



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**CRM E LOYALTY PROGRAM:
IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.**

**CRM AND LOYALTY PROGRAMS:
MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A. CASE STUDY**

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:
Neroni Sophia

Anno Accademico 2022 – 2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO UNO	9
IL <i>CUSTOMER RALATIONSHIP MANAGEMENT</i>	9
1.1 Dal <i>marketing</i> tradizionale al <i>marketing</i> relazionale: origini ed evoluzione concettuale del CRM.....	9
1.2 Che cos'è il <i>Customer Relationship Management</i> ?	16
1.3 Tipologie di <i>Customer Relationship Management</i>	19
1.4 Elementi del <i>Customer Relationship Management</i>	24
1.5 <i>Customer Relationship Management</i> nel <i>retail</i>	28
CAPITOLO DUE	33
IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO DELLA STRATEGIA DI CRM	33
2.1 Processo di introduzione del <i>Customer Relationship Management</i> in azienda.....	33
2.2 Dimensioni e <i>performance</i> del <i>Customer Relationship Management</i>	44
2.3 Misurare i risultati del <i>Customer Relationship Management</i> : dagli obiettivi ai KPI	51
2.4 Misurare l'efficacia del CRM con la <i>Balanced Scorecard</i>	61
CAPITOLO TRE	67
I <i>LOYALTY PROGRAM</i> COME STRUMENTO DI FIDELIZZAZIONE	67
3.1 <i>Brand loyalty</i>	67
3.2 Indicatori della <i>brand loyalty</i>	75

3.3	Il ruolo delle <i>fidelity card</i>	77
3.3	<i>Loyalty program</i> attraverso le <i>fidelity card</i>	83
3.4	Tipologie di <i>loyalty program</i>	92
3.5	Fedeltà al programma o fedeltà al <i>brand</i> ?.....	96
3.6	<i>Loyalty program</i> in Italia	98
3.8	I nuovi confini della <i>loyalty</i>	101
CAPITOLO QUATTRO		109
IL CRM NELLE AZIENDE DELLA GDO: IL CASO MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.		109
4.1	Metodologia di analisi e introduzione al caso di studio aziendale.....	109
4.2	Magazzini Gabrielli S.p.A.....	111
4.3	L'evoluzione del CRM in Magazzini Gabrielli S.p.A.	116
4.3.1	Lo sviluppo di un'attività <i>one to one</i> di sconto personalizzato	131
4.3.2	<i>Loyalty Program</i> : il Catalogo Unika e le <i>collection</i>	140
4.3.3	Obiettivi, sfide ed evoluzioni future secondo i <i>manager</i> aziendali.....	149
4.4	Osservazioni conclusive.....	157
CONCLUSIONI		163
APPENDICE A		173
BIBLIOGRAFIA		175

INTRODUZIONE

Due dei principali fattori, che meglio descrivono l'attuale mercato, sono l'aumento della competitività tra le aziende e della variabilità delle esigenze dei consumatori. In un mercato e in un ambiente competitivo così turbolenti e complessi, le imprese fanno sempre più fatica ad orientarsi per superare la concorrenza ed essere vincenti sul mercato. Nasce così per le aziende l'esigenza di perseguire obiettivi diversi, quali la soddisfazione del cliente e una più elevata flessibilità aziendale, in modo tempestivo e, soprattutto, innovativo, allo scopo di adattarsi in maniera più efficace ai cambiamenti di mercato.

Un elemento divenuto particolarmente strategico in questo contesto è la conoscenza, un *asset* intangibile, ormai divenuto di estrema importanza per perseguire gli obiettivi di cui sopra. Oggi, infatti, si parla sempre più di "*knowledge management*" per indicare questa continua ricerca di informazioni che dovranno essere prodotte a partire dai dati raccolti dai sistemi informativi aziendali e che dovranno essere, appunto, gestiti. Tali informazioni saranno estremamente utili al processo decisionale, se ben selezionate e rielaborate, e rivestiranno importanza fondamentale ai fini dell'ottenimento del vantaggio competitivo. Ciò ha permesso di passare dalla focalizzazione sul prodotto ad una visione "*cliente-centrica*", ossia basata sulla relazione con il cliente per cercare di soddisfarne al meglio i bisogni e,

anzi, cercare di anticiparli, abbracciando l'idea che, ad oggi, il cliente *empowered*, con proprie volontà e aspettative che devono essere ricambiate con servizi specifici alle sue necessità.

L'obiettivo diventa, perciò, quello di studiare il cliente, le sue abitudini di acquisto, le preferenze nella comunicazione, puntando al soddisfacimento dei bisogni, seppur specifici, e cercare, soprattutto, di anticiparli per costruire relazioni di lungo periodo.

Proprio in quest'ottica entra in gioco il ruolo del *Customer Relationship Management* (CRM): attraverso l'adozione di nuovi sistemi tecnologici, che favoriscono la gestione integrata dei processi, semplificando i meccanismi di raccolta, elaborazione e condivisione di dati dei clienti, è possibile assumere decisioni strategiche più in linea con le aspettative della clientela.

Un elemento cruciale nell'ambito della gestione delle relazioni con i clienti è, inoltre, l'implementazione di programmi fedeltà mirati. Questi programmi sono progettati per incentivare la fedeltà del cliente attraverso varie forme di gratificazione e ricompensa, promuovendo un rapporto a lungo termine con l'azienda. È importante notare che i programmi fedeltà efficaci non sono semplicemente incentivi isolati, ma devono essere integrati in una strategia di CRM più ampia. Perciò, il CRM si estende ben oltre la gestione delle transazioni e delle comunicazioni con i clienti. Si tratta di una *filosofia aziendale* che mette il cliente al centro di ogni decisione e azione. In questo contesto, i programmi fedeltà

rappresentano uno strumento prezioso per implementare efficacemente la strategia CRM: attraverso l'analisi dei dati dei clienti raccolti attraverso questi programmi, le aziende possono ottenere una comprensione più approfondita dei comportamenti, delle preferenze e delle esigenze dei propri clienti.

In sintesi, i programmi fedeltà rappresentano una componente essenziale della strategia di CRM, fornendo dati preziosi e incentivando la fedeltà del cliente. All'interno di questa tesi, esploreremo in dettaglio come l'integrazione sinergica di questi due elementi può generare un vantaggio competitivo significativo, creando valore sia per l'azienda che per il cliente.

In un contesto come quello sopra descritto, una strategia di *business* incentrata sui clienti, che permette di gestirne la relazione nel tempo e fidelizzarli al *brand*, diviene progressivamente una priorità d'investimento per le imprese di tutto il mondo, che hanno gradualmente compreso come questi elementi possano costituire un cruciale vantaggio competitivo.

Lo scopo del presente elaborato, suddiviso in quattro capitoli, è quello di offrire spunti di riflessione sull'importanza della conoscenza del cliente e su come questa può essere gestita, ossia come i dati contribuiscono a produrla e a renderla fruibile in virtù di una futura crescita dell'impresa.

Alla luce di tali premesse, il presente lavoro, nel primo capitolo, intende procedere ad una comprensione e un'analisi esaustiva della *filosofia* di *Customer Relationship Management*, con l'obiettivo di evidenziare come questo approccio

contribuisca alla soddisfazione del cliente, imprescindibile per garantire la fidelizzazione dello stesso, creando valore verso il cliente e trasformando questo valore in profitto per l'azienda. Negli ultimi anni, e così sarà anche in futuro, è la relazione con il cliente, infatti, ad orientare le scelte aziendali e ad aumentarne le performance. Si procederà descrivendo il modo in cui la strategia di CRM contribuisce alla soddisfazione e, quindi, fidelizzazione del cliente.

Prima di procedere alla disamina delle principali caratteristiche del CRM, si è, però, ritenuto opportuno fornire, in apertura del primo capitolo, una panoramica di come sia mutato, parallelamente all'evoluzione del mercato, il modo dell'azienda di relazionarsi con il cliente. Si è quindi proceduto ad offrire un quadro teorico del sistema di CRM, dandone una nozione, descrivendone le tipologie ed evidenziandone alcuni aspetti salienti.

All'interno del secondo capitolo si è poi proseguito illustrando il processo di introduzione della strategia di CRM in azienda, identificando, mediante il modello proposto da Dalla Pozza et al. (2018), quattro dimensioni per un'implementazione di successo, ponendo attenzione sull'importanza del cambiamento organizzativo per la corretta riuscita. Da qui, verranno studiate le potenzialità dell'adozione di politiche CRM, le principali motivazioni di funzionamento e fallimento associabili all'implementazione, nonché, i fattori critici di successo e le *best practices*.

Gli obiettivi di tale processo di introduzione dovranno poi essere misurati, identificando determinati *Key Performance Indicators*: il CRM presuppone forti investimenti e, quindi, aspettative di ritorno in un tempo prestabilito. Oltre agli indicatori di tipo finanziario, è bene misurare i benefici intangibili derivanti dal CRM, come la fedeltà dei clienti, la qualità del servizio offerto, la competitività, la fiducia e l'efficacia. A tal fine, si propone il modello della *Balanced Scorecard*, trasformando le quattro componenti tradizionali del modello in quattro prospettive orientate al cliente: conoscenza del cliente, interazione con il cliente, valore del cliente e soddisfazione del cliente.

Il terzo capitolo, invece, si apre analizzando il concetto di fidelizzazione del cliente in termini generali. Una volta esaminata la tematica della "*brand loyalty*", il capitolo si focalizza sull'analisi approfondita dei programmi fedeltà, considerati come uno degli strumenti più efficaci nella gestione delle relazioni con i clienti. Viene fornita una panoramica generale dei programmi fedeltà, analizzando il loro ruolo nel contesto aziendale e la loro importanza nel favorire la fedeltà e la *retention* dei clienti. Successivamente, si approfondisce il ruolo chiave delle carte fedeltà, come elemento centrale dei *loyalty program* e fonti di dati sui clienti

In conclusione, questo capitolo si propone di offrire una visione completa e approfondita dei programmi fedeltà, delle carte fedeltà e della situazione specifica del mercato italiano, fornendo una base solida per comprendere il ruolo

fondamentale di tali strategie nella creazione di valore per il cliente e nel conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo.

La ricerca è stata effettuata utilizzando la metodologia del caso di studio, tramite la somministrazione di interviste ai *manager* aziendali, coinvolti nelle tematiche trattate, della Magazzini Gabrielli S.p.A., azienda marchigiana operante nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Focus specifico del quarto capitolo sarà costituito dall'analisi del caso aziendale della Magazzini Gabrielli S.p.A.: inizialmente approcciato tramite la ricostruzione storica dell'impresa, proseguirà con l'approfondimento delle fasi di implementazione della metodologia CRM, illustrando le implicazioni organizzative legate al processo di introduzione di un tale sistema in un'impresa del settore della GDO, e dei programmi fedeltà utilizzati. Attraverso lo studio e l'analisi, concentrata sullo strumento del CRM e sui programmi fedeltà, compiuta presso l'azienda è stato possibile identificare le loro caratteristiche principali, al fine di evidenziare i punti di forza e di debolezza.

Infine, verrà riservata una lettura critica dei risultati applicativi raggiunti in Magazzini Gabrielli, cosicché, comprendendone lo stato di accettazione della strategia di fidelizzazione da parte dell'organizzazione aziendale, si possano proporre spunti di riflessione volti all'eliminazione delle resistenze all'utilizzo. A chiusura del lavoro sono riportate delle considerazioni conclusive concernenti le

possibili evoluzioni future, in linea a quelli che sono gli scenari di sviluppo del settore.

Il lavoro affronta quanto appreso nell'ampio percorso formativo di Laurea Magistrale svolto dall'autrice, nonché, dai fenomeni indagati durante un periodo di lavoro attivo di circa un anno presso l'ufficio CRM e *Digital Marketing* dell'azienda analizzata, che ha visto la partecipazione diretta dell'autrice all'implementazione e sviluppo della strategia CRM. Costituendo parte del *team* CRM del Gruppo, il lavoro ha potuto usufruire di una vista privilegiata, riguardo il mondo CRM e della fidelizzazione, rendendo possibile la consultazione di documenti, volti alla mappatura del livello implementativo CRM raggiunto in azienda, che hanno indubbiamente contribuito all'approfondimento di tematiche cruciali arricchendone, di conseguenza, i contenuti.

CAPITOLO UNO
IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

*“La vera proprietà non è la merce,
ma il Cliente.”*
(Philip Kotler)

**1.1 Dal marketing tradizionale al marketing relazionale: origini ed
evoluzione concettuale del CRM**

“Ciascuna impresa comincia con il cliente e con i suoi bisogni, non con un brevetto, una materia prima o con capacità di vendita. Dati i bisogni del cliente, l'azienda si sviluppa a ritroso, preoccupandosi in primis della soddisfazione del cliente” (Levitt, 1960).

Nel corso degli ultimi anni si sono verificati numerosi cambiamenti - nell'ambito economico globale, che hanno influenzato la posizione del consumatore, le cui - aspettative hanno imposto un cambio di mentalità alle aziende.

Nell'attuale contesto, caratterizzato da una concorrenza aziendale sempre più accesa e di portata globale, emerge come un compito impegnativo conquistare e, soprattutto, conservare la fedeltà dei clienti nel lungo termine.

L'avvento della rivoluzione digitale¹, inoltre, ha determinato un progressivo *customer empowerment*, cioè un aumento del potere del consumatore rispetto all'impresa (Kucuk e Krishnamurthy, 2007; He e Krishen, 2019), per via alla riduzione dell'asimmetria informativa, che da sempre caratterizzava la relazione tra i due, a seguito alla maggior facilità di accesso alle informazioni e alle maggiori occasioni di aggregazione.

Pertanto, l'evoluzione della dinamica tra aziende e consumatori ha reso necessaria una profonda riconsiderazione degli approcci aziendali, con uno spiccato *focus* sul concetto di cliente-centrismo.

L'idea del cliente-centrismo è ricondotta a Theodore Levitt, che, nel suo articolo *Marketing Myopia* del 1960, ha identificato per primo l'esigenza per le imprese di concentrarsi sulla comprensione dei bisogni dei propri clienti. La sola ottica di prodotto, infatti, è insufficiente a garantire la creazione di un vantaggio competitivo di lungo termine, portando le aziende ad una forma di miopia nei confronti del mercato e dei concorrenti, che si traduce nel rischio di sottovalutare l'entrata di nuovi competitors, i quali potrebbero sottrarre clienti con nuovi prodotti o servizi (Porter, 1980).

¹ All'origine della rivoluzione digitale si colloca la "digitalizzazione", intesa come il procedimento di trasformazione dell'informazione dalla forma analogica a digitale, consentendone così l'elaborazione, la memorizzazione e la trasmissione attraverso circuiti digitali, *devices* e *network*. La rivoluzione digitale rappresenta, pertanto, una trasformazione significativa nel trattamento delle informazioni, precedentemente veicolate da vari mezzi di comunicazione, ora unificate attraverso un unico strumento.

In precedenza, dunque, le strategie di business erano focalizzate sul prodotto o sul servizio e l'obiettivo del *marketing* era quello di convincere i clienti ad acquistare. Tutto questo è cambiato e molte organizzazioni sono evolute verso quello che oggi viene definito marketing relazionale, ovvero un cambiamento nella strategia d'impresa: si tratta, infatti, di un approccio strategico e tattico che pone l'accento sulla costruzione e il mantenimento di relazioni a lungo termine con i clienti. Questo approccio si contrappone alla visione tradizionale del *marketing* che, invece, si concentra principalmente sulla transazione singola. Nel *marketing* relazionale, l'obiettivo è sviluppare legami significativi e duraturi con i clienti, basati sulla fiducia, sulla reciproca comprensione e sulla soddisfazione reciproca, creando valore per il cliente, capendo i suoi bisogni e offrendo prodotti o servizi a valore aggiunto.

Elementi chiave del *marketing* relazionale includono la personalizzazione delle interazioni con i clienti, la fornitura di esperienze positive, l'ascolto attivo delle esigenze del cliente e la risposta proattiva dell'azienda. L'uso di tecnologie digitali e strumenti di analisi dei dati può svolgere, a tal proposito, un ruolo importante nel comprendere i comportamenti dei clienti e nel personalizzare le interazioni.

Il *marketing* relazionale si basa sulla premessa che la costruzione di relazioni solide e durature con i clienti possa portare vantaggi a lungo termine per

l'azienda, come la fidelizzazione del cliente, il passaparola positivo e la possibilità di ottenere nuove opportunità di *business* attraverso la clientela esistente.

Dunque, si sottolinea come la fidelizzazione del cliente influisca sulla redditività dell'azienda; infatti, è più efficiente mantenere una relazione con un cliente esistente che crearne una nuova (Reichheld, 1996).

Tabella 1.1- Dal *marketing* tradizionale al *marketing* relazionale

Variabili	<i>Marketing</i> Tradizionale	<i>Marketing</i> Relazionale
Orientamento	Breve Termine	Lungo Termine
Priorità	Profitto nel breve periodo	Fedeltà della clientela
Obiettivi	Volumi; risultati di vendita; quota di mercato	Soddisfazione e fedeltà del cliente
Comunicazione	Unidirezionale: “parla” al cliente	Bidirezionale: ascolta il cliente
Importanza	Acquisizione nuovi clienti	<i>Customer retention</i>

Fonte: rielaborazione propria

Molti anni dopo rispetto a Levitt, Jan Carlzon² propone un capovolgimento delle normali gerarchie aziendali, ponendo il cliente in cima alla piramide

² Jan Carlzon è un dirigente d'azienda svedese noto per la sua *leadership* nell'industria dell'aviazione, divenuto famoso per il suo ruolo chiave come CEO di SAS (*Scandinavian Airlines System*). Carlzon

gerarchica e tutte le funzioni e risorse aziendali al suo servizio: è il cliente a guidare le scelte e i processi decisionali dell'azienda. Perciò, sono i clienti, durante il loro ciclo di vita, a produrre informazioni, attraverso la fruizione del prodotto/servizio, che vengono raccolte dagli addetti al servizio. Successivamente, le unità di supporto/*back-office* trasformano i dati raccolti in informazioni, che verranno utilizzate dai *manager* a fini decisionali.

Philip Kotler³ conferma e rafforza la centralità del cliente già dalla definizione di *marketing* da lui elaborata, come “*processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e valore con altri*” (Kotler, 1993).

Nella sua concezione tradizionale del *marketing*, Kotler sottolinea l'importanza dell'orientamento al cliente, evidenziando la necessità di assumere il suo punto di vista, essendo l'utilizzatore finale dei prodotti o servizi proposti. Enfatizza anche l'importanza di stabilire una relazione con il cliente, che possa

è accreditato per aver trasformato la fortuna di SAS attraverso la sua strategia di mettere al centro dell'attenzione il cliente.

Ha introdotto il concetto di *Moment of Truth* (Il momento della verità), sottolineando l'importanza dei contatti diretti con i clienti e come questi influenzino la percezione complessiva del servizio aziendale.

³ Philip Kotler è considerato uno dei padri fondatori della moderna teoria del *marketing* ed ha contribuito in modo sostanziale alla diffusione della consapevolezza e della comprensione del *marketing* come disciplina chiave per il successo aziendale.

perdurare nel tempo, al fine di acquisire una comprensione approfondita delle sue aspettative e esigenze.

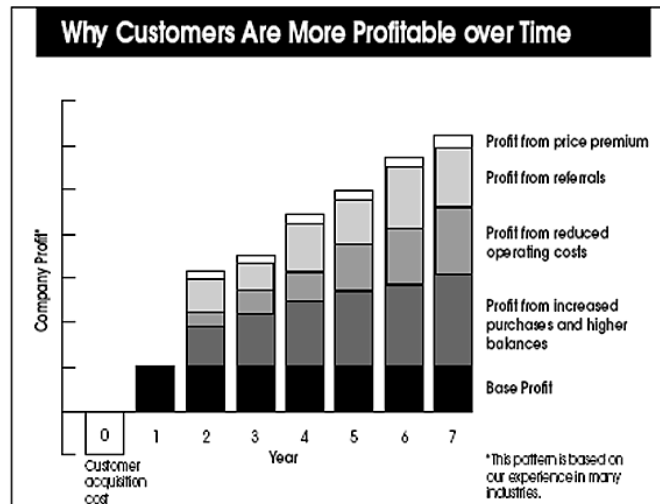
Nell'evoluzione della definizione di *marketing* di Kotler, ne parla come “*la scienza e l'arte di provare a conservare e accrescere i clienti profittevoli*”. Il *focus* deve essere, quindi, sul mantenimento e sulla crescita dei clienti attuali, piuttosto che sulla ricerca spasmodica e indiscriminata di nuovi clienti, che può essere costosa e inefficiente (Kotler, 2004).

La convenienza di concentrarsi sui clienti esistenti è evidenziata anche da Don Peppers e Martha Rogers con il concetto di *learning relationship*: per l'azienda, la memoria storica del cliente è, infatti, fondamentale per fornire un servizio di alta qualità e gestire in modo efficiente la relazione. Tale memoria è importante anche per il cliente, che ricorda come l'azienda abbia soddisfatto le sue esigenze in passato e, di conseguenza, è più propenso a rimanere fedele⁴.

Dunque, per incrementare la profittabilità dell'azienda il segreto è lavorare sul proprio portafoglio clienti: infatti, il profitto derivante dal singolo cliente aumenta con il passare del tempo.

⁴ Peppers e Rogers hanno introdotto il concetto di marketing *one-to-one* e hanno sottolineato l'importanza del Customer Relationship Management (CRM) nell'instaurare relazioni personalizzate con i clienti.

Figura 1.1- Il profitto del singolo cliente aumenta con il passare del tempo



Fonte: Reichheld & Sasser (1990), p. 106.

In questo riepilogo delle fasi salienti dell'evoluzione concettuale del *Customer Relationship Management* (CRM), emerge che l'approccio centrato sul cliente ha subito una trasformazione significativa e una crescente espansione. Il concetto di "*cliente-centrismo*" è emerso negli anni '60, per poi progredire gradualmente verso la comprensione del diverso valore dei clienti e l'adozione della logica di Pareto⁵ negli anni '70 e '80, fino a giungere, progressivamente, alla

⁵ La logica di Pareto è un concetto derivante dall'osservazione dell'economista italiano Vilfredo Pareto. Tale principio suggerisce che, in molte situazioni, circa l'80% degli effetti deriva dal 20% delle cause. Nell'ambito del *marketing* e delle vendite, la logica di Pareto è spesso applicata per affermare che circa l'80% del fatturato di un'azienda proviene dal 20% dei clienti. In altre parole, un numero relativamente limitato di clienti, che rappresenta il 20% della base clienti complessiva, contribuisce in misura significativa alla generazione di entrate aziendali. Questi clienti possono essere identificati come quelli più redditizi, fedeli o che effettuano acquisti di maggiore entità.

consapevolezza che mantenere un cliente già acquisito è più economico e più redditizio rispetto all'acquisizione di nuovi clienti.

1.2 Che cos'è il *Customer Relationship Management*?

“Il CRM non è un pacchetto software. Non è un database. Non è un call center o un sito web. Non è un programma fedeltà, un programma customer service, un programma di acquisizione o di ri-acquisizione di clienti. Il CRM è un'intera filosofia” (Kotler, 2005).

Nella vasta letteratura dedicata al *Customer Relationship Management* (CRM), emergono una molteplicità di definizioni che, non di rado, presentano notevoli differenze tra loro.

La disparità di vedute non solo caratterizza il dibattito tra gli esperti del settore, ma si estende spesso anche tra i dirigenti all'interno della stessa azienda. Alcuni dirigenti limitano il concetto di CRM a una mera questione tecnologica, mentre altri ne considerano l'utilità esclusivamente nel reperire informazioni sui

Di conseguenza, le strategie di gestione della clientela e di marketing possono essere orientate a massimizzare il valore derivante da questa porzione ristretta, concentrando risorse e sforzi per mantenere e sviluppare le relazioni con questi clienti chiave.

clienti. Altri ancora lo identificano come un *database* clienti mirato a individuare coloro che potrebbero manifestare interesse in specifiche promozioni.

Ciò che, invece, spesso sfugge o viene dimenticato dalle aziende è l'importanza fondamentale della comprensione dei bisogni dei clienti nella costruzione di relazioni proficue. Ogni interazione del cliente con l'azienda è, infatti, permeata da aspettative: saperle riconoscere e gestire attivamente costituisce il punto di partenza per una gestione efficace delle relazioni con i clienti.

Con questa premessa, di seguito si cerca di definire il *Customer Relationship Management* (CRM), delineandone scopi e modalità di integrazione all'interno del contesto aziendale.

Secondo Swift, il CRM è un approccio aziendale che serve a comprendere e influenzare il comportamento dei clienti attraverso un sistema di comunicazione al fine di migliorare i processi di acquisizione, fidelizzazione, lealtà e redditività del cliente (Swift, 2001).

Kincaid definisce il CRM come l'uso strategico di informazioni, processi, tecnologie e persone per gestire la relazione del cliente con l'impresa in tutto il suo ciclo di vita (Kincaid, 2003).

Parvatiyar e Sheth hanno definito il CRM come una strategia completa e un processo di acquisizione, conservazione, e *partnership* con clienti selezionati al fine di creare valore superiore per l'azienda e i clienti. Implica, dunque, l'integrazione del marketing, delle vendite, del servizio clienti, e delle funzioni di *supply-chain*

dell'organizzazione per ottenere maggiore efficienza ed efficacia nel fornire valore al cliente (Parvatiyar e Sheth, 2001).

