscitata. Soprattutto, il consumatore accetta volentieri di svolgere talune attività a libero servizio solo se questo è frutto di una sua scelta e non di una coercizione[5] o di un forte differenziale di prezzo. In definitiva, le imprese corrono il rischio di spingere troppo avanti il processo di outsourcing di attività al consumatore o di adottare soluzioni sbagliate per costringere il consumatore ad accettare un maggior impegno. Di fatto, queste situazioni di *demarketing* si verificano quando la concorrenza non funziona bene e le imprese si possono di conseguenza permettere una scarsa attenzione alle reali esigenze dei diversi segmenti di clientela. Per sostenere la reputazione dell'impresa e fidelizzare la clientela in un mercato competitivo, occorre infatti offrire sempre una alternativa al libero servizio. Inoltre, per far percepire al consumatore che non vi sono costrizioni o discriminazioni, all'impresa che deve difendere la sua posizione di mercato non conviene incentivare il libero servizio con la riduzione del prezzo, ma con la riduzione dei tempi di acquisto e la qualità della prestazione.

L'*outsourcing* di attività al cliente consumatore sta diventando eccessivo anche nella distribuzione grocery. Infatti, se è vero che in questo settore il consumatore può liberamente optare tra diversi livelli di co-produzione del servizio in quanto, per esempio:

- può scegliere di fare la fila al banco al taglio o prelevare lo stesso prodotto preconfezionato a libero servizio senza apparenti differenziali di prezzo;
- può selezionare, pesare, prezzare e imbustare i prodotti ortofrutticoli, o scegliere prodotti preconfezionati per la vendita a libero servizio senza apparenti differenziali di prezzo;

5. Ritengo siano ancora molti i consumatori che nel nostro paese evitano di fare rifornimento di benzina nelle stazioni che funzionano solo a libero servizio.

- può fare la fila per pagare aiutando la cassiera nella operazione di check out, ovvero integrare la funzione di price loock up e pagare con la carta commerciale avendo come unico vantaggio il risparmio di tempo che discende dalla ridotta manipolazione dei prodotti e dal check out veloce di casse dedicate.

Vi sono però due aree in cui il consumatore non può optare per il livello di servizio preferito ed è pertanto obbligato a "lavorare" per conto del distributore: una di queste aree è l'assortimento e l'altra è la promozione. L'ampiezza e la profondità degli assortimenti è in rilevante aumento sia negli ipermercati che nei supermercati.

Questo fenomeno, che non è solo italiano[6], è sorprendente in quanto si manifesta anche in un periodo di forte riduzione della propensione al consumo, di aumento della sensibilità al prezzo e di aumento del costo di opportunità del tempo dedicato agli acquisti banali. La dilatazione degli assortimenti è inoltre sorprendente perché è continuata fino ad ora, nonostante che la grande industria di marca, per ridurre i costi, abbia ridotto al minimo il suo portafoglio prodotti eliminando le marche che non occupavano la prima o la seconda posizione nella rispettiva categoria[7]. Ampliando e approfondendo l'assortimento di categoria è possibile da un lato massimizzare i contributi dei fornitori (*listing fee*) e, dall'altro, trasferire sul consumatore l'onere dell'analisi e della selezione dell'offerta. In più, questo comportamento, se uniforme, finisce per sterilizzare sul piano competitivo una leva del marketing distributivo; infatti, se tutti i retailer offrono tutto, l'assortimento non è più un elemento discriminante per la scelta dell'insegna e del punto vendita da parte del consumatore. Questo comportamento è singolare perché dura da molti anni ed esprime in sostanza una rinuncia del distributore grocery a svolgere un compito fondamentale: la preselezione dell'offerta per conto del consumatore, per facilitare e velocizzare la sua scelta. In un mercato che funziona, queste devianze vengono però corrette dai meccanismi competitivi. Ciò che si sta puntualmente verificando sia negli USA che in Europa. L'espansione dell'assortimento si traduce in una

6. "In USA the right to the largest possible range of products to choose from is nearly regarded as a fundamental human right. No wonder that customers' choices there are endless. More is better! But less can be more if the pure stress of decision making is relieved ad product selection is satisfying"

Cfr. Schwartz, B., 2004, *The Tyranny of Choice: Why More is Less,* (in preparation) citato in D. Staib, Will Love last ? Second-guessing the new, new thing, *The European Retail Digest, Templeton College, University Of Oxford, Issue 43, autumn 2004, p. 41*

7. Procter & Gamble e Nestlè hanno ridotto il loro portafoglio prodotti di oltre la metà. Unilever ha ridotto il suo portafoglio di marche da 1600 a 450, per contenere fra l'altro anche i costi della pubblicità che attualmente ammontano al 14,5% del fatturato.