Il CRM comprende tutti i processi aziendali messi in atto da un'organizzazione per identificare, selezionare, acquisire, sviluppare e conservare i propri clienti. Esso si pone l'obiettivo di generare valore competitivo e incrementare la profittabilità di impresa attraverso lo sviluppo e la fidelizzazione di lungo periodo dei propri clienti (Farinet e Ploncher, 2002).

Queste definizioni sottolineano l'importanza di vedere il CRM come un approccio aziendale strategico che impiega informazioni, processi, tecnologie e risorse umane per comprendere e influenzare il comportamento dei clienti. Tale approccio è finalizzato al miglioramento dei processi di acquisizione, fidelizzazione e redditività del cliente nel corso di tutto il ciclo di vita della relazione tra cliente e impresa.

Il CRM, pertanto, rappresenta una strategia complessiva e un processo integrato che coinvolge numerose funzioni al fine di creare valore superiore sia per l'azienda che per i clienti selezionati, fornendo un prodotto o servizio in linea con le sue aspettative al fine di consolidarne la fedeltà e ottenere prestazioni finanziarie superiori.

1.3 Tipologie di *Customer Relationship Management*

Il CRM emerge come un elemento cruciale nel panorama aziendale contemporaneo e, al fine di comprenderne appieno l'ampiezza e la complessità, è fondamentale esplorarlo attraverso le sue tre prospettive fondamentali, necessarie per una corretta implementazione in azienda:

- CRM operativo;
- CRM analitico;
- CRM collaborativo.

Il CRM operativo è lo “*zoccolo duro*”, sempre presente nelle realtà in cui viene implementato un sistema CRM, poiché vi transitano tutte le informazioni sul e dal cliente (Costabile, 1996), che potranno, in seguito, essere aggregate e sottoposte ad ulteriori elaborazioni al fine di ottenere analisi più sofisticate. Molte informazioni vi confluiranno mediante dei processi automatici di aggiornamento dati proveniente dal sistema informativo aziendale, come gestionali e/o sistemi ERP⁶; molte invece dovranno essere inserite manualmente a cura degli operatori (forza vendita, *marketing*, *customer service* ecc.) che fanno parte di strutture di contatto (*touchpoint*) con il cliente (Duse, 2016).

In molti casi, questo segmento può addirittura soddisfare tutte le esigenze di molte piccole e medie imprese, limitandosi, per la parte relativa al CRM

⁶ ERP, “*Enterprise Resource Planning*”, sono delle applicazioni *software* integrate che gestiscono tutte le informazioni rilevanti dell'azienda in un'unica base dati centralizzata.

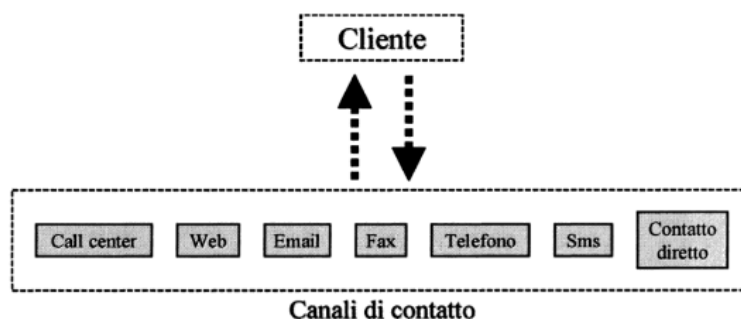
collaborativo, alle funzioni di gestione della posta elettronica e di contatto telefonico.

È importante distinguere il CRM operativo dal CRM analitico.

Il primo è l'insieme dei processi e degli strumenti attraverso i quali sono implementate le attività in uscita *outbound*⁷ o in ingresso *inbound*⁸.

Il CRM operativo, dunque, coinvolge quelle aree in cui si ha un contatto diretto con il cliente e comprende l'insieme delle applicazioni che consentono le interazioni con i clienti.

Figura 1.2- CRM Operativo: il contatto con il cliente



Fonte: Ferrari (2004), p. 29.

⁷ Le attività *outbound* sono quelle che prevedono una modalità proattiva di contatto con il cliente, come ad esempio l'invio di materiale promozionale, inviti, offerte, telefonate del *call center*, *direct email marketing*.

⁸ Il marketing *inbound* è una strategia che si concentra sulla creazione e la condivisione di contenuti rilevanti e di valore per attirare un pubblico specifico. L'obiettivo principale è quello di far sì che i potenziali clienti si avvicinino volontariamente all'azienda, anziché essere sollecitati attraverso tecniche di marketing più tradizionali e invasive.

Il CRM analitico, invece, dal punto di vista tecnologico, comprende un insieme di applicazioni mirate all'analisi e all'interpretazione dei dati raccolti sui clienti.

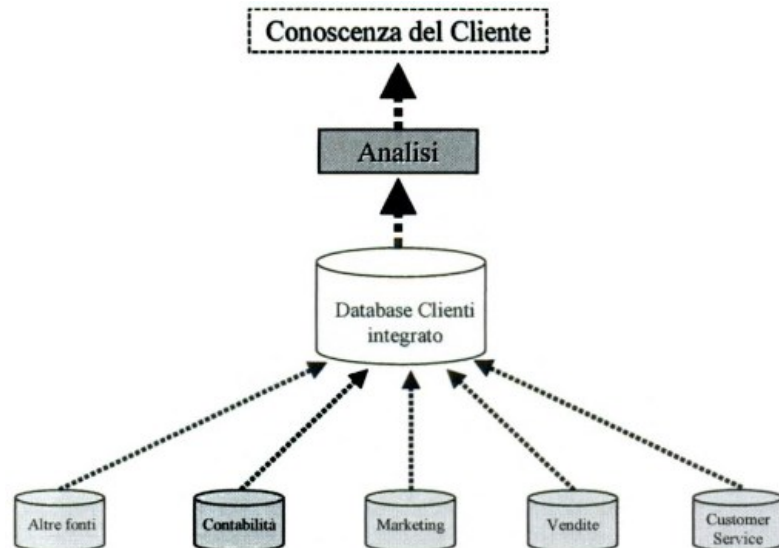
L'obiettivo di questo approccio è ottenere una comprensione approfondita dei bisogni e delle preferenze dei clienti, nonché del valore che essi rappresentano per l'organizzazione aziendale, grazie all'estrazione dei dati dai sistemi di CRM operativo e da altre fonti informative sulla clientela, come ad esempio sistemi ERP e *database* aziendali.

Si può, dunque, affermare che il CRM analitico rappresenti un'attività continua in cui vengono analizzati i dati relativi a transazioni (vendite, ordini, adesioni a offerte e promozioni, ecc.) o interazioni tra l'azienda e il cliente (chiamate telefoniche, reclami al *call center*, risposte a questionari sulla fedeltà, ecc.).

L'infrastruttura del CRM analitico si basa, perciò, su strumenti di analisi dei dati e delle informazioni che sono in grado di canalizzare, integrare e consolidare i dati.

Il processo comprende anche l'analisi approfondita e l'arricchimento dei dati al fine di creare un profilo cliente (*customer profiling*) e di procedere alla segmentazione della clientela (Farinet e Ploncher, 2002).

Figura 1.3- CRM analitico: la conoscenza del cliente

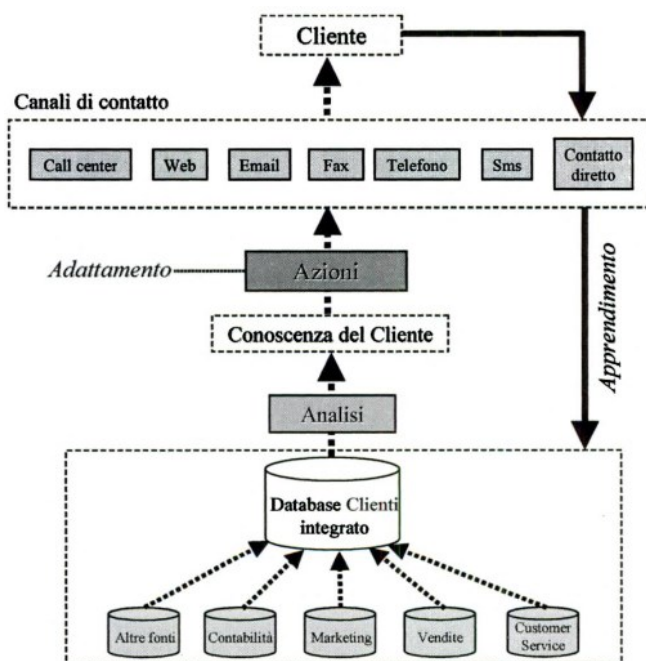


Fonte: Ferrari (2004), p. 30.

L'analisi dei dati sui clienti genera, in questo modo, conoscenza, la quale viene utilizzata per formulare o aggiornare le iniziative rivolte ai clienti, conformemente alla strategia definita. L'attuazione di tali azioni avviene tramite i canali di contatto del CRM operativo.

Si instaura, pertanto, una reciprocità nell'alimentazione e nell'arricchimento tra i sottosistemi operativo e analitico del CRM, seguendo un modello di apprendimento e adattamento continuo.

Figura 1.4- CRM operativo e CRM analitico



Fonte: Ferrari (2004), p. 31.

Il CRM collaborativo è, infine, costituito dalle nuove tecnologie capaci di supportare l'interazione diretta con il cliente finale, cioè l'insieme dei prodotti per la gestione dei canali di contatto, utilizzabili dagli utenti direttamente oppure tramite operatori umani o automatici (*contact center*).

Il CRM collaborativo ha come obiettivo la raccolta dei dati e delle informazioni e va a far confluire nel CRM operativo i contenuti delle attività relazionali avvenute con il cliente.

La sequenza logica CRM analitico, CRM operativo, CRM collaborativo rappresenta l'ordine ideale di costruzione di un sistema CRM. Nella realtà dei fatti, tuttavia, è relativamente complicato elaborare ed implementare in primo luogo un sistema di CRM analitico, in quanto tipicamente le prime attività realizzate dalle aziende sono quelle di CRM operativo, i cui risultati in termini di dati raccolti sono spesso utilizzati come base per costruire il CRM analitico.

1.4 Elementi del *Customer Relationship Management*

Nel contesto della gestione della relazione con il cliente, tre elementi cruciali si ergono come costituenti fondamentali di una strategia CRM:

1. l'infrastruttura tecnologica;
2. i prodotti e i servizi offerti;
3. le relazioni.

L'avvio di un progetto CRM implica necessariamente la corretta selezione ed elaborazione dei dati per delineare chiaramente il profilo del cliente.

L'infrastruttura tecnologica si compone, a tal fine, di tre elementi:

- La totalità dei *database* e *datawarehouse*⁹, che raccolgono informazioni sui clienti provenienti da diverse fonti.

⁹ Un *datawarehouse* è un sistema di archiviazione e gestione dei dati progettato per raccogliere, immagazzinare e organizzare grandi quantità di dati provenienti da diverse fonti. La sua funzione principale è quella di fornire una base solida per supportare i processi decisionali basati sui dati all'interno di un'organizzazione, consentendo analisi approfondite e facilitando la generazione di report per supportare le attività e le decisioni.

Il *datawarehouse* può essere definito come una collezione di dati orientata ai soggetti, integrata, non volatile e correlata alla variabile tempo costruita in supporto alle decisioni manageriali (Wiley, 1996);

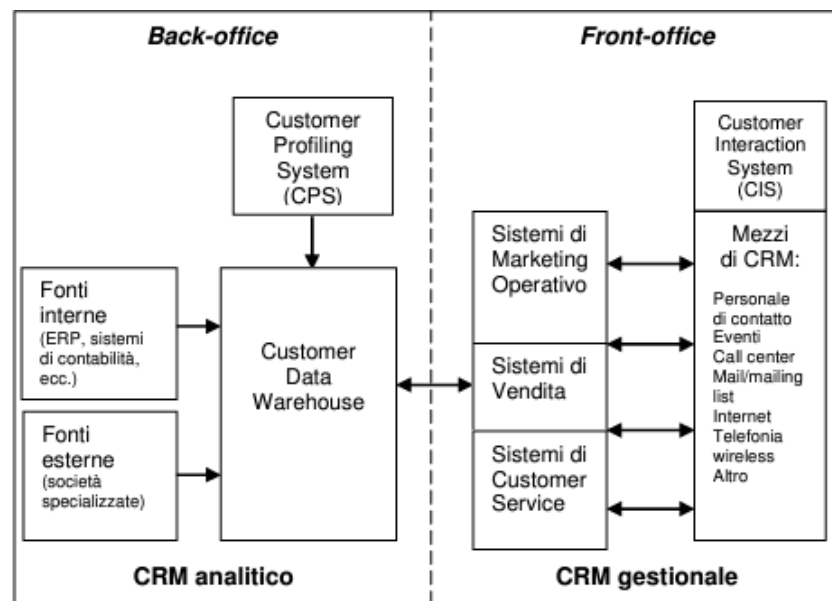
- I sistemi di *marketing intelligence*, utilizzati dalle aziende per raccogliere, analizzare e interpretare informazioni rilevanti sul mercato e sull'ambiente circostante al fine di prendere decisioni di marketing informate. Questi sistemi sono progettati per monitorare in modo continuo il panorama competitivo, le tendenze di mercato, il comportamento del consumatore e altre variabili chiave che possono influenzare le strategie di marketing;
- L'insieme degli strumenti che costituiscono i *Customer Interaction Channels*¹⁰, i quali interagiscono direttamente con la clientela, instaurando relazioni dinamiche da cui emergono informazioni rilevanti per l'analisi strategica.

Le informazioni raccolte possiedono notevoli potenzialità, ma occorre predisporre strumenti in grado di interpretarle e sviluppare conoscenza. Questa conoscenza deve essere, perciò, canalizzata all'interno dei sistemi informativi dedicati al CRM operativo, con l'obiettivo di gestire la relazione con il cliente

¹⁰ Alcuni esempi di *Customer Interaction Channels* sono: le chiamate telefoniche; la posta elettronica; i *chatbot*; i *social media*; *forum online* e *community*

attraverso la personalizzazione delle attività operative di *marketing*, vendita e *customer service*.

Figura 1.5- Infrastruttura tecnologica del CRM



Fonte: Farinet & Plochard (2001), p. 28.

L'infrastruttura tecnologica si articola in due macro aree: il *back-office*¹¹ e il *front-office*¹². Il *back-office*, a supporto del CRM analitico, comprende le

¹¹ Con *back-office* si fa riferimento a tutte quelle attività che costituiscono la gestione operativa aziendale, a partire dal *data entry*, all'archiviazione documentale, la gestione di *database*, anagrafiche, reclami e controllo qualità.

Si tratta di attività che non sono visibili al cliente, ma sono a supporto del *core business*, senza le quali un'azienda non potrebbe esistere.

¹² Il termine *front-office* si riferisce a una parte di un'organizzazione o di un'azienda che è direttamente coinvolta nelle interazioni con i clienti, partner commerciali o altri soggetti esterni, svolgendo un ruolo cruciale nella creazione e nel mantenimento delle relazioni commerciali.

infrastrutture utilizzate per raccogliere ed elaborare i dati, mentre il *front-office*, a supporto del CRM operativo, rappresenta il mezzo di comunicazione attraverso cui l'impresa instaura contatti con il cliente.

Al centro del CRM, tra gli strumenti di *back-office*, si trova il *Customer Warehouse*, che rappresenta il primo livello tecnologico di ogni infrastruttura di CRM. È una piattaforma in grado di archiviare e gestire i dati raccolti provenienti da diverse fonti, come i *Customer Interaction Channels*, i *database* aziendali o il sistema ERP, che può essere interrogata, fornendo una visione completa del cliente per sostenere il processo decisionale strategico.

Può essere definito come un contenitore, che consente di collegare le diverse isole informative esistenti nell'organizzazione, producendo una visione d'insieme della clientela (Del Ciello, Dulli e Saccardi, 2000).

La conoscenza così acquisita alimenta i sistemi informativi dedicati al CRM operativo, permettendo la gestione delle relazioni con i clienti.

Ogni interazione con il cliente contribuisce a un flusso continuo di informazioni, generando così un modello circolare di creazione continua di conoscenza tramite l'integrazione delle tecnologie di *back-office* e *front-office*.

1.5 *Customer Relationship Management nel retail*

Nel dinamico panorama del settore *retail*¹³, la gestione delle relazioni con i clienti (CRM) emerge come una leva fondamentale per il successo aziendale. In un mercato in continua evoluzione e caratterizzato da una concorrenza sempre più serrata, stabilire e mantenere connessioni significative con i clienti diventa cruciale. Il CRM nel contesto *retail*, perciò, non è semplicemente una pratica, ma, piuttosto, un modello strategico che mira a ottimizzare l'interazione con i clienti, migliorare la fedeltà e, di conseguenza, incrementare le vendite, garantendo una posizione competitiva nel mercato.

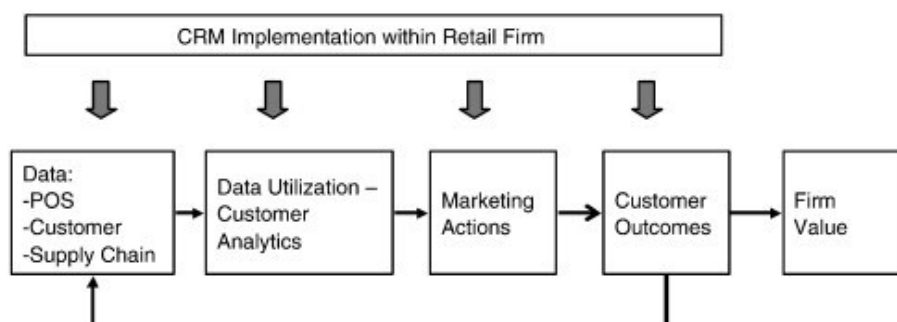
I *retailer* possono far leva sui dati che ottengono dalle relazioni con i clienti, al fine di migliorare gli esiti delle loro *performance* in termini di ricavi, quota di mercato, innovazione e vantaggio competitivo a lungo termine.

Per evidenziare questo tema, nella *Figura 1.6* si propone un modello concettuale per l'implementazione del CRM nel *retail*.

¹³ Il termine "settore *retail*" si riferisce all'insieme delle attività commerciali coinvolte nella vendita diretta di beni o servizi ai consumatori finali. Questo settore è spesso identificato come la fase finale della catena di distribuzione, in cui i prodotti o servizi raggiungono direttamente i consumatori attraverso punti vendita fisici o *online*.

Le aziende nel settore *retail* sono responsabili della gestione di una serie di operazioni, tra cui l'approvvigionamento di merci, la presentazione dei prodotti nei punti vendita, la gestione delle transazioni di vendita e la fornitura di servizi post-vendita.

Figura 1.6- Implementazione del CRM nel *retail*



Fonte: Verhoef et al. (2010), p. 123.

Il punto di partenza di tale modello è che l'ambiente del *retail* è caratterizzato da un grande quantitativo di dati, sia a livello di singolo consumatore che a livello aggregato e, data la diversità delle fonti di questi dati, l'integrazione risulta essere una sfida. Tali dati sono raccolti in modo diverso in base al tipo di *retailer*: negli *e-commerce*, le transazioni si associano facilmente ai clienti, mentre i punti vendita fisici incontrano delle difficoltà a collegare le transazioni ai singoli clienti, a meno che non abbiano la carta fedeltà.

Una volta che tali dati saranno stati raccolti, dovranno essere utilizzati per ottenere degli *insight* sui clienti, ovvero lo *step* successivo del processo di CRM (Figura 1.6).

I sistemi di CRM analitici permettono di utilizzare i dati per inviare l'offerta giusta al giusto consumatore nel momento giusto (Shankar and Malhotra, 2006). Al fine di poter effettuare la giusta offerta, i *retailer* vanno ad identificare i

segmenti, grazie a dati derivanti, ad esempio, dai *database* del proprio sistema di *loyalty*. Tale processo può, inoltre, estendersi fino a creare delle offerte per il singolo cliente.

Per poter inviare delle offerte giuste nel momento più opportuno, i *retailer* devono tenere conto che, in alcune situazioni, i bisogni dei clienti evolvono in un modo prevedibile nel corso del tempo: si pensi, ad esempio, ai genitori con bambini. In altri casi, invece, le imprese dovrebbe impostare degli eventi *trigger*, ovvero degli eventi che accadono durante il ciclo di vita di un cliente e che permettono di intercettare dei comportamenti futuri dei clienti¹⁴.

La fase successiva nel processo di CRM è l'attuazione di azioni di *marketing*, sulla base dei dati raccolti, al fine di sviluppare una relazione profittevole sia con i *prospect*¹⁵ che con i clienti.

¹⁴ Ad esempio, l'evento *trigger* potrebbe essere il fatto che un consumatore smetta di colpo di fare acquisti in un certo supermercato. Questo dovrebbe indicare che la relazione è conclusa e, per questo motivo, il supermercato dovrebbe essere reattivo, mettendosi in contatto con il cliente, al fine di poter recuperare la relazione.

¹⁵ Il termine *prospect* si riferisce a individui che mostrano un interesse potenziale o una predisposizione all'acquisto di prodotti o servizi di un'azienda, ma che non hanno ancora completato un'azione di acquisto. Questa fase del ciclo di vita del cliente è caratterizzata da un interesse esplorativo e da una potenziale volontà di valutare le offerte dell'azienda.

L'identificazione dei *prospect* è essenziale per le strategie di *marketing* e vendita, poiché consente alle aziende di focalizzare le risorse sulla conversione di questi potenziali clienti in clienti effettivi, attraverso approcci mirati e personalizzati.

Delle azioni di *marketing*, che impattano sulla *retention* e crescita dei consumatori, possono essere:

- i contatti sono critici per influenzare la *retention* dei consumatori.

Tuttavia, un numero eccessivo di contatti può essere contro produttore per una relazione: ciò implica che l'influenza di tali contatti abbia una forma ad U rovesciata.

Perciò, esiste un livello ottimale di contatti di *marketing*, che garantisce la *retention* dei clienti, ma oltre questa soglia, il consumatore potrebbe rispondere con un'inattività (Venkatesan and Kumar, 2004);

- programmi fedeltà: soprattutto i programmi a punti, hanno un impatto positivo nel breve termine su aspetti, come, ad esempio, la frequenza d'acquisto e la dimensione degli acquisti (Liu, 2008; Taylor and Neslin, 2005).

I programmi fedeltà hanno anche un riscontro nel lungo termine, andando ad aumentare la spesa dei clienti. Tuttavia, gli effetti a lungo termine sono minori rispetto a quelli nel breve termine (Liu 2008; Taylor and Neslin 2005).

I buoni sconto personalizzati, invece, differiscono dai programmi a punti anche per il fatto di sorprendere il consumatore data la natura inaspettata della ricompensa.

Infine, i *retailer* valutano gli impatti delle loro azioni di *marketing*, misurando degli specifici indicatori come, ad esempio, la *customer share*¹⁶ e il *customer lifetime value*. Questi risultati a livello di cliente avranno, infine, un impatto sul valore dell'azienda.

¹⁶ La *customer share* identifica quanto ciascun consumatore acquista da una determinata azienda.

CAPITOLO DUE

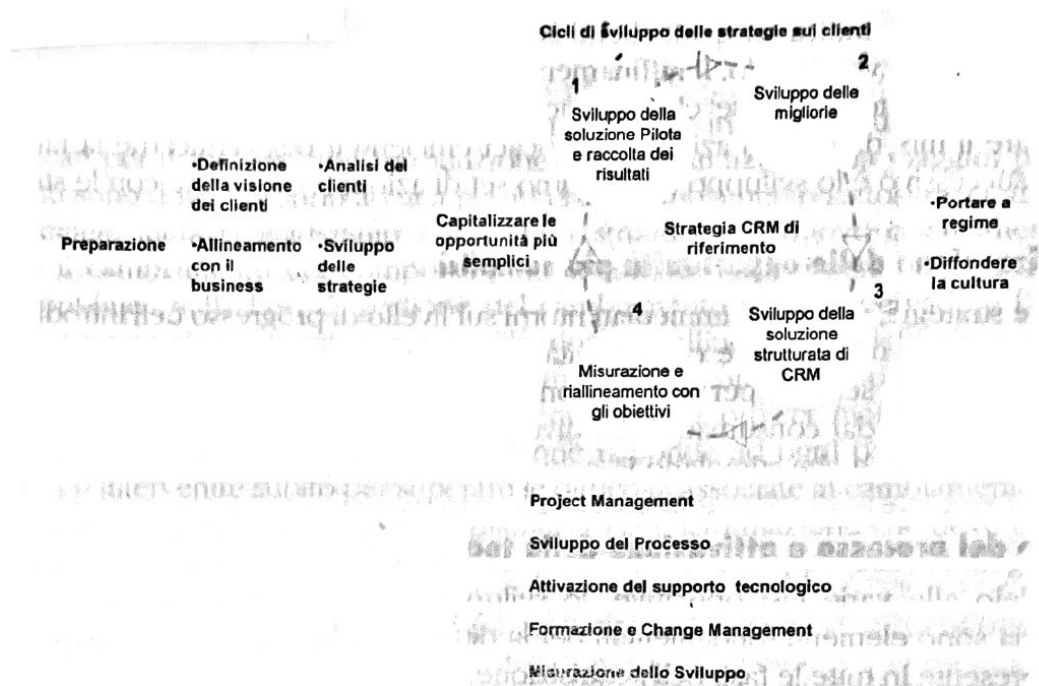
IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO DELLA STRATEGIA DI CRM

2.1 Processo di introduzione del *Customer Relationship Management* in azienda

Introdurre il CRM in azienda presuppone il passaggio ad una logica di gestione incentrata sulla relazione e la soddisfazione dei clienti. Tale percorso è complesso in quanto cambia completamente il *focus* aziendale: dal prodotto/servizio al cliente.

I passi da seguire per attivare una gestione strutturata della relazione con i clienti, sono riportati nella *Figura 2.1*, che illustra il processo di introduzione del CRM in azienda, partendo dalla fase di preparazione fino ad arrivare alla fase di misurazione.

Figura 2.1- Processo di introduzione del CRM in azienda



Fonte: Bolwijn & Altavilla (2006), p. 209.

- Nella fase di preparazione il *top management* dell'azienda decide l'ambito di sviluppo e l'orientamento al CRM, identificando le risorse da mettere a disposizione del processo di introduzione ed indirizzando le figure responsabili, rappresentate dai *project managers*.

Il CRM coinvolge, normalmente, un cambiamento nei processi aziendali e l'introduzione di nuove tecnologie dell'informazione,

pertanto una *leadership* efficace è importante (Galbreath and Rogers, 1999).

- Nella fase di definizione della visione dei clienti e allineamento con gli obiettivi di *business*, il *top management* decide la *vision* sul cliente, che deve essere coerente con la strategia e gli obiettivi aziendali.

In questo momento, si costruisce la logica dell'approccio alla segmentazione per individuare i clienti più interessanti;

- Nella fase di analisi dei clienti e sviluppo delle strategie, una volta selezionati i criteri alla base della segmentazione, si procede all'individuazione dei *cluster*. Una volta definiti, si indica su quali clienti seguire strategie di fidelizzazione e/o acquisizione e/o disinvestimento;
- Capitalizzazione delle opportunità più semplici: testare le strategie, per avere immediati ritorni sul livello di progresso dell'introduzione, occorre capitalizzare subito le opportunità a ritorno più rapido, per esempio, la riduzione del livello di servizio per i clienti non profittevoli, la riduzione dei *cost to serve* in aree non richieste dai consumatori.

Sono, perciò, necessarie delle conferme che stimolino la convinzione a proseguire nell'introduzione;

- Lo sviluppo del processo e l'attivazione della tecnologia sono fondamentali per la diffusione del CRM in azienda. La tecnologia è, infatti, presente in tutte le fasi: dall'acquisizione dei dati dai clienti alla condivisione delle informazioni con tutte le funzioni aziendali. L'obiettivo deve essere utilizzare la tecnologia per velocizzare i processi e non strutturare i processi in funzione della tecnologia disponibile;
- La formazione è uno degli aspetti più rilevanti per integrare il CRM in azienda, dando importanza alla costruzione del valore dei clienti e al cambiamento culturale;
- La formazione serve anche per gestire il cambiamento, ovvero uno degli elementi più delicati per il successo dell'introduzione del CRM in azienda;
- Le nuove strategie devono essere implementate attraverso cicli di sviluppo, ovvero piccoli progetti pilota da testare ed eventualmente riallineare;
- Tutto il processo di introduzione del CRM in azienda deve essere misurato. Infatti, il CRM presuppone forti investimenti e quindi

aspettative di ritorno in un tempo prestabilito: più i tempi di ritorno si dilatano, più il ROI¹ dell'investimento è basso.

Dunque, è necessario tenere sotto controllo tempi, efficacia ed efficienza del processo di introduzione, sviluppando una *scorecard*, ovvero un pannello di controllo che deve diventare una priorità per l'azienda, perché aumentando la capacità di verifica, aumenta la capacità di indirizzo e correzione, quindi aumenterebbe il ritorno sugli investimenti di CRM.

Almotairi (2009) propone un *framework* per la corretta implementazione del CRM, che integra tre costrutti principali: le fasi di implementazione del CRM, le relative componenti principali e i fattori di successo, che verranno trattati di seguito.

¹ ROI, acronimo di *Return on Investment*, ovvero ritorno sugli investimenti, è una metrica finanziaria che misura il rendimento di un investimento rispetto al suo costo.

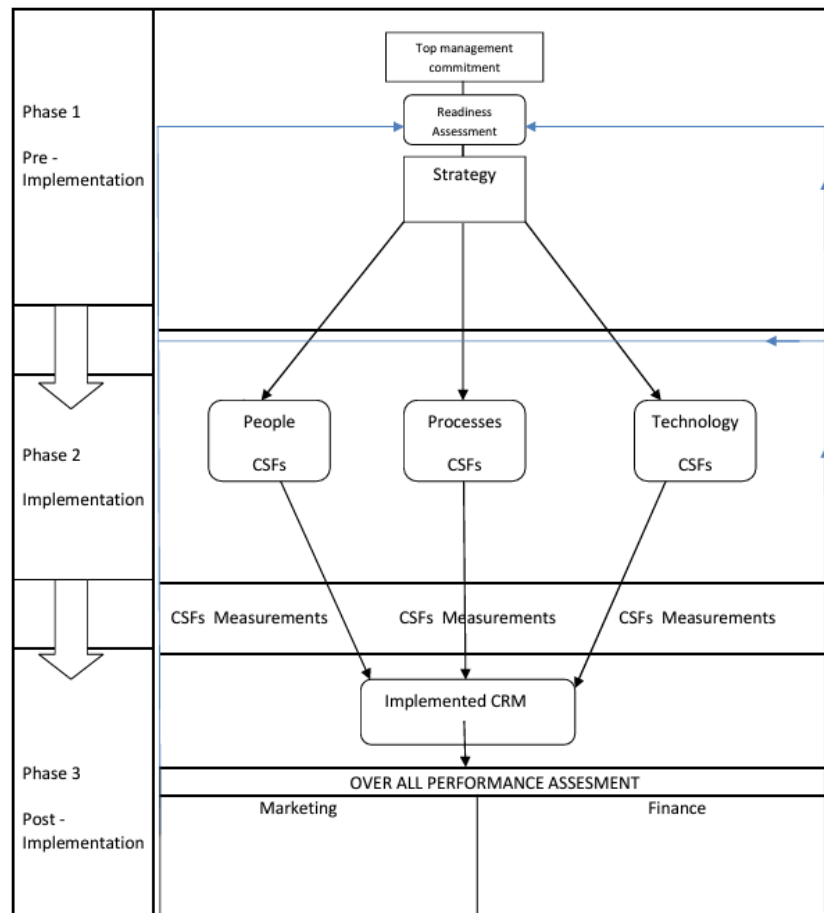
La formula per calcolare il ROI è la seguente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Guadagno dall'investimento} - \text{Costo dell'investimento}}{\text{Costo dell'investimento}} \times 100$$

Un ROI positivo indica un profitto, mentre un ROI negativo indica una perdita.

Questa formula fornisce un modo standardizzato di valutare l'efficienza e la redditività di un investimento.

Figura 2.2- Framework per un'implementazione di successo del CRM



Fonte: Almotairi (2009), p. 10.

Il *framework* inizia con una fase di pre-implementazione in cui l'organizzazione deve ottenere il supporto del *top management* per implementare il CRM.

In base all' impegno da parte della massima dirigenza, il processo può procedere, valutando la preparazione dell'organizzazione in termini di capacità

umane, tecnologiche e organizzative, necessarie al fine di implementare il CRM. Pertanto, la strategia di CRM dovrebbe essere sviluppata, allineata e comunicata al personale.

Le frecce riflettono il flusso dell'implementazione del processo; quindi, la strategia di CRM dovrebbe essere messa in atto concentrandosi sui fattori di successo all'interno di ciascun componente del CRM.

Di conseguenza, l'implementazione di ciascun fattore di successo dovrebbe essere misurata per garantire un'implementazione di successo del progetto CRM. L'ultimo passo del *framework* si concentra sulla misurazione dell'impatto dell'implementazione del CRM sia finanziariamente che sulle prestazioni di *marketing*.

Le frecce ascendenti riflettono, invece, il processo di *feedback* e apprendimento derivante dall'implementazione, basato sulla misurazione dei fattori di successo e sulla valutazione delle prestazioni del progetto dopo che è stato completamente implementato. L'organizzazione potrebbe utilizzare il *feedback* per ridisegnare e riesaminare il suo processo di implementazione.

Un progetto CRM avrebbe poche possibilità di successo se non venissero considerati i fattori critici di successo. Riassumendo gli studi in questo campo (Mendoza, 2007; Almotairi, 2008; Pan et al., 2007; Roh et al., 2005; Love et al.,

2009; Harej et al., 2000), i fattori critici di successo nell'implementazione sono divisi nel seguente modo:

- Processi: il CRM è una strategia implementata per gestire e promuovere le interazioni di un'azienda con clienti. Pertanto, un fattore cruciale è analizzare i processi che prevedono un'interazione con il cliente. Tali processi sono:
 1. Il *marketing* gestisce la relazione con il cliente, conosce le sue abitudini di acquisto, ne comprende le esigenze;
 2. Vendite: gestire la relazione con il cliente è sempre stato un aspetto del processo di vendita, perciò, la strategia CRM ha un impatto importante, sia sul processo di vendita e che sul processo di assistenza post-vendita;
 3. Servizi: all'interno della strategia CRM, la relazione con il cliente è l'aspetto fondamentale. Ne consegue che tutte le questioni relative, ad esempio, al servizio clienti o all'alta qualità del servizio diventano cruciali.
- Fattore umano: i dipendenti e i clienti sono un fattore chiave per i progetti CRM di successo. Secondo Almotairi (2008), l'obiettivo principale del CRM è tradurre le informazioni del cliente in prodotti e servizi personalizzati che soddisfino le sue esigenze, al fine di guadagnare la fedeltà. A tal fine, un impegno del personale e della

dirigenza è essenziale per garantire un'implementazione efficace del CRM.

1. Aspetti del cliente: secondo Mendoza (2007), per avere una relazione stabile con il cliente, l'azienda deve essere consapevole del valore², della soddisfazione e della *retention* e della fedeltà del cliente.
2. Aspetti organizzativi: affinché il CRM riesca nel realizzare i suoi obiettivi, l'organizzazione dovrebbe sviluppare una cultura in cui tutto il personale sia incoraggiato a condividere e apprendere dalle informazioni basate sui clienti (Almotairi, 2008). I dipendenti giocano, perciò, un ruolo chiave nel successo del CRM.
3. Aspetti manageriali: il supporto da parte del *top management*, identificato in quasi tutti gli studi come un fattore cruciale, è positivamente collegato all'impatto del CRM. I dirigenti devono, perciò, definire una chiara strategia e allinearla a quella dell'azienda, convincendo i dipendenti dei risultati e dei benefici.

² I clienti, infatti, identificano il valore in modi diversi, come il prezzo basso, la qualità, la personalizzazione, ecc.

- Tecnologia: considerare il CRM solo come una soluzione tecnologica è un'interpretazione errata, che ha portato all'aumento dei fallimenti dei progetti di CRM.

La tecnologia si riferisce alle capacità informatiche, che consentono a un'azienda di raccogliere, organizzare, salvare e utilizzare i dati sui suoi clienti, attraverso, ad esempio, l'automazione della forza vendite (*Sales Force Automation*), il *data warehouse* e *data mining*.

In conclusione, l'analisi dei fattori critici di successo nel contesto della gestione della relazione con il cliente rivela l'intricato intreccio di elementi che contribuiscono al successo di un'implementazione del CRM. Da una solida infrastruttura tecnologica, alla progettazione oculata dei processi e dalla formazione efficace del personale, all'attenzione costante alle dinamiche relazionali, emerge la complessità di questo ambito. La consapevolezza e la gestione attenta di tali fattori sono cruciali per ottenere risultati positivi.

Sul CRM ci sono spesso dei malintesi, riconducibili all'acronimo: gestione della relazione col cliente. La traduzione italiana descrive, sostanzialmente, la necessità di mettere in atto una serie di processi organizzativi aventi come obiettivo la relazione con il cliente. Uno dei principali fraintendimenti, forse derivanti dall'abuso che si fa del citato acronimo in ambito aziendale, è quello di pensare che basti installare un prodotto informatico. Tuttavia, questo equivoco è proprio una delle principali cause di fallimento dei progetti di CRM.

Si deve, inoltre, considerare che le caratteristiche degli utilizzatori, come età, propensione al cambiamento e approccio positivo verso nuove tecnologie hanno una forte influenza nella implementazione e nell'utilizzo del CRM.

Altri fattori possono essere ritrovati anche nell'attitudine degli utenti ad accettare, condividere e diffondere le informazioni dei clienti. Il rischio percepito di perdere il controllo delle relazioni con i clienti, derivante dalla condivisione delle informazioni, può, infatti, creare tensione fra i venditori, i quali possono creare barriere e resistenza ad adottare il sistema.

La sfida di indagare sulle cause del problema del fallimento del CRM ha motivato molti ricercatori e professionisti a contribuire alla letteratura sul fallimento del CRM e le sue cause (Rigby et al., 2002).

Sono diverse le ragioni che causano il fallimento del CRM nel raggiungere i suoi obiettivi.

Secondo Nguyen et al. (2007), la mancanza di fattori, come il supporto del *top management*, l'allineamento dei processi interni, il collegamento del progetto CRM alle strategie dell'organizzazione, il focus sul ROI, il raggiungimento del successo precoce nel progetto, provocherebbero il fallimento dell'implementazione di molte iniziative di CRM.

Altre evidenze a sostegno dei fattori precedenti si trovano nel lavoro di Kale (2004), dove l'autore ha elencato sette motivi per il fallimento:

- Vedere il CRM come una tecnologia;

- Mancanza di una visione centrata sul cliente;
- Scarso apprezzamento del valore del cliente nel tempo;
- Scarso supporto da parte del *top management*;
- Sottovalutare l'importanza della gestione del cambiamento;
- Fallire nel re-ingegnerizzare i processi aziendali;
- Sottovalutare le difficoltà legate all'analisi dei dati e alla loro integrazione.

Inoltre, concezioni errate come presumere che il CRM sia uguale all'acquisizione di clienti e che la soddisfazione del cliente sia uguale alla fedeltà del cliente o concentrarsi solo su clienti redditizi, potrebbero contribuire significativamente all'aumento del fallimento delle implementazioni del CRM (Verhoef e Langerak, 2002).

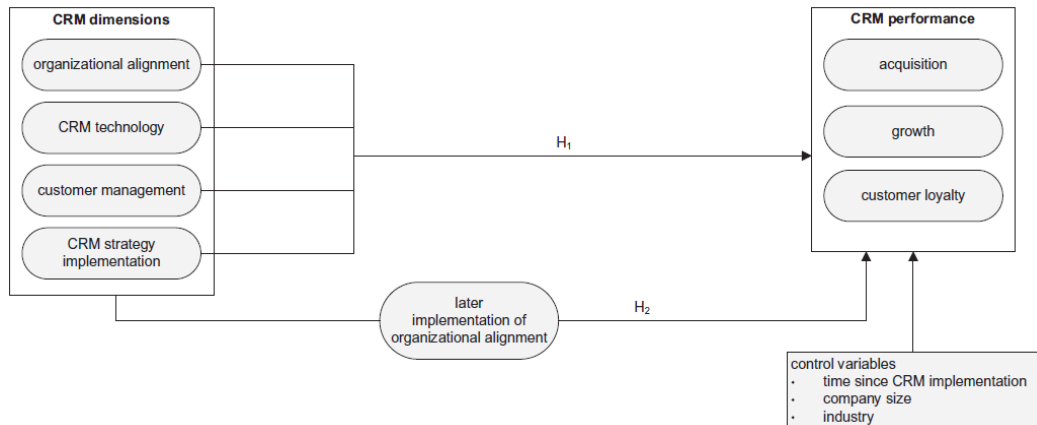
2.2 Dimensioni e *performance* del *Customer Relationship Management*

Kumar e Reinartz (2006) hanno identificato quattro dimensioni del CRM, la cui implementazione va a garantire un'implementazione del CRM di successo:

- Allineamento organizzativo;
- Gestione del cliente;
- Tecnologia;

- Implementazione della strategia CRM.

Figura 2.3- Struttura concettuale del CRM



Fonte: Dalla Pozza et al. (2018), p. 393.

La dimensione dell'allineamento organizzativo cattura l'importanza di riprogettare ed adeguare i processi all'interno di un'azienda al fine di riflettere la centralità del cliente. Tale allineamento si riferisce, generalmente, ai sistemi di incentivazione, alla formazione dei dipendenti, nonché alla reingegnerizzazione dei processi, al fine di massimizzare il valore per il cliente.

Secondo la letteratura, le relazioni con i clienti possono essere gestite efficacemente se la parte di gestione dei clienti del CRM rispecchia il principio fondamentale secondo cui clienti diversi dovrebbero essere trattati in modo diverso (Reinartz et al., 2004). Un'azienda dovrebbe sviluppare strategie efficaci per i

diversi segmenti, lungo il loro ciclo di vita, al fine di personalizzare le attività di *marketing*, in base al valore e alle esigenze del cliente (Peppers & Rogers, 2004).

La tecnologia comprende il grado in cui le applicazioni CRM analitiche, operative e collaborative sono implementate al fine di raccogliere informazioni sui clienti, attraverso i punti di contatto, e di facilitare la diffusione e l'analisi delle informazioni (Buttle, 2004).

L'implementazione della strategia di CRM implica la necessità di definire una chiara strategia orientata al cliente, con il supporto del *top management*, con delle metriche delle *performance* orientate al cliente e una visione completa di quest'ultimo, diffusa in tutta l'organizzazione, basata sui dati provenienti dai diversi *touchpoint*.

Becker et al. (2009) riconoscono tre obiettivi di un processo di *Customer Relationship Management*:

- Acquisizione dei clienti;
- Mantenimento dei clienti;
- *Retention*.

Poiché il CRM è un processo interfunzionale, volto a migliorare le relazioni con i clienti, si ipotizza che il CRM e le sue quattro dimensioni abbiano un impatto positivo su tutti e tre gli obiettivi (*Figura 2.3*).

Diversi autori riconoscono la necessità di allineare l'organizzazione interna per garantire il successo del CRM (Becker et al., 2009). Infatti, l'allineamento

organizzativo, è necessario per garantire un orientamento al cliente e la diffusione della conoscenza sul cliente all'interno dell'organizzazione (Slater & Narver, 1995).

Come parte dell'allineamento organizzativo, i dipendenti dovrebbero cambiare l'atteggiamento nei confronti dei clienti e, a tal fine, dovrebbero essere motivati con sistemi di incentivazione (Reinartz et al., 2004; Rigby et al., 2002), che li aiuterebbero a costruire relazioni di qualità con i clienti, nonché con programmi di formazione continua, per trasmettere l'importanza del CRM nello sforzo di creare valore per il cliente.

Dunque, l'allineamento organizzativo, come dimensione del CRM, è positivamente correlato alle *performance* del CRM, in termini di acquisizione, crescita e fidelizzazione.

Tuttavia, un'implementazione tardiva dell'allineamento organizzativo ha conseguenze negative sul successo dell'intero processo CRM. La letteratura sulla catena *service-profit*³(Heskett et al., 1997), che supporta questo argomento, cerca di identificare e testare la catena di effetti che si traducono nella redditività

³ La catena *service-profit* è stata proposta per la prima volta in un'edizione del 1997 di *Harvard Business Review* da Leonard Schlesinger, W. Earl Sasser e James L. Heskett. Tre anni dopo, la teoria divenne oggetto di un libro scritto dagli stessi soggetti intitolato *La catena del profitto dei servizi: in che modo le aziende leader collegano profitto e crescita a fedeltà, soddisfazione e valore*.

La catena servizio-profitto stabilisce una relazione diretta tra soddisfazione dei dipendenti, fedeltà dei clienti e *performance* finanziaria. Ciò suggerisce che il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti guidano la soddisfazione del cliente, che, a sua volta, porta ad un aumento della redditività.

dell'azienda, a partire dalla qualità del processo, che dovrebbe superare le aspettative del cliente, e del servizio interno (qualità interna del lavoro, livello di formazione dei dipendenti, opportunità di ricompensa...), nonché nella soddisfazione e nella fedeltà del cliente.

Le aziende possono, perciò, fornire un valore superiore al cliente e costruire solide relazioni con i clienti redditizi solo dopo che l'organizzazione interna è stata allineata correttamente, i processi sono stati ridisegnati attorno al cliente e i dipendenti sono stati formati per incentrare i loro sforzi sul cliente.

Pertanto, in un approccio incentrato sul cliente, il paradigma della catena *service-profit* riconosce che profitti superiori derivino dalla centralità e dalla priorità dell'allineamento organizzativo in termini di processi e dipendenti.

Anche la teoria basata sul valore del cliente⁴ (Slater, 1997) evidenzia la priorità dell'allineamento organizzativo nelle strategie incentrate sul cliente. Secondo tale teoria, che è alla base del CRM, le aziende possono ottenere prestazioni superiori se hanno una cultura organizzativa basata sul valore del cliente. Perciò, gli sforzi di *marketing* interno, in termini di formazione e istruzione, sistemi di ricompensa e incentivi, comunicazione interna e coinvolgimento dei dipendenti dovrebbero essere utilizzati per diffondere un orientamento basato sul

⁴ Nel suo contributo Slater (1997) delinea le basi per una teoria d'impresa basata sul valore del cliente: secondo tale impostazione, "l'azienda deve orientarsi al mercato sviluppando competenze per l'acquisizione di conoscenze sui clienti e degli altri partecipanti del mercato, condividendo ampiamente tale conoscenza in tutta l'organizzazione, [...] e intraprendendo azioni per fornire un valore superiore al cliente" (Day, 1994; Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1995).

valore del cliente tra il personale, che rappresenta l'interfaccia dell'organizzazione con i suoi clienti.

Si evidenzia, dunque, il ruolo critico dell'allineamento organizzativo nei processi CRM, la cui successiva implementazione all'interno dell'intero processo di implementazione del CRM è negativamente correlata alle *performance* del CRM.

Le tecnologie, come dimensione del CRM, si riferiscono ai sistemi analitici, operativi e collaborativi (Greenberg, 2004) che vengono utilizzati per raccogliere informazioni sui clienti, diffondendo la conoscenza in tutta l'organizzazione e massimizzando il valore per il cliente.

Le applicazioni CRM utilizzano le innovazioni tecnologiche e, in particolare, la loro capacità di raccogliere e analizzare dati sui clienti, di comprendere il loro comportamento, di sviluppare modelli predittivi, di rispondere con comunicazioni personalizzate, tempestive ed efficaci e di fornire ai clienti redditizi prodotti di valore e servizi personalizzati. La conoscenza derivante dalle applicazioni di CRM può anche migliorare gli sforzi di recupero e portare i clienti ad avere una maggiore percezione della qualità del servizio, il che può portare a relazioni più forti con i clienti.

Sulla base della discussione di cui sopra, si postula che anche la tecnologia CRM, come dimensione, è positivamente correlata alle *performance* di acquisizione, crescita e fedeltà. Tuttavia, uno dei motivi principali dell'alto tasso di fallimento dei progetti di CRM è l'attenzione alla sola tecnologia: i progetti tendono

a fallire se tale investimento è l'unica variabile presa in considerazione, senza porre attenzione a una chiara definizione della strategia orientata al cliente o allo sforzo di formazione dei dipendenti necessario per instillare una nuova filosofia incentrata sul cliente (Kumar & Reinartz, 2006).

Dal punto di vista del CRM, l'allocazione di risorse diverse a clienti diversi, è un obiettivo chiave della gestione del cliente (Thakur & Workman, 2016).

Il valore economico o la redditività dei clienti determinano la loro appartenenza a determinati segmenti. Quindi, con l'obiettivo di personalizzare le attività di *marketing* in base al valore e alle esigenze del cliente, l'azienda sviluppa strategie efficaci per i diversi segmenti (Peppers & Rogers, 2004). Una migliore segmentazione dei clienti in base al loro valore e alle loro esigenze, consente alle aziende di indirizzare segmenti di mercato economicamente interessanti verso i loro prodotti, il che aumenta le opportunità di *cross-selling* e la crescita delle relazioni con i clienti.

Alcuni autori sostengono che una chiara strategia orientata al cliente dovrebbe precedere l'implementazione del CRM (Peppers & Rogers, 2004). Allo stesso modo, Rigby et al. (2002), nella loro analisi delle ragioni di fallimento dei progetti di CRM, avvertono i *manager* che il CRM può fornire i risultati attesi solo dopo che è stata concepita e implementata una strategia di acquisizione e fidelizzazione dei clienti. La gestione del cliente, come dimensione del CRM, è, perciò, positivamente correlata agli obiettivi del CRM.

Diversi autori suggeriscono che un CRM di successo dovrebbe incorporare una chiara strategia orientata al cliente (Peppers & Rogers, 2004), supportata dal *top management*; senza tale supporto, il CRM rischierebbe il fallimento.