Cfr. GDOWeek, Orientamenti, dicembre 2004, p. 39; The Economist, September 25th 2004, p. 74.

riduzione del tasso di rotazione e, quindi, in maggiori costi che devono essere trasferiti nel prezzo. Se a questo si aggiunge che l'espansione dell'assortimento aumenta la difficoltà della scelta e il tempo di acquisto per un consumatore che, al contrario, vuole dedicare sempre meno tempo agli acquisti di routine, si può comprendere uno dei motivi fondamentali della crescita del discount a scapito degli altri formati distributivi e, in particolare, dell'ipermercato dove i fenomeni qui discussi hanno una particolare ampiezza. Prezzi bassi, ma anche velocità spesa e contenimento dello scontrino per la eliminazione degli acquisti d'impulso, sono i fattori che stanno sostenendo la crescita del discount in tutto il mondo. Ritengo che la mobilità del consumatore tra formati distributivi e la connessa *intertype competition* finiranno per costringere le imprese commerciali a riscoprire il loro ruolo di preselezione dell'offerta come leva fondamentale del marketing distributivo.

Un'altra area in cui si è verificato un eccessivo *outsourcing* di attività al consumatore è quella della promozione di prezzo. La pressione promozionale[8] è aumentata negli ultimi anni in maniera significativa, unitamente al numero delle referenze promozionate, alla frequenza della promozione[9] e allo sconto medio. La promozione è il modo più costoso per offrire convenienza in quanto implica notevoli investimenti in comunicazione, un aumento dello stock a tutti i livelli e, più in generale, un aumento dei costi logistici e di *merchandisig*. Soprattutto, la promozione massiccia finisce per danneggiare lo stesso consumatore. La promozione viene infatti finanziata in maniera rilevante con un aumento del prezzo normale, riducendo così la trasparenza del livello dei prezzi di formato/insegna; ciò che rende più difficile l'acquisto e costringe il consumatore ad aumentare la sua mobilità alla ricerca di convenienza. L'eccesso di promozione determina infedeltà al formato, all'insegna, alla categoria e alla marca; in sostanza, una promozione eccessiva aumenta il costo d'acquisto. Esiste anche in questo caso un meccanismo automatico di correzione? Certamente! Nel 2004 le società di ricerca di mercato hanno cominciato a rilevare un fenomeno che le imprese avevano avvertito già da qualche anno: la riduzione dell'efficacia della promozione. La sensibilità delle vendite alla riduzione promozionale del prezzo ha ora una durata molto più contenuta rispetto ad alcuni anni orsono: su due settimane di promozione, l'incremento delle vendite si manifesta per l'80% nella prima settimana; ciò che spiega anche la tendenza a proliferare le iniziative accorciando la loro durata. In particolare poi, visto che in alcune categorie si può raggiungere una pressione promozionale superiore al 50% (soprattutto nell'iper), il consumatore non è più disposto ad anticipare gli acquisti; visto che ci sarà sempre una marca in promozione

8. Per pressione promozionale si intende l'incidenza delle vendite in promozione sul totale del sell out.

9. Dal 1985 al 2004 il numero annuale dei volantini è aumentato da 10 a 64.

quando ne avrà bisogno, il consumatore non si stocca più per effetto dell'attività promozionale. I rendimenti decrescenti dell'attività promozionale classica stanno creando uno spazio di marketing per un nuovo tipo di attività promozionale, che non punta alla creazione di traffico ma alla fidelizzazione; per realizzare questo cambiamento, le imprese commerciali cominciano a riorientare il loro pricing dal prodotto al cliente. Un ulteriore segnale del probabile plafonamento della pressione promozionale può essere colto nello sviluppo del discount e nella sperimentazione dell'Every Day Low Price anche al di fuori del formato discount[10].

In conclusione, nella distribuzione grocery, il trasferimento di attività al cliente-consumatore non è motivato da economie di costo né incentivato con la discriminazione dei prezzi; inoltre, l'intensità del lavoro del cliente è governata da automatismi di mercato che garantiscono nel medio-lungo periodo sia l'efficienza che l'efficacia. Al contrario, nei mercati dove la competizione è assente o carente, il trasferimento di attività al consumatore può essere fonte di distorsioni che si esprimono in un *demarketing* da gestire sul piano della regolazione pubblica.

10. Il gruppo GS-Carrefour ha realizzato 4 sperimentazioni di EDLP nel 2004 ottenendo risultati molto positivi; si prevede dunque che la sperimentazione venga ampliata nel corso del 2005.