Una strategia CRM dovrebbe creare una visione unificata del cliente in tutta l'azienda (Kumar & Reinartz, 2006), insieme agli obiettivi orientati al cliente. Dunque, anche la strategia CRM è positivamente correlata alle *performance* del CRM.

2.3 Misurare i risultati del *Customer Relationship Management*: dagli obiettivi ai KPI

Per rendere efficace un approccio di CRM e come ultima fase del processo di implementazione del CRM è fondamentale definire e diffondere all'interno dell'organizzazione un sistema di indicatori, o *Key Performance Indicators* (KPI)⁵, che consenta di monitorare il contributo del CRM al raggiungimento degli obiettivi aziendali e delle singole funzioni.

In una prospettiva integrata è necessario disporre di un sistema di misurazione più evoluto come la *Balanced Scorecard*⁶ (Kaplan e Norton, 1992) che

⁵ Per definire un sistema di monitoraggio efficace è necessario che i KPI siano: coerenti con gli obiettivi del CRM, misurabili, essenziali, in grado di incentivare i comportamenti desiderati, semplici e chiari, disponibili a costi e tempi ragionevoli e confrontabili.

⁶ La *Balanced Scorecard* nasce come strumento di controllo strategico finalizzato alla misurazione dei risultati conseguiti attraverso l'implementazione della strategia aziendale. Le sue origini risalgono al 1992 quando Kaplan e Norton condussero una ricerca su un gruppo di imprese americane con l'obiettivo di comprendere quali indicatori venissero più frequentemente utilizzati

valuti il contributo di ogni aspetto del *business* al raggiungimento degli obiettivi aziendali, non basandosi esclusivamente su indicatori economico-finanziari. Infatti, ciò che differenzia la BSC dai più tradizionali sistemi di misurazione della performance è la multidimensionalità, ovvero l'impiego di diverse prospettive di analisi della *performance* aziendale (Gatti, 2011). Tale elemento distintivo è il superamento dell'idea che i risultati aziendali possano essere misurati solo in termini economico-finanziari.

Gli obiettivi del CRM si possono, inoltre, definire sia a livello strategico che tattico. In ottica strategica, l'obiettivo del CRM è contribuire alla profittabilità sostenibile nel tempo dell'azienda, massimizzando il *life time value*⁷ dei clienti e accrescendo il valore del portafoglio clienti. Questo obiettivo si raggiunge attraverso obiettivi intermedi, quali, ad esempio, l'aumento della fedeltà della clientela e l'aumento del contributo dei singoli clienti al profitto totale.

In ottica puramente tattica, invece, si definiscono gli obiettivi delle singole applicazioni o iniziative di CRM, come, ad esempio, migliorare il livello di servizio al cliente, rendere più efficiente il processo di gestione del rapporto con i clienti, aumentare l'efficacia di un'offerta o di una promozione, personalizzandola rispetto alle esigenze e caratteristiche del cliente *target*. Tali obiettivi specifici

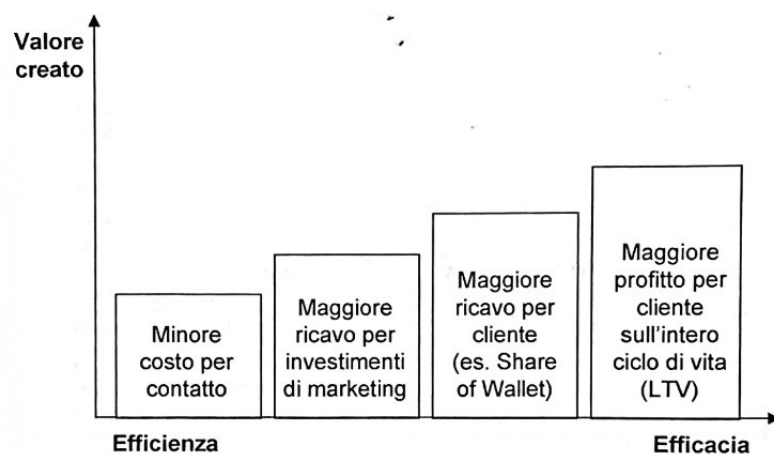
per misurare le *performance* aziendali. Gli studi avevano evidenziato l'incapacità degli indicatori economico-finanziari di garantire un'efficace misurazione dei risultati aziendali.

⁷ L'obiettivo finale che ogni azienda che si orienta al CRM deve darsi è massimizzare il *life time value* del proprio portafoglio clienti, ovvero il valore attuale della somma di tutti i profitti futuri attesi dai clienti.

contribuiscono indirettamente alla fedeltà complessiva della clientela ed al profitto aziendale.

Il valore creato dal CRM tende a crescere spostandosi da obiettivi tattici verso obiettivi strategici, così come agli investimenti richiesti. Gli obiettivi tattici, agendo soprattutto sulla leva dell'efficienza, possono ridurre, ad esempio, i costi logistici, i costi operativi della forza vendita o i costi per contatto del servizio clienti. Invece, spostandosi verso obiettivi strategici si agisce sulla leva dell'efficacia, quindi sui profitti per cliente, andando ad aumentare i ritorni sugli investimenti di marketing *targetizzati*. Il passo successivo è puntare ad accrescere i ricavi per segmento di clientela e, infine, il *life time value* della clientela.

Figura 2.4 – Sequenza obiettivi del CRM e valore creato



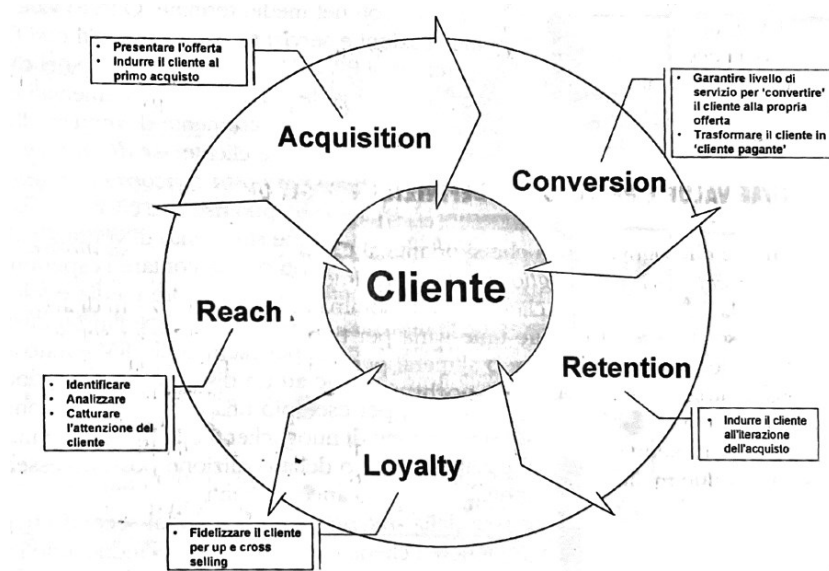
Fonte: Bolwijn & Altavilla (2006), p. 52.

Gli obiettivi strategici di un'azienda per la gestione del portafoglio clienti possono essere tre:

- Acquisire nuovi clienti;
- Mantenere i clienti esistenti di valore;
- Accrescere il valore dei clienti.

L'insieme di questi tre obiettivi consente di gestire la relazione con il cliente lungo tutto il suo ciclo di vita: dal contatto iniziale, alla fase di acquisizione, alla conversione del potenziale cliente in cliente pagante, alla *retention* del cliente attraverso la soddisfazione, all'aumento della fedeltà e del valore del cliente.

Figura 2.5 – Il ciclo di vita del cliente e gli obiettivi prioritari per ciascuna fase



Fonte: Bolwijn & Altavilla (2006), p. 54.

L'obiettivo del CRM di acquisire nuovi clienti può sembrare un controsenso: se una persona o un'organizzazione sono solo clienti potenziali, teoricamente non dovrebbero essere considerati tra i clienti e quindi non dovrebbero porsi problematiche di gestione della relazione, in quanto mancano alcuni elementi essenziali, quali la disponibilità di dati transazionali. In realtà il rapporto si deve considerare attivato e, dunque, da gestire sin dalla fase in cui l'azienda ha individuato quell'individuo come *target* della propria azienda, ossia la fase di *reach*.

Per favorire l'acquisizione di nuovi clienti il CRM può essere usato come modalità di ricerca del mercato o come strumento per selezionare i clienti potenziali. Ad esempio, le informazioni sulla *customer base* possono fornire delle indicazioni sui clienti da *targetizzare* oppure il CRM potrebbe essere utilizzato come strumento di vendita indiretto, incentivando i clienti esistenti a portare nuovi clienti.

La fase della *retention* è correlata al secondo degli obiettivi di CRM, ovvero mantenere i clienti esistenti di valore, inducendoli a reiterare nel tempo il rapporto con l'azienda riacquistandone i prodotti e i servizi offerti.

L'ultima fase del ciclo di vita del cliente, *loyalty*, si riferisce al terzo degli obiettivi strategici, ovvero quello di accrescere il valore dei clienti. Quest'ultimo introduce due concetti chiave del CRM, ovvero *l'upselling*⁸ e il *cross-selling*⁹.

Gli obiettivi per cui le aziende decidono di sviluppare un approccio di CRM hanno impatti diversi sul profitto e ognuno di questi muove diverse leve, sia sul lato dei ricavi che sul lato dei costi.

Se l'obiettivo dell'azienda è quello di acquisire nuovi clienti, per evidenziare l'impatto che questi hanno avuto sui volumi di vendita, il *management* dovrà prestare attenzione a misurare il numero di clienti incrementali utilizzando il *lead conversion rate*¹⁰, ossia la percentuale dei contatti che sono divenuti clienti, e l'acquisto medio in quantità dei nuovi clienti, utilizzando, per esempio, la *share of wallet*, cioè la percentuale della spesa totale di un cliente allocata a un marchio o a un'azienda specifica all'interno di una determinata categoria di prodotti o servizi.

⁸ Le iniziative *upselling* sono pensate per motivare i clienti e incrementare la loro propensione all'acquisto, infatti vengono proposti loro prodotti a maggior valore rispetto agli acquisti precedenti. Questa tipologia di attività si basa sull'esistenza di una forte relazione tra azienda e cliente, che crea necessariamente come conseguenza un incremento del livello di fidelizzazione della stessa verso l'azienda.

⁹ Stimolare i clienti a comprare prodotti o servizi complementari dal punto di vista dell'offerta aziendale.

¹⁰ Il *lead conversion rate*, ovvero tasso di conversione dei *lead*, è una metrica che rappresenta la percentuale di potenziali clienti (*lead*) che, dopo essere entrati nel processo di acquisizione, si trasformano in clienti effettivi. La formula per calcolare il *lead conversion rate* è:

$$\text{Lead conversion rate} = \frac{\text{Numero di lead convertiti}}{\text{Numero totale di lead}} \times 100$$

Un *lead conversion rate* elevato indica un processo di vendita e *marketing* efficiente, mentre un tasso basso può indicare la necessità di migliorare strategie di conversione o di ottimizzare il processo di gestione dei *lead*.

Questo indicatore rappresenta il grado di successo dell'azienda nell'interpretare i bisogni dei nuovi clienti ed è, perciò, fondamentale per le strategie di fidelizzazione dei clienti e per comprendere il posizionamento di un marchio rispetto alla concorrenza, all'interno di una determinata categoria di prodotti o servizi.

In questo modo si comprenderà se le iniziative e gli strumenti di CRM sviluppati dall'azienda abbiano effettivamente accresciuto la soddisfazione dei clienti e, di conseguenza, contribuito ad aumentare gli acquisti presso l'azienda.

Se, invece, l'obiettivo prioritario dell'azienda è fare *retention*, dovranno essere monitorati indicatori come il *churn rate*, che indica la percentuale di clienti o utenti che interrompono la loro relazione con un prodotto, servizio o azienda durante un periodo di tempo prestabilito¹¹, e il *retention rate*, cioè la percentuale di clienti rimasti attivi nell'arco di tempo considerato, riflettendo la capacità dell'azienda di mantenere la fedeltà della clientela e stabilire relazioni a lungo termine.

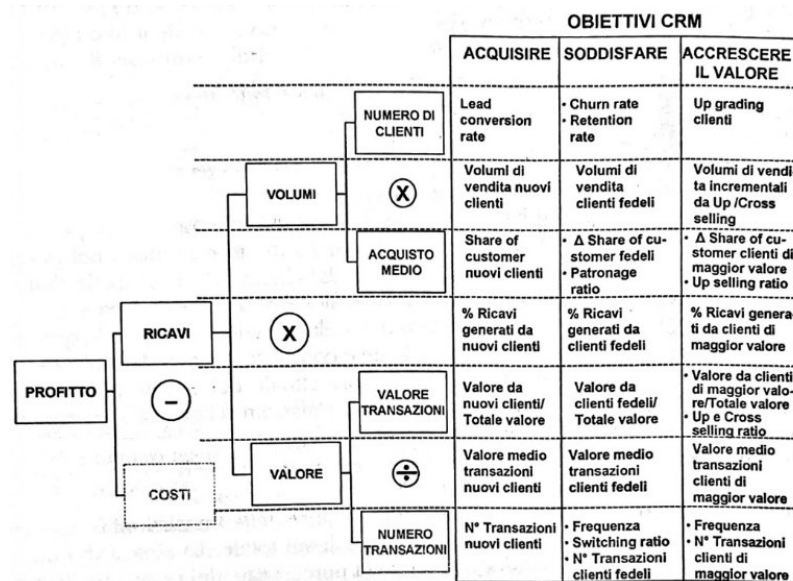
Infine, se l'obiettivo è accrescere il valore dei clienti, l'azienda deve concentrare i suoi sforzi per una gestione selettiva dei clienti, aumentando l'incidenza dei più profittevoli, facendo *up-selling* e *cross-selling*. Pertanto, il

¹¹ Il *churn rate* fornisce un'indicazione della sostenibilità e della stabilità di un'azienda, nonché della sua capacità di trattenere la clientela. Il calcolo è espresso come il rapporto tra il numero di clienti o utenti che hanno cessato la loro relazione e il numero totale di clienti o utenti all'inizio del periodo, moltiplicato per 100, per ottenere la percentuale corrispondente.

Un *churn rate* elevato può indicare sfide nella *retention* della clientela, sottolineando la necessità di strategie volte a migliorare la fedeltà dei clienti e a ridurre le perdite.

monitoraggio si concentrerà su indicatori come l'*upgrading* dei clienti, ossia la percentuale dei clienti che ha incrementato il valore degli acquisti, acquistando prodotti o servizi di una categoria superiore o più avanzata rispetto a quelli inizialmente selezionati, e l'*up-selling ratio*, che misura l'incremento di spesa del cliente sulla stessa tipologia di beni o servizi in modo da poter misurare i volumi incrementali che l'azienda ha realizzato.

Figura 2.6- Indicatori CRM dal lato dei ricavi



Fonte: Bolwijn & Altavilla (2006), p. 327.

Le aziende che sviluppano un approccio CRM possono avere non solo obiettivi di efficacia, ma anche di efficienza.

Un beneficio in termini di efficienza, che si può ottenere dal CRM, è quello di rendere variabili alcuni costi fissi, come, ad esempio, le spese di comunicazione e promozione di *mass marketing*. Infatti, attraverso il CRM le aziende, dovrebbero ridurre tali costi fissi ed indifferenziati a favore di costi variabili relativi a promozioni e comunicazioni personalizzate rivolte ai clienti fedeli e di maggior valore.

Se la strategia dell'azienda è finalizzata ad acquisire nuovi clienti, l'impatto sui costi potrebbe essere notevole, per cui si potrebbe monitorare, relativamente ai costi fissi, il rapporto fra i costi sostenuti per le iniziative di *mass marketing* e quelli sostenuti per quelle di CRM.

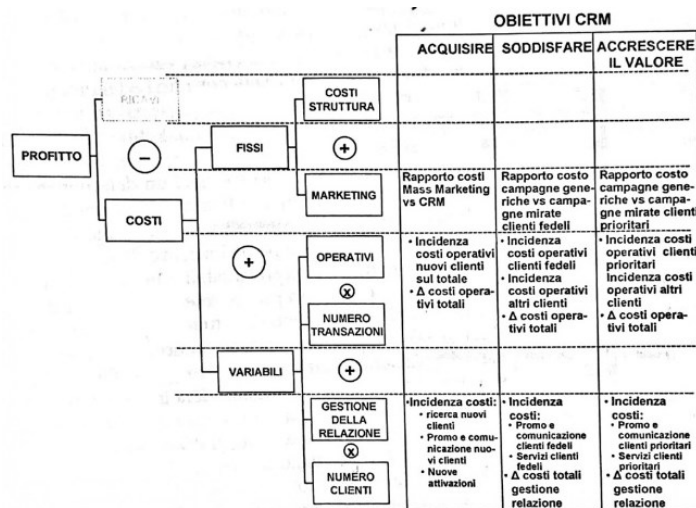
Una strategia volta ad accrescere la soddisfazione dei clienti fedeli ha impatti differenti. Sul fronte dei costi è utile monitorare il rapporto fra le campagne di *marketing* generiche e quelle destinate ai clienti fedeli. Relativamente ai costi variabili si va a tenere conto di:

- incidenza dei costi per servire i clienti fedeli sui costi sostenuti per servire tutti gli altri, al fine di verificare che, a fronte di un incremento della fedeltà, si rilevi una riduzione dei costi sostenuti per tutti gli altri clienti;
- la variazione dei costi operativi, per valutare se l'azienda è stata efficiente o se, a fronte di un maggior servizio ai clienti fedeli, i costi operativi sono esplosi;

- l'incidenza dei costi delle promozioni, dei servizi, delle raccolte punti e delle comunicazioni destinate ai clienti fedeli, al fine di verificare il costo complessivo dell'azienda per gestire la relazione con i clienti fedeli rispetto ad altri clienti.

Infine, se l'obiettivo è accrescere il valore dei clienti è necessario monitorare il raggiungimento dell'efficienza operativa legata al fatto che l'azienda si concentra sui clienti prioritari e, inoltre, anche in questo caso, sarà utile monitorare l'incidenza delle spese variabili di gestione della relazione su clienti più profittevoli rispetto agli altri.

Figura 2.7- Indicatori CRM dal lato dei costi



Fonte: Bolwijn & Altavilla (2006), p. 329.

2.4 Misurare l'efficacia del CRM con la *Balanced Scorecard*

Al fine di misurare l'efficacia del CRM non basta utilizzare indicatori di tipo finanziario, ma si devono misurare i benefici intangibili come la fedeltà dei clienti, la qualità del servizio offerto, la competitività, la fiducia e l'efficacia.

Il modello alla base di tale sistema di controllo delle *performance* aziendali è il modello della *Balanced Scorecard*, presentato da Robert Samuel Kaplan, docente della *Harvard Business School*, e David Norton, consulente del *Norton Nolan Institute*, nel 1992, all'interno dell'articolo "*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*" (Kaplan, Norton, 1992). Tale strumento propone di affiancare alle tradizionali misure monetarie tre prospettive di analisi:

- La prospettiva del cliente è quella deputata a favorire la misurazione della capacità dell'azienda di soddisfare i propri clienti e in essa confluiscono indicatori che misurano il grado di apprezzamento che il cliente ha dell'azienda e della sua offerta;
- La prospettiva dei processi interni che misura l'efficienza dei processi aziendali giudicati critici e coinvolti nel raggiungimento dei risultati aziendali;
- La prospettiva della crescita innovazione centrata sulla capacità dell'azienda di continuare a migliorare nel tempo con l'obiettivo di creare valore. Vi è, dunque, la consapevolezza che l'ottenimento di buoni risultati nelle precedenti prospettive dipenda dalla capacità

dell'azienda di dotarsi di adeguate risorse, comprese quelle immateriali, ovvero gli *intangibles*, che, sempre più spesso, rappresentano i veri fattori critici di successo di un'organizzazione (Chiucchi, 2004,2013).

I metodi di valutazione degli investimenti che utilizzano i soli valori finanziari, tuttavia, sono attualmente quelli più utilizzati. Lo svantaggio principale di tali criteri è che si concentrano sulla stima dei flussi finanziari e dei criteri contabili e, perciò, non sono adatti per valutare investimenti che produrranno benefici principalmente immateriali, indiretti o strategici (Grembergen & Amelinckx, 2002).

Il modello di valutazione del CRM, basato sul *framework* della *Balanced Scorecard* (BSC), va a traslare le quattro componenti tradizionali del modello, comprendendo, invece, quattro prospettive orientate al cliente: conoscenza del cliente, interazione con il cliente, valore del cliente e soddisfazione del cliente.

Figura 2.8- BSC *company-centric* vs. BSC *customer-centric*

<i>Company-Centric BSC</i>	<i>Focus</i>	<i>Customer-Centric BSC</i>	<i>Focus</i>
Financial perspective	Delivering value to our shareholders	Customer value	Enhancing customer loyalty and profit
Customer perspective	Delivering value to our customer	Customer satisfaction	Achieving business value
Internal business perspective	Promoting efficiency and effectiveness in our business processes	Customer interaction	Promoting effective channels and pursuing operational excellence
Innovation and learning perspective	Sustaining our innovation and change capabilities, through continuous improvement	Customer knowledge	Understanding customer and analyzing customer information

Fonte: Jonghyeok et al. (2003), p. 10.

La prospettiva della conoscenza del cliente (*Customer Knowledge*) si concentra sulla comprensione delle esigenze e delle preferenze dei clienti, attraverso una gestione ed analisi efficace dei dati. Ciò porta a delle interazioni migliori e alla capacità di personalizzare prodotti e servizi, contribuendo ad aumentare il valore e la soddisfazione del cliente.

In merito a questa prospettiva, dovranno essere considerati i costi per acquisire informazioni sui clienti nuovi ed esistenti, ma anche gli investimenti in ricerca e sviluppo per generare il *data warehouse* e per creare dei segmenti a cui proporre delle offerte personalizzate. Inoltre, vi saranno dei costi legati alla messa in sicurezza dei dati dei clienti.

Le interazioni con il cliente (*Customer Interaction*) sono basate su una profonda comprensione dei profili e dei bisogni dei clienti e conducono alla

creazione di clienti fedeli e all'aggiunta di valore attraverso la personalizzazione del rapporto.

Per analizzare le interazioni con i clienti, è necessario considerare alcune misure come, ad esempio, il numero di campagne di *marketing* e il costo totale per gestire i vari canali di interazione. Inoltre, la soddisfazione dei clienti può essere incrementata ottimizzando la gestione dei canali di interazione; pertanto, è necessario analizzare metriche come, ad esempio, i tempi di risposta e le informazioni dettagliate fornite.

La prospettiva sul valore del cliente (*Customer Value*) rappresenta l'aggiunta di valore garantita ai clienti, attraverso offerte personalizzate e interazioni di alta qualità.

Per determinare il valore dei clienti si devono analizzare indicatori come, ad esempio, il numero di clienti fidelizzati e il *customer lifetime value* (Petersen et al. 2009).

La *Customer Satisfaction* rappresenta il livello di soddisfazione dei clienti, ovvero la sensazione che un prodotto o un servizio soddisfi le aspettative del cliente, determinando se diventerà o meno un cliente permanente e migliorandone la fedeltà e la *retention*.

La misurazione della *customer satisfaction* offre un *feedback* immediato e significativo sulle preferenze e le aspettative dei clienti (Mihelis et al., 2001) e,

inoltre, è molto importante poiché è direttamente collegata ai profitti di un'azienda¹².

Per misurare la *customer satisfaction*, valutando l'esperienza complessiva del cliente e identificando eventuali aree di miglioramento, si può:

- creare sondaggi o questionari, che chiedano direttamente ai clienti la loro opinione sulla soddisfazione riguardo a prodotti, servizi o esperienze specifiche;
- utilizzare il *Net Promoter Score* (NPS), che misura la predisposizione del cliente a raccomandare un prodotto o un servizio ad altri;
- implementare sistemi per raccogliere *feedback* continui, come i commenti dei clienti sui *social media* e le recensioni *online*;
- analizzare i dati interni come, ad esempio, il numero di reclami o il tempo medio di risoluzione dei problemi;
- condurre *focus group* o interviste con un campione rappresentativo di clienti per ottenere *feedback* dettagliato e qualitativo.

¹² Una ricerca condotta da Chu e Pike (2002) su IBM, ha dimostrato il legame tra la soddisfazione complessiva del cliente e le *performance* finanziarie dei *retailer*.

CAPITOLO TRE

I *LOYALTY PROGRAM* COME STRUMENTO DI FIDELIZZAZIONE

3.1 *Brand loyalty*

Questo paragrafo iniziale si propone di esplorare il concetto di *brand loyalty*, come fulcro delle tattiche aziendali, mirate sempre più a garantire la fedeltà del cliente, in un panorama sempre più competitivo e dinamico.

Nell'era contemporanea, infatti, in cui la concorrenza è spietata e le dinamiche di mercato si evolvono rapidamente, la *brand loyalty* emerge come un elemento cruciale per la sostenibilità e la prosperità di un'azienda. La capacità di instaurare e mantenere legami profondi con la propria clientela non solo rappresenta un indicatore di successo, ma si configura come un requisito indispensabile per la crescita a lungo termine. In questo contesto, i programmi fedeltà si configurano come una strategia fondamentale attraverso la quale le aziende cercano di coltivare una relazione duratura con i propri clienti.

La *brand loyalty* è stata definita da Oliver¹ (1999) come un “*un profondo impegno da parte del cliente di riacquistare o riappropriarsi di un prodotto-*

¹ Richard L. Oliver è uno studioso nel campo del *marketing* e del comportamento del consumatore. È noto per le sue significative contribuzioni alla comprensione della soddisfazione del cliente, della fedeltà del cliente e del comportamento di acquisto. Le sue ricerche si sono concentrate su come i consumatori elaborano le informazioni, formano le loro convinzioni, sviluppano attitudini e prendono decisioni comportamentali.

servizio preferito in modo costante nel tempo, nonostante fattori situazionali o sforzi di marketing tesi a generare comportamenti sostitutivi". Essa permette, dunque, di stabilizzare la relazione con i clienti, ampliarne lo spettro ed estenderne la durata, accrescendo il valore economico e massimizzando così i flussi di reddito attuali e potenziali generati dall'impresa. Perciò, la creazione di una relazione duratura nel tempo con i propri clienti, basata su una logica di fedeltà, permette alle imprese di incrementare i propri profitti, in quanto i consumatori fedeli:

- acquistano più prodotti;
- sono meno sensibili al prezzo e pongono meno attenzione all'offerta di prodotti concorrenti;
- generano passaparola positivo.

Tuttavia, la *brand loyalty* rappresenta qualcosa che va ben oltre il semplice riacquisto di un *brand*. È un concetto multidimensionale, che racchiude sia una componente di atteggiamento che una comportamentale. In questa logica, la *brand loyalty* può essere, dunque, definita anche come *"il sentimento di attaccamento che un individuo prova verso un set di brand e imprese"* (Kotler, 1991).

Essa si manifesta soltanto nel caso in cui la selezione sistematica di un'alternativa d'offerta, nota come comportamento di acquisto ripetuto, sia il risultato di una precisa volontà espressa dall'acquirente. In questo modo,

La sua ricerca ha spesso evidenziato l'importanza di costruire una connessione emotiva tra il marchio e il consumatore per promuovere una fedeltà a lungo termine.

quest'ultimo dimostra una preferenza specifica e una chiara fiducia nei confronti di un'alternativa d'offerta, aspetto riconducibile alla dimensione cognitiva. In assenza di tale componente, si delineerebbe esclusivamente un comportamento di acquisto ripetitivo, che è privo di basi solidamente ancorate a convinzioni e preferenze, risultando suscettibile a cambiamenti repentini, indotti anche da variazioni minime nel panorama delle offerte. Di conseguenza, non genera un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

La fedeltà del cliente, nell'ottica della prospettiva *resource-based*², si configura, infatti, come una risorsa intangibile e può essere descritta come una particolare manifestazione del comportamento del consumatore. In questo scenario, il riacquisto regolare di un bene o servizio di un'impresa è guidato dalla presenza, nel sistema cognitivo del cliente, di un considerevole accumulo di fiducia nei confronti dell'impresa. Benché sia evidente il collegamento tra comportamenti

² La prospettiva *resource-based*, o approccio basato sulle risorse, si concentra sull'idea che le risorse interne di un'azienda, piuttosto che gli aspetti esterni come l'ambiente di mercato o la concorrenza, siano fondamentali per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Nell'ambito della prospettiva *resource-based*, si ritiene che le risorse di un'azienda possano essere suddivise in due categorie principali: tangibili, si riferiscono a beni fisici come impianti, attrezzature, tecnologia, brevetti e risorse finanziarie; risorse intangibili, comprendono elementi non fisici come la reputazione del marchio, la cultura aziendale, la conoscenza interna, la proprietà intellettuale, le relazioni con i clienti e le competenze dei dipendenti.

La prospettiva *resource-based* suggerisce che non tutte le risorse sono uguali e che il successo competitivo dipende dalla capacità di un'azienda di possedere, sfruttare e sviluppare risorse uniche e difficilmente replicabili da parte dei concorrenti.

Nel contesto della *customer loyalty*, la prospettiva *resource-based* può essere applicata considerando la fiducia del cliente, la reputazione del marchio e le relazioni con i clienti come risorse intangibili cruciali, che contribuiscono al vantaggio competitivo, attraverso la creazione di una base solida di fedeltà del cliente.

ripetitivi e fedeltà del cliente, è cruciale sottolineare che i primi rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente per la manifestazione effettiva della seconda.

Per comprendere la differenza tra l'atteggiamento fedele e la fedeltà comportamentale³, si riporta il modello di Dick e Basu (1994) i quali identificano quattro diversi tipi di fedeltà alla marca:

Figura 3.1- Modello di fedeltà alla marca

		Fedeltà comportamentale (riacquisti)	
		alta	bassa
Atteggiamento fedele	alto	Vera fedeltà	Fedeltà latente
	basso	Fedeltà spuria	Nessuna fedeltà

Fonte: Ferrero (2018), p. 286.

In accordo con questo modello, la *vera fedeltà* nei confronti di un marchio non si evidenzia solamente attraverso un'elevata fedeltà comportamentale, derivante dal costante riacquisto del *brand* nel corso del tempo. Al contrario, tale fedeltà si concretizza quando il comportamento è connesso a un profondo attaccamento affettivo ed emotivo. Questa dimensione affettiva ed emotiva si

³ La dimensione legata all'atteggiamento fedele prende in considerazione l'impegno che il cliente mostra nei confronti di un particolare *brand*: esempi di atteggiamenti fedele possono, dunque, essere ravvisati nel passaparola positivo che i consumatori generano nei confronti del *brand*. La fedeltà comportamentale risulta essere, invece, più oggettiva in quanto misura direttamente la frequenza in termini di acquisto e riacquisto dei consumatori di un determinato.

traduce in un elevato *commitment* da parte del cliente e nella sua intrinseca necessità di possedere quel particolare *brand* (Bloemer e Kasper, 1995).

Per quanto concerne la cosiddetta *fedeltà spuria*, caratterizzata da un elevato tasso di riacquisto, ma priva di un attaccamento emotivo da parte del cliente, si origina principalmente da comportamenti determinati dall'inerzia. In questa circostanza, l'acquisto ripetuto è principalmente motivato da fattori come, ad esempio, il risparmio di tempo nella decisione d'acquisto o la percezione di un basso rischio. Di conseguenza, la probabilità che il cliente adotti comportamenti sostitutivi risulta notevolmente più elevata: offerte scontate o una maggiore visibilità in punto vendita, ad esempio, possono spingere il cliente a optare per un marchio diverso.

Per quanto concerne la *fedeltà* alla marca in forma *latente*, questa si osserva in situazioni in cui il cliente dimostra un forte attaccamento al *brand* e un'elevata propensione all'acquisto. Tuttavia, a causa di influenze sociali o di fattori situazionali, come la mancata disponibilità del *brand* all'interno di un punto vendita, questo atteggiamento positivo non si traduce in un comportamento fedele nel tempo.

Infine, la mancanza di fedeltà si presenta quando c'è un basso coinvolgimento emotivo, associato a una limitata frequenza di riacquisto del marchio.

È necessario precisare il significato attribuito al costrutto “fiducia”. In prima approssimazione, può essere interpretato come una forma di conoscenza (Vicari, 1991), basandosi sul flusso di percezioni conformi alle aspettative, riguardo al comportamento della controparte, che funge da modello per la strutturazione delle informazioni. Di conseguenza, la fiducia consente di ridurre al minimo la quantità di dati necessaria per completare il processo decisionale.

Sul piano relazionale, invece, tale schema cognitivo si concreta nella volontà di un soggetto (cliente) di porsi in condizioni di vulnerabilità rispetto alle azioni di un altro soggetto (impresa); tale volontà è basata sull’aspettativa che i comportamenti del secondo produrranno per il primo effetti positivi, indipendentemente dalla possibilità di esercitare un controllo sui suddetti comportamenti (Luhmann, 1979; Mayer et al., 1995; Bhattacharya et al., 1998).

La fiducia, quindi, sorge da un processo interattivo che richiede l’impegno di entrambe le parti coinvolte, ovvero di chi la possiede e di chi la accorda. Quest’ultimo si mostra disposto ad affrontare un certo livello di rischio durante tale interazione e questa disponibilità si fonda su due fondamentali componenti cognitive: le aspettative e le percezioni.

Le aspettative si riferiscono alle previsioni o alle attese di risultati futuri, basate su situazioni presenti o passate. Esse possono derivare da comunicazioni di *marketing*, esperienze passate, recensioni o influenze sociali, giocando un ruolo

fondamentale nell'influenzare il grado di soddisfazione del cliente e la percezione della qualità di un prodotto o servizio.

Le percezioni, invece, riguardano il modo in cui un individuo interpreta e organizza le informazioni provenienti dall'ambiente circostante. Sono influenzate dalle aspettative, ma anche dalla realtà oggettiva dell'interazione con un prodotto o servizio, e possono variare in base a diversi fattori, tra cui la qualità del prodotto, la tempestività del servizio e le aspettative pregresse.

Garantire un buon servizio significa uguagliare o superare le aspettative dei consumatori; questo significa che la qualità del servizio, così come viene percepita dai clienti, può essere definita come *“il grado di discrepanza tra le aspettative o i desideri dei clienti e le loro percezioni”* (Zeithaml et al., 1991).

Come si può vedere dalla *Tabella 2.1* la situazione ottimale è quando le prestazioni risultano essere superiori rispetto alle aspettative del cliente, che, dunque, rimarrà soddisfatto e molto probabilmente diventerà un cliente fedele, che spingerà altri ad acquistare lo stesso prodotto o servizio.

Tabella 3.1: Soddisfazione dei clienti

Aspettative < Valutazione effettiva	Prestazioni superiori alle attese	Fidelizzazione	Soddisfazione
Aspettative > Valutazione effettiva	Attese non rispettate	Perdita dei clienti	Insoddisfazione
Aspettative = Valutazione effettiva	Indecisione nel giudizio	Clienti conquistabili	Soddisfazione incerta

Fonte: rielaborazione propria

I nessi di causalità che legano aspettative e percezioni hanno natura circolare: la conferma delle aspettative rafforza le percezioni del cliente, accrescendo la fiducia e riducendo il futuro fabbisogno informativo.

Il consumatore, perciò, per ottimizzare le proprie risorse cognitive e temporali, compie un atto di fiducia nell'insegna, sviluppando una certa inerzia e confidando nella costante presenza delle stesse caratteristiche distintive in tutte le manifestazioni future dell'azienda. Questo comportamento si traduce in una minore sensibilità rispetto alle iniziative dei concorrenti, volte a modificare il sistema percettivo. In questo senso, nei processi di acquisto dei prodotti o dei servizi commerciali, la fiducia è un sostituto dell'informazione (Vicari, 1991).

Ad oggi, dunque, la fedeltà alla marca assume sempre più rilevanza in quanto capace di determinare le basi su cui le aziende possono costruire il proprio vantaggio competitivo (Russell-Bennett et al., 2007). Imprese con alti tassi di fedeltà possono, ad esempio, ridurre i costi di *marketing*, aumentare le vendite *cross-selling*, generare un passaparola positivo e ridurre i rischi di insuccesso.

3.2 Indicatori della *brand loyalty*

Tra gli strumenti di valutazione della *brand loyalty* più rilevanti, emerge una distinzione fondamentale tra gli indicatori comportamentali e quelli cognitivi, entrambi essenziali per cogliere la complessità del concetto di fedeltà. Gli indicatori comportamentali delineano le azioni tangibili che manifestano la fiducia all'interno di una relazione, mentre quelli cognitivi sondano i processi mentali che sottendono tale fiducia.

Gli indicatori comportamentali sono stati aggregati da Jacoby e Chestnut (1978) in quattro principali categorie.

Il primo insieme è quello degli indici di quote d'acquisto, che si propongono di misurare la fedeltà in base alla quota del *budget* totale di spesa destinata da un consumatore a un determinato punto vendita. Individuando dei valori-soglia, si determina l'esistenza di un comportamento d'acquisto fedele quando l'indice assume valori superiori a tali livelli.

La seconda classificazione comprende gli indicatori relativi alla sequenza degli acquisti, che si basano sulla modalità in cui si sviluppa la successione di acquisti effettuati da un consumatore specifico in relazione a un determinato marchio. Alcuni di questi parametri suggeriscono, ad esempio, che una serie di tre o più acquisti consecutivi di una stessa alternativa offerta costituisca una dimostrazione dell'esistenza di un comportamento d'acquisto fedele.

Gli indici di probabilità d'acquisto si basano sull'impiego di tecniche di statistica inferenziale che consentono di determinare, attraverso l'analisi della sequenza di acquisti registrata in una serie di osservazioni precedenti, la probabilità che un consumatore scelga, per gli acquisti futuri, una specifica alternativa di prodotto. Alcuni indicatori compresi in questa categoria si concentrano sulla valutazione della probabilità che un acquirente, dopo aver cambiato di recente il punto vendita solito per i suoi acquisti, torni alla sua abitudine nel prossimo episodio di acquisto.

Gli indici comportamentali sintetici rappresentano quegli indicatori ottenuti combinando tra loro le metodologie di misurazione incluse nelle categorie precedenti.

Tuttavia, gli indicatori comportamentali da soli risultano insufficienti per una valutazione completa della fedeltà. Infatti, esplorare in dettaglio gli atteggiamenti e comprendere come le azioni di *marketing* influiscano su di essi emerge come un aspetto cruciale nell'analisi del livello di fedeltà. Perciò, l'efficacia

di iniziative di *marketing*, come, ad esempio, un programma fedeltà, non dovrebbe essere interpretata solamente in base agli impatti sul comportamento, ma anche in relazione agli atteggiamenti della clientela, considerando che questi costituiscono la base cognitiva della fedeltà.

Gli indicatori cognitivi misurano il tipo di atteggiamento fiduciario verso una certa insegna e si basano principalmente sulle dichiarazioni di preferenza o d'intenzione d'acquisto espresse dai consumatori. Essi, a differenza di quelli comportamentali, sono più idonei a comprendere le cause alla base di una modificazione nella fedeltà dei consumatori, in quanto, misurando il livello di preferenza accordata a una determinata alternativa d'offerta, si propongono di valutare le determinanti del comportamento.

3.3 Il ruolo delle *fidelity card*

Nel panorama sempre più competitivo del mercato moderno, la gestione delle relazioni con i clienti (CRM) e i programmi fedeltà rivestono un ruolo di crescente rilevanza per le aziende che ambiscono a stabilire connessioni durature e profittevoli con la propria clientela. All'interno di questo contesto, le carte fedeltà emergono come uno strumento strategico di notevole importanza, offrendo un canale privilegiato per incentivare la fedeltà del cliente, promuovere interazioni più significative e raccogliere dati preziosi sui consumatori, contribuendo alla costruzione di profili dettagliati.

Tra le diverse tipologie di carte fedeltà attualmente disponibili sul mercato, una prima distinzione significativa riguarda la capacità di incorporare servizi di pagamento. La forma basilare di *fidelity card* è rappresentata dalla carta fedeltà pura, la quale è contraddistinta da un codice a barre univoco che identifica il profilo di un cliente specifico. In alcuni casi, durante la fase iniziale di identificazione anagrafica, i rivenditori suddividono la propria clientela in *cluster* distinti e assegnano a ciascuna carta fedeltà un *cluster* differenziato.

Un'altra variante di carta fedeltà è costituita dalla carta di pagamento, che consente al possessore di effettuare transazioni di pagamento all'interno del punto vendita o dell'insegna. In questi casi, la carta assume una funzione di sostituzione rispetto ai tradizionali strumenti di pagamento come *bancomat* o carte di credito.⁴

Infine, una terza versione di carta fedeltà è costituita dalla carta di credito: in questo caso l'ambito applicativo dei pagamenti eseguiti dai titolari è ancora più ampio, poiché la carta può essere impiegata per il pagamento non solo all'interno dei punti vendita dell'insegna, ma anche negli altri esercizi commerciali, collegandosi a un circuito nazionale o internazionale di pagamento.

Un secondo criterio di classificazione delle *fidelity card* è quello che fa riferimento, all'interno di aziende *multiformat*, alla possibilità di utilizzare una sola

⁴ Tra le insegne alimentari italiane più famose che hanno promosso negli anni le tessere fedeltà fruibili anche come mezzo di pagamento ci sono Conad, mediante la carta denominata "Conad Insieme Più", ed Esselunga, mediante la carta denominata "Fidaty Plus".

carta fedeltà per ciascuna insegna piuttosto che una carta unica per tutta la catena. Un esempio è rappresentato dal Gruppo Gabrielli che, a fronte della presenza di un'organizzazione multi formato, caratterizzata dall'adozione di tre diverse insegne⁵, ha adottato dal 2009 Carta Unika, una carta fedeltà unica, appunto, per le varie insegne interessate.

Numerosissimi risultano essere i vantaggi legati alla carta fedeltà, sia per quanto riguarda il punto di vista delle insegne che la promuovono, sia per quanto riguarda il punto di vista della clientela che la utilizza.

Dal punto di vista dell'azienda, il vantaggio più rilevante è la funzione associata ai dati comportamentali relativi alla clientela, poiché tali informazioni consentono alle imprese di creare un profilo dettagliato di ciascun cliente. Attraverso l'analisi della spesa settimanale, ad esempio, le aziende hanno la capacità di accedere a informazioni che non vengono fornite direttamente dai consumatori al momento dell'iscrizione alla *fidelity card*, le quali includono dati come il nome, l'indirizzo di residenza, l'indirizzo *e-mail* e il numero di cellulare. In sostanza, quanto più l'impresa acquisisce una conoscenza approfondita della propria clientela basandosi sui loro acquisti, costruendo un profilo dettagliato, tanto maggiore è la possibilità di personalizzare in modo ottimale le iniziative rivolte ai singoli clienti,

⁵ Oasi per gli ipermercati, Tigre per i supermercati e Tigre Amico per i negozi di prossimità.

consentendo anche un adattamento più mirato delle strategie di *marketing* alle esigenze specifiche dei singoli consumatori.

Le carte fedeltà non solo offrono opportunità vantaggiose per le aziende promotrici, ma sono anche strumenti in grado di generare notevoli benefici per gli stessi utenti.

Il vantaggio principale per il cliente, che sta alla base delle tessere fedeltà promosse dalle aziende della GDO, risulta essere quello di avere a disposizione vantaggi favorevoli su determinati prodotti o in particolari momenti. I casi più diffusi sono quelli della riduzione di prezzo di determinati prodotti solo per un prestabilito periodo di tempo o anche, ad esempio, il regalo di un prodotto in omaggio al cliente al raggiungimento di un preciso quantitativo di merci acquistate dello stesso genere.

Inoltre, un altro vantaggio delle tessere fedeltà per la clientela può tradursi nella possibilità di partecipare ai *loyalty program*.

Alcune catene commerciali, sia italiane che estere, hanno introdotto vantaggi distintivi e originali. Un caso rappresentativo è rappresentato dal *test* esclusivo dei prodotti, consentendo ai clienti, che posseggono la carta fedeltà, di essere i primi a testare i nuovi prodotti introdotti nell'assortimento dei punti vendita. Ciò non solo conferisce una sensazione di esclusività alla clientela, ma offre anche alle aziende l'opportunità di ricevere un *feedback* immediato da parte dei clienti in merito ai nuovi prodotti.

Nonostante i numerosi vantaggi che possono offrire ad insegne e clienti, non tutte le *fidelity card* promosse dalle aziende, risultano essere di successo. Sono diversi i fattori legati alle *fidelity card* che rappresentano delle criticità vere e proprie o per le aziende o per i consumatori.

Una problematica riguarda la possibile dimenticanza o perdita delle carte fedeltà da parte dei clienti. Per affrontare efficacemente questa questione, alcune catene commerciali, sia nel settore della GDO che non, hanno concepito un approccio innovativo. Questo consiste nella creazione di carte fedeltà digitali, accessibili direttamente attraverso applicazioni dedicate. In tali casi, i clienti sono semplicemente invitati ad aprire l'applicazione sul proprio dispositivo e a scannerizzare il codice associato alla carta fedeltà direttamente alla cassa.

Tra le sfide inevitabili associate alle carte fedeltà, emerge il fattore competitivo. In particolare nell'ambito della GDO, la maggior parte delle catene adotta programmi fedeltà basati sulle *fidelity card*, generando così una concorrenza intensa che, talvolta, ostacola la visibilità di alcune aziende. Inoltre, i consumatori sono soliti aderire a programmi di fedeltà di diverse imprese, complicando così il compito di coinvolgere in modo efficace i clienti attraverso le proprie carte fedeltà.

Emergono anche le problematiche finanziarie che le imprese devono affrontare. Pur beneficiando della fedeltà dei clienti, le aziende devono fronteggiare dei costi irriducibili, che si concentrano sul mantenimento delle *fidelity card* e del conseguente *database* clienti, oltre al finanziamento dei premi o vantaggi offerti nei

programmi fedeltà promossi. Nel caso delle aziende che adottano carte fedeltà cartacee o plastificate, sebbene in genere si tratti di cifre relativamente contenute, si aggiunge un ulteriore costo legato alla produzione delle tessere.

Un altro svantaggio, che rappresenta simultaneamente un vantaggio, riguarda l'utilizzo dei dati della clientela, con la possibilità che i consumatori percepiscano una violazione della loro *privacy* quando le insegne analizzano gli acquisti effettuati tramite la *fidelity card*. Il vantaggio deriva dal fatto che l'azienda, attraverso l'analisi dei dati dei clienti, può personalizzare promozioni e iniziative in linea con le loro preferenze. Al contrario, lo svantaggio, come già evidenziato, è associato alla preoccupazione di un uso eccessivo delle informazioni da parte delle aziende.

È cruciale notare che le informazioni possono essere analizzate solo previo consenso dei clienti, ovvero quando concedono il loro consenso alla profilazione.⁶ Dopo aver ottenuto il consenso alla profilazione da parte dei clienti, le imprese, che promuovono le *fidelity card*, hanno l'opportunità di istituire e analizzare un *database* interno per sviluppare iniziative o messaggi personalizzati per la clientela. Solitamente, questo processo è attuato utilizzando gli strumenti di CRM internamente posseduti dalle imprese. Ciò consente alle insegne di differenziare la clientela in base alle informazioni raccolte su di essa, creando dei *cluster*.

⁶ Le aziende richiedono il consenso al cliente per prelevare e studiare i dati sui propri comportamenti di acquisto, al fine di comprendere quali siano le esigenze e preferenze dello stesso.

Le regolamentazioni in materia, sia in Italia che in Europa, sono governate dal GDPR UE 2016/679 (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati). Le imprese che promuovono carte fedeltà, pertanto, devono attenersi a tali normative e, di conseguenza, sono tenute a ottenere il consenso alla profilazione da parte del cliente durante la sottoscrizione della *fidelity card*, al fine di poter utilizzare e analizzare i dati, e il consenso *marketing*⁷, per poter contattare i clienti.

3.3 *Loyalty program* attraverso le *fidelity card*

I *loyalty program* rappresentano un elemento fondamentale nella gestione delle relazioni con i clienti (CRM), costituendo uno strumento chiave che i *marketer* impiegano per incentivare e conservare i clienti che contribuiscono in modo proficuo all'attività aziendale.

In quanto componente essenziale della strategia CRM di un'azienda, i *loyalty program* hanno l'obiettivo di accrescere la fedeltà dei clienti, ricompensandoli per la loro scelta di fare affari con l'impresa. Tramite tali programmi, le aziende possono potenzialmente incrementare le vendite ripetute e, contemporaneamente, acquisire dati sui consumatori, che saranno utili per supportare future iniziative legate al CRM.

⁷ Le aziende richiedono il consenso al cliente per veicolare allo stesso determinati messaggi di *marketing* diretto, cioè eventuali comunicazioni mirate riguardanti iniziative dell'impresa di carattere *mass* o personalizzate per il singolo consumatore.

Dal punto di vista aziendale, in un contesto di intensa competizione, uno degli obiettivi primari nell'introduzione di programmi fedeltà consiste nell'incrementare o almeno mantenere la fedeltà dei clienti, specialmente quelli con un maggiore potenziale. In tale contesto, i *retailer* concentrano i propri sforzi sull'implementazione delle *fidelity card*, alla base dei *loyalty program*, mirando a evidenziare i benefici fruibili dal consumatore con il suo utilizzo, attraverso la creazione di meccanismi premianti, quali l'applicazione di sconti sulla spesa, che possono essere concessi in modo immediato o successivamente al primo acquisto, e all'implementazione di programmi fedeltà basati sul collezionamento di punti, i quali costituiscono un elemento centrale nell'approccio strategico dell'azienda per stimolare la fedeltà dei clienti.

La storia dei programmi fedeltà rivela una serie di fasi evolutive, che cominciano già alla fine del diciottesimo secolo. Nel 1793, i commercianti statunitensi, come ricompense, distribuirono dei gettoni di rame che i clienti potevano raccogliere e scambiare con delle merci (Nagle, 1971). Questi gettoni, in genere, non avevano una relazione diretta con l'importo o la frequenza degli acquisti dei clienti.

Successivamente, nel 1891, fu introdotto il primo programma che premiava i clienti in base all'importo degli acquisti da *Schuster and Company*, un grande magazzino a Milwaukee. Il suo programma "*Blue Trading Stamp*" concedeva ai clienti un francobollo, per ogni decimo di dollaro speso, che poteva essere

scambiato per le merci del negozio. Il fenomeno dei francobolli risultante divenne un evento culturale di massa, tanto che negli anni precedenti la Prima Guerra Mondiale, i rivenditori emettevano tre volte più francobolli rispetto al servizio postale degli Stati Uniti.

La cultura dei francobolli lasciò poi spazio ai primi programmi di premi, come i *Betty Crocker Points*⁸ raccolti ritagliando i coperchi delle scatole.

Successivamente, si ebbe un *boom* nei programmi a premio con l'avvento dei programmi *frequent flyer* delle principali compagnie aeree. Dopo l'*Airline Deregulation Act*⁹ del 1978, le compagnie aeree cominciarono a premiare i propri clienti fedeli, e l'*American Airlines* lanciò il suo programma *AAdvantage* nel 1981, offrendo tariffe di fedeltà, biglietti di prima classe gratuiti, *upgrade* e sconti.

⁸ I *Betty Crocker Points* erano un sistema di punti introdotto tra gli anni '20 e '30 da *Betty Crocker*, un marchio di prodotti alimentari, per premiare la fedeltà dei clienti. Le confezioni dei prodotti *Betty Crocker* contenevano punti che i consumatori potevano ritagliare e collezionare. Successivamente, si potevano scambiare questi punti con articoli promozionali o oggetti regalo disponibili nel catalogo dei premi di *Betty Crocker*.

⁹ L'*Airline Deregulation Act* (Legge sulla Deregolamentazione delle Compagnie Aeree) è una legge statunitense approvata nel 1978 che ha comportato significative modifiche al settore dell'aviazione civile negli Stati Uniti. Prima dell'approvazione di questa legge, il governo federale regolamentava pesantemente diversi aspetti dell'industria aerea, tra cui le rotte delle compagnie aeree, le tariffe dei biglietti e la partecipazione delle nuove compagnie al mercato.

L'obiettivo principale era promuovere la concorrenza e ridurre la regolamentazione governativa nell'industria delle compagnie aeree. La legge eliminò molte restrizioni e consentì alle compagnie aeree maggiore libertà nell'assegnazione delle rotte, nella fissazione delle tariffe e nella gestione delle loro operazioni. Ciò ha portato a un aumento della concorrenza nel settore, con nuove compagnie che hanno potuto entrare più facilmente sul mercato.

L'effetto a lungo termine della deregolamentazione è stato un cambiamento significativo nel panorama dell'aviazione civile negli Stati Uniti, con un aumento dell'offerta di voli, una maggiore varietà di tariffe e una maggiore scelta per i consumatori.

Dopo aver esaminato l'evoluzione storica dei programmi fedeltà, è fondamentale delineare una chiara comprensione di cosa implicino oggi i programmi fedeltà nella relazione con il cliente.

Un programma fedeltà si può definire come un sistema integrato di azioni di *marketing* individualizzate, che mira ad aumentare la fedeltà dei clienti, attraverso relazioni personalizzate che stimolano il loro comportamento d'acquisto. In generale, i premi dei programmi di fidelizzazione si basano sull'acquisto cumulativo e, quindi, possono comportare un aumento degli *switching cost*.

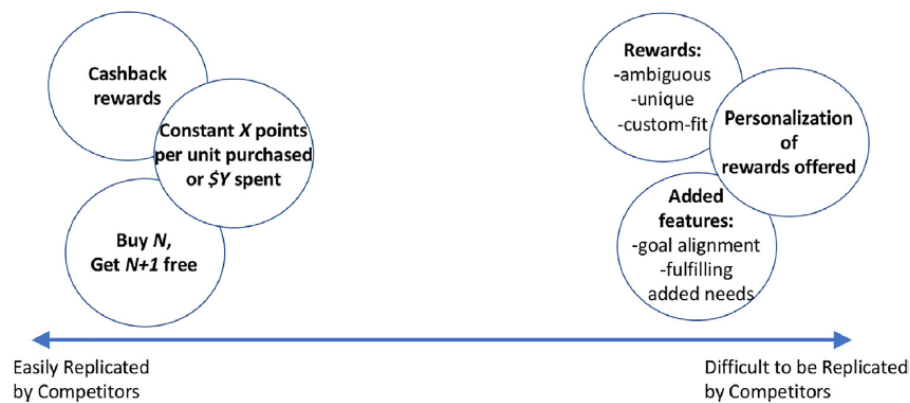
I *loyalty program* sono spesso considerati strumenti di condivisione del valore e possono migliorare la percezione dei consumatori di ciò che un'azienda ha da offrire (Bolton et al., 2000; Yi & Jeon, 2003). Questa funzione di miglioramento del valore è importante perché la capacità di fornire un valore superiore è determinante e la conservazione delle relazioni con i clienti (Sirdeshmukh et al., 2002; Woodruff, 1997).

I programmi di fidelizzazione, nello specifico, forniscono valore ai clienti in due fasi. Nella prima, i punti del programma vengono emessi ai consumatori al momento dell'acquisto ed hanno un importante significato psicologico per loro, nonostante non abbiano alcun valore fino a che non vengono riscattati (Van Osselaer et al., 2004). L'accumulo di punti, infatti, crea un'anticipazione di eventi futuri positivi, il che aumenta la probabilità dei consumatori di rimanere nella relazione (Lemon et al., 2002). Nella seconda fase, invece, i clienti ricevono valore

attraverso il riscatto dei punti accumulati e, in questo modo, i programmi possono indurre sentimenti di orgoglio per aver ottenuto qualcosa senza aver dovuto pagare il prezzo normale (Morgan & Hunt, 1994).

La Figura 2.2 presenta una panoramica dei *loyalty program* suddividendoli in due categorie distintive: da un lato, i programmi fedeltà facilmente replicabili, evidenziano le strategie più comuni e accessibili ad una vasta gamma di imprese; dall'altro lato, quelli difficilmente replicabili, sottolineano le tattiche più sofisticate e specifiche, che implicano una maggiore complessità di implementazione e un maggiore livello di innovazione nel panorama aziendale.

Figura 3.2: Progettazione di programmi fedeltà efficaci



Fonte: NastasoIU & Vandenbosch (2019), p. 209.

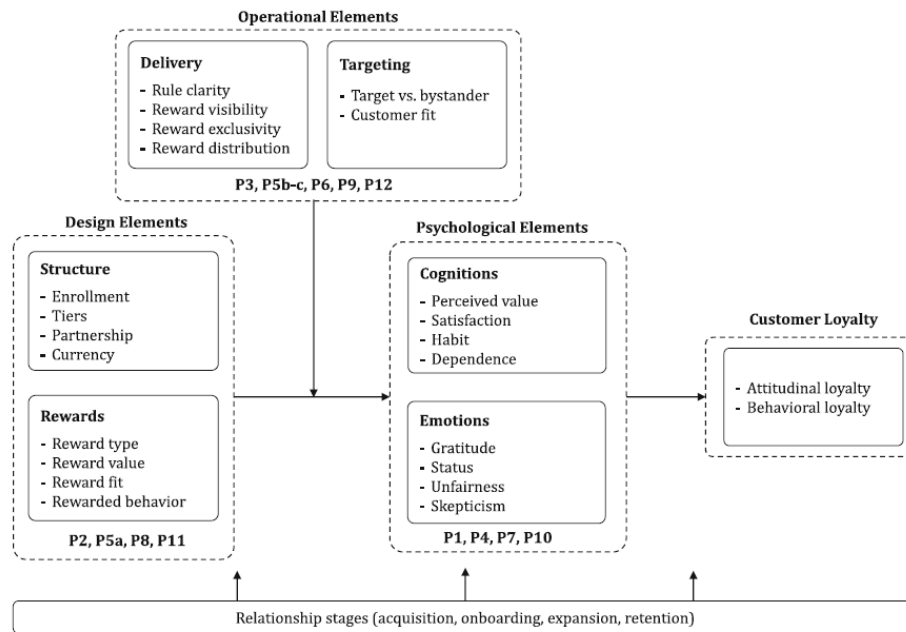
In sostanza, schemi semplici come "*Compra N, Ottieni N + 1 Gratis*", ricompense immediate in contanti o ricompense con rapporti di spesa/guadagno

molto trasparenti sono facilmente replicabili e possono scatenare reazioni competitive. Al contrario, offerte personalizzate, premi personalizzabili e unici sono più difficili da quantificare; perciò, i programmi fedeltà collegati a dei servizi aggiuntivi, sono più difficili da replicare e generano vantaggi competitivi più solidi.

Esempio nel settore del *retail* di quanto appena detto, è Tesco che nel 1995 ha lanciato *Clubcard* e, attraverso delle offerte personalizzate, è riuscito a superare *Sainsbury* come *leader* di mercato nel settore alimentare nel Regno Unito. In un periodo di tre mesi nel 2005, Tesco ha inviato ai clienti 6 milioni di combinazioni personalizzate di buoni sconto per diversi prodotti.

Come illustrato nella *Figura 3.3*, la configurazione efficace di un programma di fedeltà coinvolge una serie di decisioni strategiche su elementi operativi, di progettazione e psicologici, che influenzano direttamente le percezioni dei clienti e l'impatto dell'iniziativa stessa:

Figura 3.3: Framework per l'efficacia dei programmi fedeltà



Fonte: Kim J.J., Steinhoff L. & Palmatier R.W. (2021), p. 75.

Gli elementi operativi, tra cui la chiarezza delle regole, la visibilità, l'esclusività e la distribuzione delle ricompense, potrebbero contenere l'influenza degli elementi di progettazione (Steinhoff & Palmatier, 2016), che comprendono sia gli aspetti strutturali, che quelli relativi alle caratteristiche specifiche del programma, come, ad esempio, le ricompense. La struttura, derivante dalle decisioni sulla possibilità di iscrizione libera al programma o a seguito di un'approvazione aziendale, è un aspetto cruciale per raggiungere gli obiettivi desiderati. Secondo Esmark et al. (2016), i programmi con iscrizione libera

potrebbero promuovere una maggiore identificazione, poiché i clienti sono i clienti a controllare il proprio coinvolgimento, mentre i programmi chiusi evocano una maggiore gratitudine, attribuendo i benefici derivanti dall'iscrizione direttamente all'azienda.

Le decisioni sul *design* delle *reward* dei programmi fedeltà giocano un ruolo importante nel determinare il valore percepito dai clienti. L'uso di valute artificiali, come i punti, potrebbe sovrastimare il valore delle ricompense (Hsee et al., 2003) e la facilità di riscatto dipende dalla semplicità del calcolo (Kwong et al., 2011).

Si passa poi a determinare il valore delle ricompense, che possono essere di tipo tangibile o finanziario (*hard rewards*) o basate su benefici psicologici o emotivi (*soft rewards*). I primi tendono ad avere un impatto più forte sulla soddisfazione dei programmi di fidelizzazione, mentre i secondi tendono a influenzare la fedeltà al marchio (Bridson et al., 2008).

La scelta dei comportamenti da premiare rappresenta un'ulteriore importante considerazione strategica: mentre la maggior parte dei programmi premia solo le transazioni di acquisto, bisognerebbe dare peso anche a comportamenti come l'interazione sui *social media* o il passaparola, che potrebbero contribuire al successo del programma (Rehnen et al., 2017).

Infine, gli elementi psicologici, riferendosi ai processi cognitivi ed emotivi dei clienti, sottolineano l'importanza di comprendere le motivazioni e le percezioni che guidano il loro coinvolgimento nei programmi di fedeltà.

Un approccio olistico, che integra gli aspetti operativi, di progettazione e psicologici, è, perciò, essenziale per la creazione di un programma fedeltà che soddisfi le esigenze dei clienti e contribuisca al successo complessivo dell'azienda.

Uno dei vantaggi principali dei *loyalty program* è la loro capacità di aumentare gli *switching cost*¹⁰ e, in questo modo, diventano dei veri e propri strumenti competitivi.

Data un'ampia varietà di scelte e una bassa barriera di commutazione, è facile per i consumatori di oggi passare da un'azienda all'altra. Ciò rappresenta una minaccia significativa per le relazioni con i clienti perché è improbabile che i consumatori si impegnino per un singolo marchio o azienda. Quando i consumatori si uniscono a un programma fedeltà, per accumulare ricompense più rapidamente, è più probabile che concentrino i loro acquisti su un'unica azienda.

A lungo termine, l'aumento degli *switching cost* assume un ruolo cruciale nella fedeltà dei clienti. In primo luogo, la durata della permanenza di un consumatore in un programma di fidelizzazione è direttamente proporzionale al crescere degli interessi acquisiti nel suddetto programma. In altre parole,

¹⁰ Gli *switching cost* si riferiscono ai costi finanziari, temporali o psicologici che un consumatore deve affrontare quando decide di cambiare da un prodotto, servizio o fornitore a un altro. Questi costi possono agire come una sorta di "barriera" che rende meno attraente o conveniente per il consumatore cambiare fornitore o marca.

Alcuni esempi di *switching cost* includono: i costi finanziari per passare da un fornitore a un altro, come addebiti per la cancellazione di contratti, tasse di installazione per nuovi servizi, o perdita di sconti o vantaggi legati al contratto esistente; i costi temporali, rappresentati dal tempo richiesto per cercare, confrontare e adattarsi a un nuovo prodotto o servizio; i costi psicologici, rappresentati dalla paura dell'ignoto, l'incertezza sulla qualità del nuovo prodotto o servizio, o la paura di fare una scelta errata possono essere considerati costi psicologici.

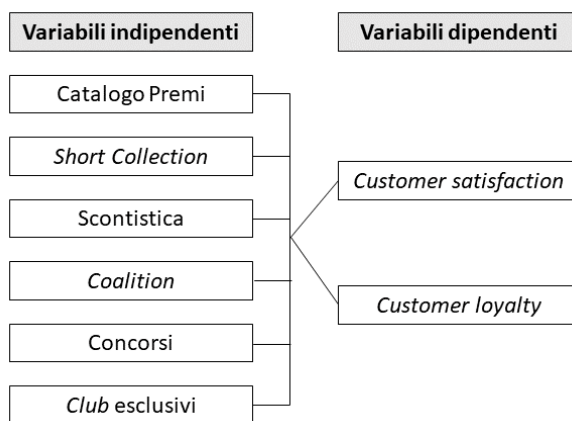
l'investimento temporale e l'accumulo di benefici derivanti dalla permanenza più prolungata consolidano il legame tra il consumatore e l'azienda. Il consumatore, in questo scenario, diventa maggiormente coinvolto, con una quota significativa dei propri interessi in gioco qualora decidesse di abbandonare il programma.

In aggiunta, il concetto di *switching cost* elevati, come sottolineato da Bolton et al. (2000), implica che i membri del programma di fidelizzazione abbiano una minore propensione a esplorare alternative fornite dai concorrenti. Tale limitata interazione con *competitor* riduce la capacità dei membri del programma di valutare in modo approfondito le offerte dei concorrenti quando devono prendere decisioni relative agli acquisti.

3.4 Tipologie di *loyalty program*

I *loyalty program* si dividono in sei diverse tipologie tradizionali: catalogo premi, *short collection*, scontistica, *coalition*, concorsi e club esclusivi. Ognuna di queste tipologie, a sua volta, influisce sulle variabili di *customer satisfaction* e *customer loyalty*.

Figura 3.4: *Framework* dei vari tipi di *loyalty program* e le relative influenze



Fonte: rielaborazione propria

Il concetto di catalogo premi si riferisce a un programma fedeltà basato sull'accumulo di punti in relazione alla quantità di acquisti effettuati in un periodo specifico. La pratica comune dell'assegnazione dei punti, particolarmente diffusa in Italia, prevede l'attribuzione di un punto per ogni euro speso dal cliente. Questo tipo di programma rappresenta una delle forme più tradizionali di *loyalty program* ma, nonostante il passare del tempo, continua a essere ampiamente diffuso oggi. Un ulteriore aspetto da esplorare riguarda la durata della raccolta punti. Di solito, le aziende stabiliscono una finestra temporale di un anno per il loro programma fedeltà, anche se nella GDO non sono escluse durate più estese o più brevi. Al fine di agevolare il cliente nel velocizzare l'accumulo dei punti e, di conseguenza, raggiungere premi di valore economico più elevato, vi sono degli acceleratori, che

consentono ai clienti di ottenere più punti quando, ad esempio, acquistano i prodotti a marchio dell'azienda, ovvero della *private label*.

Un'altra variante di programma fedeltà, simile al catalogo premi, è la *short collection*, che si caratterizza per la sua brevità e specificità. Questo tipo di programma richiede ai clienti di raggiungere determinate soglie di spesa al fine di ottenere direttamente un premio o di accumulare i bollini che possono successivamente essere utilizzati per richiedere premi monotematici, appartenenti alla stessa categoria.

Sulla falsa riga del catalogo premi e delle *short collection*, si colloca anche la scontistica. La dinamica utilizzata in questo caso è sostanzialmente la stessa impiegata per il catalogo premi, con una differenza chiave: mentre per il catalogo l'accumulo di punti si traduce nella richiesta di un premio, per quanto riguarda la scontistica, l'accumulo di punti può essere convertito in sconti applicabili nei punti vendita o nelle attività commerciali correlate alle insegne promotrici.

Un ulteriore programma di fidelizzazione è identificato come *coalition* e comprende un circuito che coinvolge diverse decine o centinaia di imprese *partner*. In questo contesto, i detentori della *fidelity card* hanno l'opportunità di beneficiare di premi, sconti o vantaggi presso tutte le insegne facenti parte del circuito. Il modello di coalizione, che consente alle imprese di condividere i costi del programma, attualmente riscuote notevoli successi in diversi territori internazionali. In realtà, una variante di tale programma è presente anche in Italia tramite

l'intermediazione di Carrefour. La catena francese è parte del circuito di *fidelity card* noto come *PayBack*, il programma di fidelizzazione *multipartner* del Gruppo American Express, che permette di accumulare punti sugli acquisti, *online* e non, effettuati presso i *partner*. In questo caso, i punti possono essere utilizzati per partecipare al catalogo premi del circuito oppure possono essere convertiti in buoni sconto validi presso tutte le insegne *partner*.

Un'altra variante di programma fedeltà è identificata come concorso. Al fine di incentivare il cliente a aderire alla *fidelity card* presso il punto vendita, una strategia comunemente adottata coinvolge l'utilizzo di *coupon*, associati agli scontrini, al fine di partecipare all'estrazione di premi. Il meccanismo prevede il rilascio di un codice direttamente sullo scontrino del cliente al raggiungimento di una determinata spesa, di un certo numero di punti o al compimento di azioni specifiche richieste dalle catene. Successivamente, il cliente deve inserire il codice in un'apposita sezione del sito o dell'app aziendali per verificare se ha diritto a vincere un premio. Questa modalità di programma può dimostrarsi efficace quando i clienti sono incentivati a aumentare le proprie transazioni nei punti vendita per raccogliere diversi *coupon* e incrementare così le possibilità di vincita.

Concludendo l'analisi delle varie tipologie di programmi fedeltà, si esamina il concetto di *club* esclusivo. Questa modalità di programma fedeltà consente ai clienti di far parte di un *club* specifico dell'insegna, ottenendo maggiori vantaggi attraverso l'accumulo di punti nel tempo o tramite l'aumento del proprio livello di

fedeltà. La caratteristica distintiva di questo tipo di programma è che, in base al numero di punti accumulati in un periodo determinato, il cliente può avanzare tra diversi livelli di *status*. Ciò implica che le imprese consentono ai clienti di migliorare la loro posizione all'interno del *club* esclusivo, beneficiando di condizioni di sconto o vantaggio più favorevoli. Il funzionamento di base prevede la definizione di un numero totale di livelli di *status* e la determinazione della quantità di punti o del livello specifico di fedeltà richiesto per progredire da uno *status* all'altro.

3.5 Fedeltà al programma o fedeltà al *brand*?

Quando i clienti sono considerati fedeli, la loro fedeltà potrebbe essere diretta verso il marchio (Yi e Jeon, 2003), il programma fedeltà (Yi e Jeon, 2003), gli intermediari di canale (Verhoef et al., 2007) o i dipendenti (Beatty et al., 1996; Reynolds e Beatty, 1999). In particolare, Yi e Jeon (2003) concettualizzano la fedeltà dei clienti come divisa in fedeltà al programma e fedeltà al marchio/azienda.

La fedeltà nei confronti di un programma fedeltà può essere delineata attraverso l'adozione di un atteggiamento positivo verso i benefici offerti dal programma stesso, mentre la fedeltà al *brand* si manifesta attraverso un atteggiamento positivo nei confronti del marchio aziendale.

La fedeltà aziendale è fortemente influenzata dagli stati emotivi dei clienti, incorporando uno stato psicologico sottostante, che riflette la natura affettiva della

relazione tra il cliente e il fornitore, generando atteggiamenti favorevoli (Gundlach et al., 1995; Kumar et al., 1995). Al contrario, la fedeltà al programma assume una connotazione più economica: i clienti leali al programma potrebbero non necessariamente sviluppare un atteggiamento favorevole nei confronti del fornitore, ma persistono nell'acquisto per accumulare vantaggi, come i punti fedeltà. Questo tipo di lealtà richiama quella che Dick e Basu (1994) definiscono come *fedeltà spuria*, poiché manca di elementi emotivi e si concentra principalmente sugli aspetti economici dell'interazione cliente-fornitore.

Uncles et al. (2003) sostengono che *“quando il programma è attraente, i clienti possono venire a costruire una relazione con il programma piuttosto che con il marchio”*. Legare i clienti a un programma, piuttosto che fidelizzarli con benefici tangibili, potrebbe aumentare la loro probabilità di riacquisto; tuttavia, se un fornitore alternativo, che offre prodotti e servizi simili, diventasse anche membro dello stesso programma di fidelizzazione, i clienti potrebbero continuare ad essere fedeli al programma, acquistando da qualsiasi altra azienda che partecipa al programma. Inoltre, anche se un fornitore concorrente non fosse membro dello stesso programma di fidelizzazione, potrebbe comunque aderire a un altro programma di fidelizzazione che offre vantaggi simili. Perciò, il cliente fedele al programma potrebbe passare a un nuovo fornitore che offre vantaggi simili poiché non è emotivamente attaccato a un particolare fornitore.

3.6 *Loyalty program in Italia*

La ricerca del 2022 che l'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma¹¹ si configura come punto di riferimento fondamentale per comprendere il panorama italiano dei programmi fedeltà.

L'Osservatorio ha condotto la sua ricerca del 2022 sui consumatori italiani, approfondendo in particolare l'analisi dei programmi fedeltà, esaminando due settori specifici: la spesa alimentare e gli acquisti di prodotti di elettronica e tecnologia.

I dati sono stati raccolti nel mese di settembre 2022 attraverso il Nielsen *Consumer Panel*, offrendo dei risultati che riflettono fedelmente l'universo di 25,5 milioni di famiglie italiane per quanto riguarda la spesa alimentare e 19 milioni di famiglie che hanno effettuato acquisti nel settore dell'elettronica e della tecnologia nell'ultimo anno.

Da tale ricerca è emerso che 20 milioni di famiglie (79%) sono iscritte ad almeno un programma fedeltà delle insegne per la spesa alimentare e di questi:

- il 27,6% è iscritto solo ad un programma fedeltà;
- il 28,1% è iscritto a due programmi fedeltà;

¹¹ L'Osservatorio Fedeltà è una realtà nata nel 1998 all'interno del Dipartimento di Economia dell'Università di Parma con la finalità di contribuire allo sviluppo di una cultura della *customer loyalty* e del *marketing*, svolgendo ricerca, divulgando i progressi degli studi sulla fedeltà a livello internazionale e facendo conoscere casi e strumenti eccellenti.

L'Osservatorio Fedeltà sviluppa progetti di ricerca e formazione per le imprese sui temi della fidelizzazione, micromarketing e CRM.

- il 44,3% è iscritto a tre o più programmi fedeltà.

Inoltre, per la prima volta sono stati valutati anche i parametri di *engagement* nei confronti dei programmi fedeltà. Una percentuale significativa di aderenti a tali programmi dimostra un elevato interesse, evidenziato dal fatto che oltre la metà si tiene informato sulle novità e le offerte proposte dal programma fedeltà (59%), dedica del tempo alla lettura delle comunicazioni correlate (51%), e cerca di conseguire i benefici previsti non appena soddisfa i requisiti minimi in termini di punti necessari (58%). In aggiunta, più di un terzo degli aderenti modifica il proprio comportamento di acquisto in base ai vantaggi proposti dal programma (35%).

Figura 3.5: *Engagement* verso i programmi fedeltà della spesa alimentare



Fonte: Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma, XXI convegno
annuale, slide 10

In conclusione, l'indagine ha approfondito gli aspetti dei programmi fedeltà che non piacciono agli italiani, identificando i contributi in denaro, richiesti per il riscatto dei premi, i tempi prolungati per ricevere i premi e il basso valore percepito dei vantaggi che si conseguono, come le principali criticità.

In questo contesto, emerge chiaramente che vi sono ampi spazi di miglioramento nei programmi fedeltà, specialmente in relazione all'accettazione dei benefici non monetari, all'attenzione dedicata alle questioni legate alla sostenibilità e alla personalizzazione delle offerte.

Figura 3.6: Cosa non piace agli italiani dei programmi fedeltà



Fonte: Ieva (2022), p. 24.

3.8 I nuovi confini della *loyalty*

Nell'affrontare il tema dei programmi fedeltà, è cruciale adottare una prospettiva che vada oltre il presente, esplorando le possibili direzioni che tali programmi potrebbero intraprendere in futuro. Nel contesto di una costante trasformazione del panorama commerciale e delle aspettative dei consumatori, esaminare le prospettive a lungo termine dei programmi fedeltà diventa un passo fondamentale per le organizzazioni che cercano di rimanere competitive nel mercato sempre mutevole. In questo paragrafo, esploreremo, dunque, le possibili direzioni verso cui i programmi fedeltà potrebbero evolversi, tenendo conto dei principali fenomeni che influenzeranno le dinamiche future dei *loyalty program* e che rappresentano altrettante opportunità per creare valore per il cliente in ottica di fidelizzazione:

Figura 3.7: I fenomeni che impatteranno sul *loyalty management*



Fonte: Ziliani (2023), p. 13.

L'implementazione di programmi fedeltà riveste un ruolo fondamentale per le aziende che si trovano a fronteggiare le sfide legate all'inflazione e cercano, contemporaneamente, di salvaguardare il valore offerto ai propri clienti. In questo contesto, i programmi fedeltà emergono, dunque, come strumenti strategici che consentono alle imprese di gestire in modo proattivo gli effetti dell'inflazione, fornendo al contempo un valore sostenibile e vantaggioso per la clientela.

Analizzando come, in concreto, tali programmi rappresentino un elemento chiave nella difesa contro l'inflazione e nella tutela del valore per i consumatori, vi sono i seguenti casi:

- La strategia di promozioni mirate ai clienti presenti nel *database*, particolarmente sensibili al prezzo, rappresenta un elemento chiave per le aziende impegnate nella lotta all'inflazione. Attraverso un'analisi accurata dei dati dei clienti, l'impresa può identificare quei segmenti di clientela che tendono a essere più influenzati dalle oscillazioni dei prezzi.

In questo contesto, l'impresa non solo si avvale dell'utilizzo efficiente delle informazioni presenti nel suo *database*, ma implementa anche strategie promozionali mirate e personalizzate per sostenere i clienti nella gestione delle spese in periodi di inflazione.

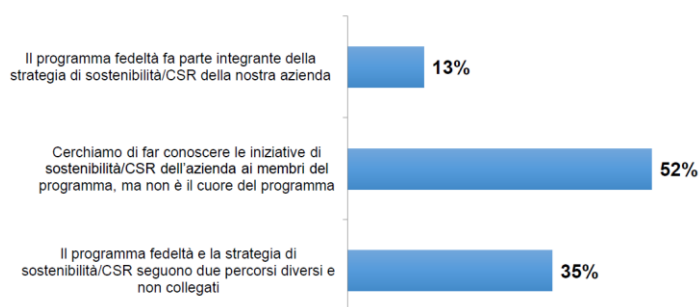
- La pratica di restituire agli utenti gli aumenti di prezzo sotto forma di *voucher* rappresenta una strategia adottata dalle imprese per mitigare gli effetti dell'inflazione sul potere d'acquisto dei clienti.
- L'introduzione di una carta-prestito senza interessi per le famiglie in difficoltà;
- La concentrazione delle offerte sui membri del programma fedeltà;
- La riduzione percentuale dei prezzi della marca commerciale riservata ai membri.

Un aspetto chiave di questa strategia di integrazione delle questioni inerenti l'inflazione nei programmi fedeltà è la creazione di un legame più profondo tra l'azienda e i clienti, rafforzando la loro fedeltà e stabilendo una relazione di reciproco beneficio. Allo stesso tempo, l'azienda dimostra sensibilità nei confronti delle sfide finanziarie che i clienti possono trovarsi ad affrontare durante periodi di inflazione, distinguendosi come un partner affidabile nel mantenere il valore dell'esperienza d'acquisto.

Dalla ricerca dell'Osservatorio di Parma del 2022 è emerso, inoltre, che il 30% delle aziende riorganizzerà completamente il proprio modello di *business* attorno alla sostenibilità e il 47% delle aziende introdurrà offerte e ricompense associate a valori come, ad esempio, la sostenibilità.

Figura 3.8: Orientamento alla sostenibilità nei programmi fedeltà nelle aziende

Nella vostra azienda, che rapporto c'è tra l'orientamento alla Sostenibilità e il programma fedeltà?



Fonte: Osservatorio Fedeltà, *I nuovi confini della loyalty* (2022), slide 26.

Integrare la sostenibilità nei programmi fedeltà è importante anche perché l'orientamento alla fedeltà e alla sostenibilità si sostengono a vicenda in un circolo virtuoso: la fedeltà dei clienti assicura la sostenibilità economica, garantendo le risorse necessarie per poter investire nella sostenibilità ambientale e sociale. A sua volta, impegnarsi in quest'ultima garantisce la fedeltà dei consumatori, nella misura in cui la sostenibilità rappresenti un aspetto di valore per loro. Secondo una ricerca condotta da Forrester, i clienti *values-based*, ovvero coloro che acquistano presso *retailer* che sono in linea con i loro valori e, dunque, più sensibili ai temi della sostenibilità, sono più fedeli.

Figura 3.9: Clienti *values-based* e i programmi fedeltà



Fonte: Ziliani (2022)

L'Osservatorio Fedeltà, dopo aver analizzato cinquanta casi di programmi fedeltà che integrano il concetto di sostenibilità, ha effettuato una classificazione di questi *loyalty program*: a un livello base le aziende permettono ai clienti di donare i punti o i buoni sconto ad una causa sostenibile; al secondo livello, l'azienda è più ingaggiata e fa guadagnare punti al cliente se mette in atto determinati comportamenti; all'ultimo livello vi è un ampliamento del ruolo del programma, che vuole far vivere ai clienti una vita più sostenibile.

Alcuni esempi di programmi fedeltà premiano i comportamenti sostenibili, sono il caso di Decathlon e Alibaba. Decathlon, con il suo programma francese *DECAT'CLUB*, accredita ai clienti più punti se acquistano un prodotto di seconda mano o di *ecodesign* e se partecipano a un'attività ecologica. Alibaba ha introdotto un programma che segue il comportamento degli utenti in tutto l'ecosistema e li

premia per i comportamenti ecosostenibili, come, ad esempio, prendere i mezzi pubblici, acquistare elettrodomestici a basso consumo, riutilizzare e rivendere i prodotti usati sui *marketplace* appositi. I punti accumulati danno poi diritto a *badge* o sconti sui siti di *ecommerce* di Alibaba e possono essere trasformati in alberi che Alipay pianta nelle zone più aride in Cina.

Tra le molteplici tendenze destinate a modellare il futuro dei programmi fedeltà, spicca anche una prospettiva innovativa e coinvolgente: la *gamification*, ovvero un approccio che coniuga gli elementi ludici con gli obiettivi di fidelizzazione. Werbach and Hunter (2012) forniscono una definizione di *gamification* come “*l'uso di elementi di gioco e tecniche di progettazione del gioco in contesti non ludici*”, a cui Rauch (2012) aggiunge lo scopo di “*motivare le persone e guidare il comportamento*”. Analogamente, Pace e Dipace (2015) definiscono la *gamification* come “*il processo di utilizzare meccaniche di gioco con altre forme di tecnologia per aumentare il coinvolgimento*”.

La *social exchange theory*¹² postula (Blau, 1964; Emerson, 1976) che i consumatori conducano un'analisi costi-benefici soggettiva di un programma fedeltà, confrontando il costo del fornire le proprie informazioni private rispetto ai benefici ottenibili, come sconti o vantaggi gratuiti. Attraverso i programmi fedeltà

¹² La *social exchange theory* è un approccio sociologico e psicologico che esplora le dinamiche delle interazioni sociali attraverso il concetto di scambio reciproco di risorse tra individui. Questa teoria si basa sull'idea che le persone agiscano in modo razionale e tendano a massimizzare i benefici e minimizzare i costi nelle loro relazioni sociali. Perciò, le persone partecipano a relazioni sociali con l'aspettativa di ricevere qualcosa in cambio, valutandole in base ai costi e ai benefici associati.

gamificati, i consumatori potrebbero percepire le esperienze divertenti come dei benefici aggiuntivi, influenzando la volontà del consumatore a iscriversi o meno.

I consumatori, inoltre, potrebbero non percepire degli elementi distintivi nei programmi fedeltà convenzionali. Invece, il componente ludico di un programma fedeltà *gamificato*, lo rende più attraente e, di conseguenza, potenzia la fedeltà al programma fedeltà rispetto a un programma fedeltà convenzionale.

L'Osservatorio Fedeltà di Parma ha registrato le risposte delle imprese alla domanda *“come pensate di far evolvere il vostro programma fedeltà nei prossimi tre anni?”* ed ha registrato che il 39% delle imprese B2C aggiungerà degli elementi di *gamification* al loro programma fedeltà, come mostrato dalla *Figura 3.10*:

Figura 3.10: Evoluzione dei programmi fedeltà nei prossimi 3 anni

Evoluzione programmi fedeltà	Frequenza % Industria	Frequenza % Retail	Frequenza % Servizi	Totale B2C
Offriremo più vantaggi legati al comportamento di acquisto	40	61	33	53
Aggiungeremo offerte o vantaggi legati a "valori", ad esempio sostenibilità, impatto sociale ecc.	100	46	38	47
Introdurremo (più) vantaggi esperienziali	40	42	33	40
Aggiungeremo elementi di gamification	20	42	33	39
Introdurremo/miglioreremo la app del programma	20	37	19	31
Introdurremo (più) vantaggi digitali (ad es. gift card)	0	35	24	30
Lo orienteremo verso la sostenibilità sociale e ambientale	60	26	33	30
Miglioreremo l'esperienza di redemption	20	16	48	24
Aggiungeremo "club" tematici (ad es. amanti della vita sana, appassionati di sneakers)	20	19	10	17
Amplieremo il programma ad altri brand del nostro portafoglio	0	9	29	13
Lanceremo un nuovo programma	0	11	14	11
Creeremo una community social per i membri	40	7	10	10
Aggiungeremo livelli	20	5	10	7
Ridurremo il numero di livelli	20	5	0	5
Aggiungeremo funzionalità "buy now, pay later"	20	0	10	4
Aggiungeremo "early access offers"	0	4	0	2
Introdurremo criptovalute e/o NFT nel programma	0	2	5	2
Aggiungeremo un livello "a subscription"	0	4	0	2

Fonte: Ricerca aziende Osservatorio Fedeltà (2022), slide 4.

L'analisi delle tendenze e delle sfide attuali suggerisce che i programmi fedeltà continueranno a svolgere un ruolo centrale nell'interazione tra azienda e cliente. Tuttavia, la rapida evoluzione della tecnologia, i cambiamenti nei comportamenti dei consumatori e le dinamiche economiche in continua evoluzione aprono la strada a nuovi orizzonti.

In conclusione, l'evoluzione dei programmi fedeltà nel panorama aziendale passa dalla *gamification*, che trasforma le transazioni quotidiane in avventure coinvolgenti, all'orientamento alla sostenibilità, che pone l'etica al centro delle relazioni aziendali, fino alle strategie di contenimento dell'inflazione che difendono il potere d'acquisto del consumatore.

CAPITOLO QUATTRO
IL CRM NELLE AZIENDE DELLA GDO: IL CASO
MAGAZZINI GABRIELLI S.P.A.

**4.1 Metodologia di analisi e introduzione al caso di studio
aziendale**

Dopo aver presentato la letteratura accademica, il seguente capitolo è dedicato all'analisi del caso di studio aziendale. L'analisi prende in esame le attività realizzate dall'azienda Magazzini Gabrielli S.p.A. **in tema di *Customer Relationship Management (CRM)*, per instaurare e sviluppare relazioni di valore con i propri clienti, attraverso l'implementazione di attività di *loyalty management in un'ottica omnichannel***. Tale ricerca ha l'obiettivo di comprendere i punti di forza e debolezza, suggerendo delle aree di intervento e percorsi di sviluppo futuri.

L'approccio metodologico utilizzato è di tipo qualitativo (Chiucchi, 2012; Eisenhardt, 1989) e, attraverso l'analisi del caso di studio, vuole comprendere come le aziende della GDO sviluppano ed implementano un sistema di CRM.

La ricerca è stata condotta investigando ed esplorando il fenomeno all'interno dell'azienda oggetto del caso di studio, la Magazzini Gabrielli S.p.A., un'azienda della Grande Distribuzione Organizzata che, negli ultimi anni, ha

avviato un percorso volto all'implementazione del CRM, promuovendo nuove metodologie ed approcci per lo sviluppo di questa nuova filosofia all'interno dell'azienda. I risultati, in linea con la metodologia di ricerca di tipo qualitativo, mirano ad analizzare ed investigare il fenomeno oggetto di indagine, contribuendo alla comprensione dello stesso (Chiucchi, 2012).

I dati sono stati raccolti attraverso osservazioni dirette, analisi di fonti aziendali (sito *web*, presentazioni e documenti) e di *report* interni e tramite la somministrazione di interviste semi-strutturate ai *manager* aziendali maggiormente coinvolti in tale processo. Il coinvolgimento della sottoscritta si deve, in particolare, ad un'esperienza lavorativa all'interno dell'ufficio CRM e *Digital Marketing*, che ha permesso di entrare in diretto contatto con l'organizzazione e studiare il fenomeno nel suo complesso.

Tale metodologia ha permesso di raccogliere un elevato numero di dati e di informazioni, che sono state in seguito triangolate al fine di verificarne la coerenza e far emergere tutti gli aspetti che ruotano attorno al CRM, sia quelli di natura strategica che quelli di tipo organizzativo e culturale.

Le interviste condotte ai principali referenti aziendali, la Responsabile CRM e il Responsabile del *Customer Marketing Service*, hanno rappresentato la fonte primaria di raccolta dei dati. Queste hanno avuto la durata di trenta minuti circa e sono state registrate, trascritte ed analizzate. La traccia dell'intervista prende in esame il percorso evolutivo del CRM all'interno dell'azienda, passando per tutti quei

fattori che hanno contribuito ad influenzarne la struttura attuale e gli orientamenti strategici, con un *focus*, in particolare, sugli strumenti e sulle attività che hanno lo scopo di fidelizzare i clienti (si consulti l'*Appendice A*).

L'analisi dei documenti aziendali ha permesso di integrare le informazioni raccolte ed approfondire ulteriormente il fenomeno; si fa riferimento ai *report* e ai piani strategici, alle segmentazioni e alle analisi del *database* dei clienti, oltre che alle progettualità e agli sviluppi dei canali digitali e delle iniziative di *loyalty*.

4.2 Magazzini Gabrielli S.p.A.

La storia dell'impresa familiare marchigiana, analizzata nel presente capitolo, risale al 1892, quando Michele Gabrielli diede vita alla ditta Michele Gabrielli, aprendo il primo emporio ad Ascoli Piceno, che si trasformerà poi in un grande magazzino nel 1953. A Fermo, nel 1959, viene poi inaugurato il primo negozio di Magazzini Gabrielli S.p.A.

A partire dagli anni settanta, per la prima volta, viene introdotto il reparto alimentari, specializzandosi nel settore *grocery*¹, diventato poi il *core business*, che ancora oggi scandisce l'attività principale del Gruppo Gabrielli.

¹ *Grocery* è l'espressione in inglese per indicare sia i beni di largo consumo, come alimenti freschi o confezionati, prodotti per l'igiene della casa e della persona, venduti in genere nei supermercati, sia il *retailer* che li commercia.

La visione del Gruppo è quella di “*essere il gruppo distributivo più vicino ai bi-sogni delle persone*” e si basa su valori, quali il rispetto delle persone, il senso di appartenenza, il senso di responsabilità e la lealtà. L’obiettivo è, perciò, quello di soddisfare i bisogni quotidiani delle persone e delle loro famiglie, offrendo loro un’esperienza d’acquisto unica con soluzioni differenziate e mirate.

Il Gruppo opera in cinque regioni, Marche, Abruzzo, Molise, Umbria e Lazio, con un totale di oltre trecento punti vendita e un numero di collaboratori che si aggira intorno ai quattromiladuecento. Nel 2022 la Magazzini Gabrielli ha registrato un fatturato di 1,1 miliardi di euro, con un obiettivo previsto di 980 milioni. Nel corso del 2023 ha, inoltre, consolidato la sua presenza nelle regioni storicamente presidiate, Marche, Abruzzo, Molise, e ha sviluppato il suo *business* in quelle di più recente espansione, Umbria e Lazio, con l’obiettivo di incrementare la propria quota di mercato. A tal fine ha, infatti, messo a segno un’acquisizione di cinquantaquattro punti vendita di Distribuzione Roma (Coop Alleanza 3.0), adesso a insegna Tigre. Con questa operazione, Magazzini Gabrielli è diventata una delle aziende familiari più importanti della GDO del centro Italia.

Dal 2021, il Gruppo Gabrielli fa parte del gruppo commerciale Selex, che vanta una vasta rete di vendita, composta da tremilatrecento novantatré unità, che spaziano dagli ipermercati ai piccoli supermercati, estendendosi da Nord a Sud della Penisola, permettendo di soddisfare le diverse esigenze di acquisto e consumo,

sia nei grandi centri che nei piccoli contesti urbani. Selex è membro della Centrale di acquisto ESD Italia², che, a sua volta, è *partner* della Centrale europea EMD.

La Magazzini Gabrielli, che oggi è una solida realtà all'interno della Grande Distribuzione, è organizzata con i seguenti tre *format*³:

- Oasi, inaugurato nel 2000, ad oggi conta ventisette punti vendita, che presentano la superficie tipica di un *superstore* o ipermercato, per rispondere ai grandi bacini di utenza.

Il loro obiettivo è fornire ai clienti delle occasioni d'acquisto di ricco assortimento di prodotti, dalle referenze alimentari all'igiene casa e cura persona, dall'abbigliamento uomo/donna/bambino al *bazar*

² ESD Italia è una Centrale di Acquisto e di *marketing* che negozia, in nome e per conto dei propri Soci (Gruppi Soci) e di altre imprese legate ai Soci (Imprese Mandanti), contratti annuali di fornitura con le Industrie produttrici di beni di Largo e Generale Consumo.

ESD Italia è un'alleanza democratica, dove tutti i Gruppi Soci partecipano alla vita associativa e contribuiscono attivamente ad ogni livello decisionale previsto dalla *governance*.

Il funzionamento di ESD Italia, fin dalla propria fondazione nel 2001, mantiene gli incentivi dei propri aderenti a competere, garantendo il trasferimento ai consumatori finali dei risparmi di costo ottenuti, grazie alla negoziazione congiunta delle condizioni di acquisto.

Le catene aderenti ad ESD Italia sono tra loro indipendenti e spesso in competizione tra loro sui mercati locali della vendita, ciascuna con le proprie insegne e mediante politiche commerciali, promozionali e di prezzo autonomamente determinate.

³ I punti vendita delle insegne operanti nella GDO vengono sottoposti ad una suddivisione:

- Ipermercato: struttura con un'area di vendita generalmente superiore ai 2500 mq;
- Supermercato: struttura con un'area di vendita che va dai 400 ai 2500 mq;
- Superette: struttura con un'area di vendita tra i 200 e i 400 mq;
- *Discount*: struttura con un'area di vendita inferiore ai 1500 mq e che non prevede l'assortimento di prodotti di marca;
- Negozio specializzato: struttura con un'area di vendita relativamente piccola e che prevede un assortimento di prodotti limitato;
- Mercato rionale: struttura all'aperto con un'area di vendita che varia nella dimensione a seconda delle città in cui viene organizzato;
- *Internet* con consegna a domicilio: struttura digitale promossa dalle insegne alimentari in cui i clienti hanno la possibilità di prenotare la loro spesa e richiedere la consegna direttamente nell'indirizzo di domicilio.

leggero e pesante, che consente un acquisto più completo. Si trovano il più delle volte all'interno di aree commerciali.

Il loro *pay-off* è “*più conveniente tutti i giorni*”, con l'obiettivo di offrire prodotti di elevata qualità, ponendo attenzione alla convenienza e alla soddisfazione del cliente, in un ambiente funzionale, confortevole e facilmente accessibile;

- Tigre, nato nel 1978, con centonovantatré punti vendita, che presentano il classico *format* di un supermercato.

Si rivolgono soprattutto ad una spesa quotidiana, con l'obiettivo di essere il negozio di fiducia per la spesa di tutti i giorni, accogliendo i clienti in un ambiente familiare, offrendo prodotti freschi e freschissimi, come si può evincere anche dal *claim* “*freschezza quotidiana*”.

L'assortimento dei reparti *no-food* è limitato ai prodotti per la cura della casa e della persona;

- Tigre Amico, con centoventuno punti vendita gestiti tutti in rapporti di *franchising*, contraddistinti dal *claim* “*la buona spesa di casa tua*”, hanno un *format* di *superette*.

Il loro obiettivo è essere i protagonisti di un mercato di prossimità, attraverso una rete di negozi localizzati nelle zone di quartiere e in zone rionali, per il completamento della spesa alimentare quotidiana,

con una forte attenzione al servizio e al rapporto di familiarità con la clientela, valorizzando i prodotti a marchio e a Km0.

Nel 2020, durante la pandemia da COVID-19, vi è stato il *boom* digitale e degli *e-commerce* anche per quanto riguarda il mondo dei supermercati, che hanno dovuto adattarsi alle nuove esigenze e alle restrizioni imposte per garantire la sicurezza dei clienti e del personale. In generale, i supermercati hanno sfruttato la tecnologia digitale per migliorare l'esperienza di acquisto e ridurre i rischi di contagio durante la pandemia, attraverso, soprattutto, ordini *online* e consegna a domicilio, pagamenti digitali senza contatto e applicazioni per la gestione delle liste della spesa.

Per quanto riguarda la Magazzini Gabrielli, sono stati introdotti i canali *social*, quali Facebook e Instagram, è stato implementato l'uso dell'applicazione Oasi Tigre, di cui si parlerà in maniera più approfondita nel prosieguo, e sono stati introdotti tutti i servizi di spesa relativi all'*e-commerce*⁴.

⁴ I servizi di spesa relativi all'*e-commerce* introdotti dalla Magazzini Gabrielli sono i seguenti:
-*Click&Drive*: si effettuano gli acquisti *online* e poi si ritira la spesa presso il parcheggio del punto vendita;
-*Click&Collect*: il cliente può fare un acquisto *online* e ritirarlo in negozio;
-*Click&Home*: il cliente può ricevere la spesa a casa, concordando un orario.

4.3 L'evoluzione del CRM in Magazzini Gabrielli S.p.A.

Fino a qualche tempo fa, l'attività di *Customer Relationship Management* (CRM) non era parte integrante della programmazione aziendale annuale, ma veniva spesso associata a momenti di debolezza o difficoltà dei singoli punti vendita.

Storicamente, dunque, le strategie aziendali della Magazzini Gabrielli S.p.A. sono state plasmate principalmente da strategie commerciali, incentrate sul rispetto del *budget*, che hanno tenuto conto di vari fattori, tra cui lo storico aziendale, l'inflazione, la potenziale crescita e gli sviluppi nel bacino di riferimento. Per questo motivo, finora, l'approccio strategico non si è concentrato effettivamente ed esclusivamente sul cliente. Al fine di far comprendere quest'ultimo passaggio, la Responsabile CRM riporta l'esempio dell'apertura di nuovi punti vendita in territori inesplorati, che, nonostante sia preceduta da uno studio del bacino socio-demografico, non comprende una valutazione qualitativa delle caratteristiche digitali e delle preferenze di acquisto del territorio, che potrebbero, invece, guidare scelte assortimentali mirate. Recentemente, queste informazioni vengono acquisite, ma a posteriori, confrontando il profilo socio-demografico esterno con la clientela effettiva. Ciò ha rivelato discrepanze significative: infatti, si è dimostrato che la clientela è prevalentemente anziana e orientata a un approccio di acquisto e di consumo tradizionalista, mentre il bacino esterno è più diversificato, spingendo questi potenziali clienti verso altre destinazioni di acquisto più adatte alle loro

esigenze. L'emergere di queste disparità ha portato a una consapevolezza crescente della necessità di strutturare un processo che integri tali informazioni nell'elaborazione delle strategie, anziché basarsi su correzioni reattive solo quando un punto vendita non raggiunge le aspettative.

Tuttavia, negli ultimi anni, c'è stata una trasformazione nel modo in cui il CRM è percepito e utilizzato. Oggi è visto come una componente fondamentale della pianificazione annuale, equiparabile ad altre attività, come le promozioni attraverso i volantini. La richiesta di attività CRM all'inizio dell'anno sottolinea l'evoluzione della prospettiva aziendale, evidenziando il passaggio da un approccio occasionale, in situazioni di difficoltà, a una pratica sistemica e preventiva, riflettendo così un cambiamento fondamentale nell'importanza attribuita al cliente nella definizione delle strategie aziendali.

In quest'ottica, l'azienda, negli ultimi anni ha affrontato un importante percorso di digitalizzazione, che si è rivelato determinante nel definire le relazioni con i clienti attuali e futuri e tracciare le evoluzioni del *business* nel suo complesso. Infatti, l'azienda ha intrapreso il processo di *Digital Transformation* sia per rivedere i processi interni, ma anche per stabilire nuove relazioni proficue e di valore con i suoi clienti, migliorando l'esperienza di acquisto nei canali *online* e *offline*.

L'area *marketing* è quella maggiormente coinvolta in questo processo, con l'obiettivo, in particolare, di migliorare ed arricchire la *customer experience* del cliente, attraverso attività personalizzate che integrano e richiedono lo sviluppo di

un progetto di *customer analytics*. Si richiede, pertanto, la revisione del *customer journey* e la continua generazione di dati e di *analytics* che permettano di alimentare e di generare la conoscenza del cliente. Nel realizzare questi obiettivi, la funzione *marketing* si interfaccia costantemente con la funzione IT, deputata allo sviluppo di un'infrastruttura di supporto alle attività di conoscenza del cliente.

La volontà di avviare tale percorso si deve alla necessità di allineare l'offerta dei servizi dell'azienda alle richieste dai nuovi consumatori digitali, ovvero gli utenti che fruiscono sempre di più dei canali digitali per la ricerca e la soddisfazione dei propri bisogni. In tale contesto, la carta fedeltà, strumento di fidelizzazione e fonte di dati anagrafici e comportamentali sui clienti, risulta essere l'elemento centrale sul quale è basata la strategia dell'azienda.

La carta fedeltà, ovvero la *Carta Unika* dei negozi Oasi, Tigre e Tigre Amico, è stata introdotta nel 2009 e rappresenta il principale strumento con cui l'azienda raccoglie dati circa la propria clientela ed è il punto di partenza per una serie di interazioni mirate. Questa è stata inizialmente introdotta come una tessera cartacea con caratteristiche quali la gratuità e il fatto di essere strettamente personale, consentendo ai titolari di accedere ai programmi di raccolta punti per il collezionamento di premi e ad offerte commerciali dedicate. Inizialmente era valida solo nei punti vendita Oasi e Tigre e solo successivamente, nel corso del 2021, è stata ampliata anche ai punti vendita Tigre Amico. Se da una parte l'ingresso nel mondo Unika da parte del Tigre Amico è stato vissuto come una nuova opportunità

per i clienti, dall'altra ha rappresentato anche un passaggio impegnativo, durante il quale a tutto il personale di vendita si è richiesto di entrare nelle logiche di valorizzazione e comprensione del funzionamento della carta fedeltà e delle iniziative ad essa legate. Ciò ha richiesto, infatti, la necessità di diffondere a tutti i livelli aziendali la cultura e l'importanza della conoscenza generata dai dati dei clienti, utile ad orientare la strategia se affiancata ad un importante cambiamento dal punto di vista culturale.

Lo sviluppo del mondo Unika viene costantemente proseguito anche nella rete di punti vendita già esistente, nei quali il lavoro si concentra soprattutto sull'acquisizione di dati *qualitativamente* migliori. Difatti, la penetrazione della carta ha un significato virtuoso solo se accompagnata da una meticolosa attenzione alla qualità dei dati anagrafici dei clienti, sia in un'ottica di profilazione che di contattabilità dei clienti.

Per quanto concerne l'incidenza percentuale del fatturato *fidelity*, rispetto al 2020, si nota l'incremento della penetrazione carta in relazione a fatturato del 2021, segno che l'incidenza *fidelity* sta tornando ai livelli pre-covid, con il contestuale aumento delle visite dei clienti in punto vendita. Nel 2022, inoltre, si è osservata una crescita significativa della percentuale di clienti contattabili tramite canali digitali, quali sms ed *e-mail*, che hanno avuto un balzo di sette punti percentuali, grazie all'attenzione alla qualità dei dati dei clienti.

Tabella 4.1: Incidenza percentuale della *fidelity* sul fatturato

Indicatore	2021	2020	2019	2018
Incidenza % fatturato <i>fidelity</i>	80,4%	77,7%	80,8%	80,7%

Fonte: Bilancio Sociale 2021 – Magazzini Gabrielli S.p.A.

Attraverso la carta Unika è, inoltre, possibile accedere a delle iniziative di sconto riservate a clienti appartenenti a determinati *cluster*. Per tale ragione è importante avere dei dati anagrafici corretti; in particolare, si vanno a riservare delle scontistiche sul totale spesa agli anziani⁵, alle famiglie numerose⁶, a chi è in mobilità o in cassa integrazione e agli studenti universitari .

In seguito, è stato intrapreso un percorso di progressiva digitalizzazione di tutto il processo che ruota attorno alla sottoscrizione della carta Unika, attraverso il lancio dell'*App Oasi Tigre* che, ad oggi, è l'elemento principale per sottoscrivere la carta Unika: ciò vuole contribuire a migliorare i dati dal punto di vista qualitativo e

⁵ Coloro che hanno più di 70 anni appartengono al *cluster* volpi grigie ed ottengono uno sconto del 10% sul totale della spesa, esclusi i prodotti in promozione. Nel corso del tempo ci sono state diverse modifiche e aggiornamenti legati ai cambiamenti demografici della popolazione: inizialmente ci si riferiva agli anziani con un'età di almeno 60 anni, poi 65 anni e, ad oggi, siamo arrivati ai 70 anni di età.

⁶ Si può accedere al *cluster* famiglie numerose grazie ad una convenzione con l'Associazione Nazionale Famiglie Numerose, alla quale ci si può iscrivere sulla base di tre o più figli a carico. In questo caso, si prevede uno sconto del 15% sul totale della spesa, esclusi i prodotti tecnologici.

ad assolvere ai nuovi requisiti in termini di *privacy* e contattabilità dei clienti del GDPR UE 2016/679. Con il processo di sottoscrizione digitale, infatti, si garantisce un maggiore rispetto della normativa *privacy* in materia di trattamento dei dati e di consensi alla profilazione e, inoltre, si ha la possibilità di controllare la corretta anagrafica del cliente, cosa che, invece, non avviene nel mondo fisico. Ad esempio, l'indirizzo che viene fornito nel mondo digitale dovrà essere validato per poter ottenere *l'email* di conferma registrazione; nel mondo fisico, invece, la contattabilità, da questo punto di vista, non è garantita, poiché i contatti rilasciati potrebbero essere errati o non esistenti.

Tali presupposti sono alla base dello sviluppo di un'analisi del comportamento di acquisto e delle abitudini di spesa del cliente possessore di carta Unika che, sempre nel rispetto della normativa, ha manifestato l'autorizzazione ad essere profilato e contattato. Infatti, conoscere il cliente risulta essere centrale ed è fondamentale anche per invertire il paradigma strategico aziendale: si sposta il *focus* dal prodotto alla persona, attraverso un approccio cliente-centrico che comunica con il consumatore in base a "*chi è*" e non solo rispetto a "*ciò che ha o che compra*". Impostare un messaggio unico per tutti i clienti, che viene trasmesso nello stesso identico modo (*above the line*⁷), oggi non è più sufficiente e deve essere affiancato

⁷ La pubblicità *above the line* viene utilizzata quando si utilizzano *mass media*, come radio, TV e carta stampata, per raggiungere un vasto pubblico. Ha molti vantaggi in quanto è progettata per raggiungere un vasto pubblico e aumentare la consapevolezza del marchio su scala molto ampia.

un modo di comunicare che sia personalizzato e che presenti dei vantaggi personalizzati (*below the line*⁸).

Tabella 4.2: Dall'orientamento al prodotto all'orientamento al cliente

Orientamento al prodotto	Orientamento al cliente
Promozioni <i>mass</i>	Promozioni personalizzate
Tutti i clienti indistintamente	Segmenti di clienti
Meccanica e condizioni uguali per tutti	Meccanica e condizioni differenziate per obiettivo, strategia e cliente
Investimenti di <i>marketing</i> e sconti dispersivi	Investimenti di <i>marketing</i> e sconti controllati e misurabili
Visibile alla concorrenza	Non visibile alla concorrenza
Fatturato nel breve periodo	Vendite incrementali nel lungo periodo per effetto della <i>retention</i> e dell'aumento spesa cliente

Fonte: elaborazione propria

⁸ La pubblicità *below the line* è diretta a raggiungere un pubblico ristretto e mirato, includendo attività di *marketing* come *brochure*, *direct mail*, volantini, sponsorizzazioni e campagne *e-mail*. È molto efficace nel costruire conversazioni e nel fidelizzare i clienti, creando un coinvolgimento personalizzato che parla direttamente al tuo cliente.

L'evoluzione delle attività e delle comunicazioni rivolte al cliente richiedono un continuo aggiornamento e una revisione delle procedure, che permettono di alimentare il *database* clienti, evolvere i sistemi e indirizzare al cliente una comunicazione personalizzata *one-to-one*.

A ciò si affianca un processo di *customer analytics*, che ha permesso di costruire le *Buyer Personas* dell'azienda: una volta raccolti i dati dei clienti, questi si analizzano e vanno ad integrarsi con ulteriori dati, così da sviluppare modelli sempre più specifici ed avanzati nel comprendere le preferenze ed il comportamento del cliente. Successivamente, si applicano le analisi descrittive e di segmentazione, individuando i momenti chiave nel comportamento dei clienti e il loro stato, come, ad esempio, il livello di fedeltà. Infine, si indirizza efficacemente la strategia di *business* proponendo ai clienti delle attività personalizzate, al fine di attivarli e fidelizzarli.

Un livello base di analisi riguarda, perciò, le analisi transazionali, le analisi descrittive, il punto vendita preferito ed il momento della visita preferito. Ad un livello intermedio, invece, si tiene conto di:

- *share of wallet*: la quota della spesa totale che un cliente destina all'acquisto di determinati prodotti in relazione alla sua spesa totale in una specifica categoria di prodotto;
- *basket analysis* al fine di comprendere le dinamiche e prevedere le scelte di acquisto dei clienti, basate su regole di associazione che

emergono dalle transazioni commerciali dei consumatori. Tale analisi permette di identificare le relazioni tra gli *items*, permettendo di comprendere quali sono i prodotti più venduti tra specifici clienti e pianificare strategie di vendita per massimizzare i risultati di *business*;

- modellizzazioni in base alla fedeltà, gli stili di vita e la sensibilità al prezzo.

In ultimo, un'analisi avanzata dovrebbe identificare *gap* e opportunità, fornire delle previsioni sulle campagne di *marketing*, il *Customer Life Time Value* e modello di Churn.

Bisogna poi tenere conto che il contatto tra cliente ed insegna avviene grazie a molteplici *touchpoint* sia fisici che digitali. La conoscenza del cliente è l'obiettivo ultimo, che si genera mettendo a sistema ed integrando le fonti in un unico *data warehouse*. Perciò, dal cliente non riconosciuto, si vanno ad integrare App, sito *web*, *loyalty program*, negozio fisico, *e-commerce*, *e-mail marketing*, al fine di generare conoscenza.

Il CRM in Magazzini Gabrielli, in particolare, si sviluppa in base alle politiche di segmentazione dei clienti, che vengono distinti in base a:

- livelli di fedeltà: si vanno a segmentare i clienti sulla base del valore generato per l'azienda e delle loro abitudini di acquisto (regolarità di visita, frequenza di visita, importo speso...);

- stili di vita: individuazione di particolari profili di clienti sulla base della tipologia dei prodotti acquistati;
- sensibilità al prezzo: segmentazione dei clienti sulla base della tendenza ad acquistare i prodotti facendosi guidare dai prezzi (*premium*, primo prezzo, *leader...*);
- preferenza dei prodotti a marchio privato: suddivisione dei clienti in gruppi omogenei basati sulla diversa tendenza ad acquistare prodotti dei marchi privati (*private label*) Consilia, Selezione Qualità e Fatti Buoni;
- sensibilità alle promozioni: segmentazione dei clienti sulla base dell'incidenza di prodotti in volantino rispetto al totale dei prodotti da loro acquistati;
- momento della visita: segmentazione dei clienti sulla base del giorno e della fascia oraria di visita preferita.

I clienti vengono poi distinti in base alla loro fedeltà, effettuando l'analisi RFM (*Recency, Frequency, Monetary*)⁹, ovvero un metodo che consente di

⁹ In ambito accademico l'analisi RFM è stata introdotta nel 1995 da Bult e Wansbeek nel loro scritto "*Models for Customer Lifetime Value for an E-commerce Company*" (Bult e Wansbeek, 1995).

È una metodologia utilizzata per segmentare i clienti sulla base del loro comportamento d'acquisto. Il suo nome deriva dalle tre variabili che vengono prese in considerazione: *Recency*, *Frequency* e *Monetary*.

L'obiettivo dell'analisi RFM è quello di creare dei cluster per individuare quegli acquirenti che sono più sensibili e reattivi verso promozioni e/o servizi personalizzati.

segmentare i clienti in base al loro rapporto con l'azienda. Per sviluppare la matrice RFM si ha bisogno di tre variabili:

- *Recency*: relativo a quando è stato effettuato l'ultimo acquisto dal cliente;
- *Frequency*: quante volte il cliente ha effettuato acquisti in un dato periodo di tempo;
- *Monetary*: l'ammontare monetario di tutti gli acquisti che ha generato il cliente in un determinato periodo di tempo.

Dopo aver distinto i clienti in base alla loro fedeltà, vengono trattati in base a diverse strategie:

- *Retention*: mantenimento dei clienti fedeli;
- Recupero preventivo: sollecitazione nei confronti dei clienti che sono migrati verso segmenti più freddi e che, ad esempio, stanno diminuendo la spesa media e/o la frequenza;
- Crescita: aumento della spesa media e della frequenza;
- *Nurturing*: creazione di una relazione con i clienti iscritti da meno di due mesi, al fine di sviluppare fidelizzazione;
- Riconquista: riattivazione dei clienti persi da almeno due mesi.

La costruzione di tali segmentazioni ha permesso di iniziare ad inviare comunicazioni dirette e personalizzate ai clienti tramite l'invio di *email* e/o sms oppure di un messaggio sullo scontrino, qualora non siano contattabili.

Tale attività va ad affiancarsi sinergicamente al processo di trasformazione digitale che ha riguardato anche i canali di contatto con il cliente. Il primo passo verso la digitalizzazione della carta Unika c'è stato con lo sviluppo del nuovo sito commerciale. In precedenza ve ne erano diversi, uno per ciascun canale di vendita, per i vari marchi commerciali e, inoltre, se ne aggiungeva uno per la carta Unika. Nel 2019 i diversi siti sono stati poi racchiusi in “*Gabrielli Unika*”: in questa nuova piattaforma i clienti potevano registrarsi e ottenere una carta digitale, piuttosto che fisica. Gli obiettivi che si vogliono perseguire sono, innanzitutto, relativi alla riduzione dell'operatività del personale di vendita, che, in questo modo, riduce i tempi di registrazione dei dati dei clienti; inoltre, si aggiungono nuove funzionalità per i clienti che hanno una carta Unika digitale, garantendo al contempo una maggiore univocità e qualità delle informazioni sul cliente. In seguito, il sito ha subito un *restyling* che ha visto il nuovo dominio “*oasitigre.it*” in sostituzione di “*gabrielliumika.it*”, al fine di garantire un'esperienza coerente e uniforme, andando a centralizzare tutte le informazioni dei punti vendita Oasi, Tigre e Tigre Amico.

Nella definizione e nello sviluppo dei nuovi *touchpoint* digitali, è necessario menzionare, inoltre, che nel 2020 sono stati aperti i canali *social* dell'azienda, ovvero Facebook, Instagram e LinkedIn, per garantire una presenza anche nel mondo *online* e pubblicare di volta in volta le novità e i valori delle insegne. I canali di messaggistica sui *social* (Facebook e Instagram) rappresentano un canale di *customer care* con il cliente, insieme al servizio clienti tradizionale che va

comprendere il numero verde, il canale *email* e il *form* compilabile da sito *web*. Tuttavia, la gestione di questi *touchpoint* non va ad integrarsi con il *database* clienti del CRM, generando in tal senso delle lacune nelle analisi e nella visione complessiva del cliente.

In seguito, a marzo 2021 è avvenuto il lancio dell'App Oasi Tigre, che, ad oggi, è il mezzo principale per sottoscrivere la carta Unika. Ciò mette in evidenza come ci si sta spostando sempre più verso una carta esclusivamente digitale, supportandola con attività all'interno dell'applicazione, come sconti riservati ai soli possessori della carta digitale in App. La App Oasi Tigre consente di accedere a funzionalità ulteriori e diverse rispetto a quelle classiche della carta Unika fisica, come, ad esempio:

- salvare le liste della spesa;
- visualizzare il saldo punti in *real time*;
- salvare le proprie *gift card*, che, ad oggi, secondo Responsabile del *Customer Marketing Service*, rappresentano un importante strumento di fidelizzazione. Infatti, sono molte aziende che le acquistano al fine di regalarle ai propri dipendenti (piani di *welfare aziendale*) e, più il loro importo è elevato, più probabilità ci sono di acquisire e fidelizzare un cliente;
- sfogliare i volantini del proprio punto vendita preferito o degli altri;

- accedere alla sezione buoni sconto, attivabili direttamente in App, composta da prodotti con sconti a valore o percentuale.

La carta Unika è, dunque, il principale strumento che permette di conoscere i clienti e di riservare loro attività personalizzate: oltre ai classici prodotti in offerta in volantino, riservati ai possessori della carta, si inviano sconti a valore, sconti percentuale sul totale spesa, su alcuni prodotti o su reparti e rappresenta anche uno strumento per far partecipare i clienti alle attività di *loyalty*, come *collection* e catalogo premi.

In tale contesto, con l'applicazione si cerca di comunicare in modo più coerente e tempestivo con il cliente: infatti, inviare un'*email*, un SMS o una *push notification* è una comunicazione più immediata rispetto a quella che avviene in cassa dove occorre attendere che il cliente effettui una transazione.

Per garantire continuità e valore ai vantaggi riservati agli utenti della App Oasi Tigre è previsto il caricamento dei buoni sconto, a percentuale o a valore su determinati prodotti, che vengono comunicati ai clienti tramite *push notification*, sms ed *email*, al fine di aumentarne il livello di digitalizzazione e capire che tipo di attrattività hanno tali iniziative che riguardano strumenti dematerializzati.

Figura 4.1: Buoni sconto nell'App Oasi Tigre



Fonte: App Oasi Tigre

L'iniziativa è stata inizialmente testata nell'Oasi di Campobasso e poi, visto il significativo aumento di *download* della App Oasi Tigre, si è deciso di arricchire il numero di negozi partecipanti all'iniziativa. Per rendere ulteriormente valido il *test*, sono stati aggiunti ai clienti dei punti vendita aderenti, anche tutti coloro che sono associati al *cluster* Dipendenti Magazzini Gabrielli. Ciò consente, non solo di ampliare il numero di utenti dell'operazione, rendendo statisticamente più rilevante l'attività, ma anche di rendere i dipendenti degli ambasciatori degli strumenti innovativi, che vanno sempre più verso strategie di comunicazione *one to one*.

I buoni, ad oggi, sono uguali per tutti i clienti, ma l'obiettivo è quello di creare una lista personalizzata in base ai comportamenti di acquisto del cliente e agli stili di vita.

4.3.1 Lo sviluppo di un'attività *one to one* di sconto personalizzato

Dal 2019 la centralità del singolo cliente è divenuta realtà, attivando iniziative di *marketing one to one*. L'obiettivo di tale attività è quello di personalizzare le comunicazioni dirette al cliente, offrendo ad ognuno la giusta informazione e la giusta offerta commerciale.

Attualmente l'attività di sconto personalizzato, erogata attraverso dei buoni sconto a valore sul totale della spesa, partendo da una spesa minima, si compone di sei fasi:

1. Innanzitutto si definiscono gli obiettivi (*retention*, riconquista, recupero preventivo, crescita, *nurturing*, digitalizzazione del cliente) e il perimetro dell'attività, costruendo un'attraente offerta di *loyalty* per premiare i clienti per i loro comportamenti con premi e offerte ingaggianti;
2. La prima distinzione che viene fatta è tra clienti contattabili e clienti non contattabili: i primi hanno rilasciato il proprio consenso *marketing*, mentre i secondi sono quelli che o hanno fornito un contatto sbagliato oppure che hanno deciso di non rilasciare i consensi *marketing*.

Lo sconto è destinato ai clienti che hanno prestato tutti i consensi *privacy*: ciò accade perché l'attività è personalizzata in base al tipo di spesa del cliente e senza quei consensi non si disporrebbe di questo tipo di informazioni. Tra le cause di esclusione, oltre al mancato rilascio del proprio consenso *marketing*, c'è l'appartenenza ad una categoria che usufruisce già di altri vantaggi, come convenzioni con l'azienda in cui lavora o un ente particolare. Inoltre, vengono esclusi i clienti definiti *outlier*, ovvero coloro che negli ultimi sei mesi hanno fatto più di cinquemila euro di spesa, e gli *abuser*, ovvero coloro che negli ultimi dodici mesi, per almeno due volte, hanno fatto più di sei transazioni in un'unica giornata.

Andando poi a raccogliere dati sui clienti in tempo reale da tutte le fonti, si individua il *target* in base allo scontrino medio e alla spesa media.

3. In seguito, si definisce il *gruppo di controllo*, che è formato dai clienti con caratteristiche simili ai clienti in *target*, ma che non vengono esposti alla campagna di *marketing automation* per necessità analitiche.

In questo modo, si va a verificare qual è la variazione di indicatori come, ad esempio, la spesa media e la frequenza, tra chi è in *target* e partecipa all'attività e chi, invece, fa parte del gruppo di controllo e ne è escluso, per capire quanto effettivamente l'attività funzioni.

4. Si definiscono le meccaniche di sconto, ovvero la generosità dello sconto in relazione al *target*.

Una volta calcolato lo scontrino medio del cliente, vengono elaborate le meccaniche di sconto, ovvero circa trenta/quaranta diverse possibili combinazioni di sconto su una spesa minima da destinare ai clienti, considerando un lieve *effort* sullo scontrino medio per individuare la spesa minima.

Dunque, la meccanica viene definita sulla base dello scontrino medio, della frequenza media di acquisto presso le insegne e in base al comportamento di acquisto degli ultimi mesi. Per tale ragione, sono previste diverse meccaniche di sconto per ciascun cliente: infatti, può succedere di ricevere, rispetto al mese precedente, sconti più alti o più bassi.

A priori viene, inoltre, determinata la generosità per ciascuna strategia/livello di fedeltà.

5. Si contatta il *target*. Per comunicare ai clienti attivi, che hanno come punto vendita preferito un Oasi, Tigre e Tigre Amico, che aderiscono all'iniziativa, e profilati, si utilizzano sms, *email*, *push notification* e scontrino in cassa.
6. Si misura, infine, la campagna in base a *Key Performance Indicators* (KPI) quali, ad esempio:
 - Spesa media: questo KPI misura l'ammontare medio di spesa di ciascun cliente coinvolto nell'attività di CRM. Un aumento della

spesa media può indicare una risposta positiva alle iniziative intraprese;

- Scontrino medio: valuta l'importo medio registrato su ciascuno scontrino durante l'attività di CRM. Un incremento dello scontrino medio potrebbe riflettere un aumento del valore degli acquisti effettuati dai clienti *target*;
- Frequenza: misura la frequenza con cui i clienti effettuano acquisti durante il periodo dell'attività di CRM. Un aumento della frequenza può indicare un maggiore coinvolgimento e una fidelizzazione dei clienti;
- *Redemption*: valuta il numero di clienti che utilizzano almeno un buono offerto nell'operazione, in rapporto al totale dei clienti nel *target*. La misurazione di questo indicatore fornisce informazioni cruciali sulla partecipazione dei clienti alle iniziative di incentivazione;
- Numero medio di *coupon* utilizzati: rappresenta una sfida nel comprendere perché alcuni clienti non utilizzano tutti i buoni offerti. Analizzare questo dato può fornire *insight* preziosi per ottimizzare le future attività di distribuzione dei *coupon* e migliorare l'adesione dei clienti.

L'analisi dei *Key Performance Indicators* (KPI), adottati per valutare l'efficacia delle attività di *Customer Relationship Management* (CRM), rivela una metodologia oculata e orientata ai risultati all'interno dell'azienda presa in esame. Questo approccio consente di monitorare con precisione i delta principali, evidenziando l'impatto delle iniziative intraprese.

L'azienda dimostra una consapevolezza accurata nell'implementare un gruppo di controllo per monitorare questi KPI, consentendo un confronto significativo tra i risultati dell'attività di CRM e un gruppo di riferimento. Questa metodologia mirata contribuisce a una valutazione più precisa dell'efficacia delle iniziative intraprese, orientando l'azienda verso un miglioramento continuo delle strategie di *Customer Relationship Management*.

Rispetto ad altre attività promozionali, questa personalizza lo sforzo richiesto al cliente e lo sconto erogato, cercando di aumentare il suo livello di frequenza e di spesa, ma in modo proporzionale alle sue effettive esigenze di acquisto.

Lo sconto, per essere utilizzato, deve essere attivato all'interno della App Oasi Tigre nella sezione buoni sconto e, al momento della transazione, sarà sufficiente che il cliente passi la sua carta Unika o, in alternativa, il cliente potrà passare il relativo codice a barre, mostrando lo *smartphone* all'operatore.

A tal proposito, si descrive un'attività che si è svolta dal 20 febbraio 2023 al 2 aprile 2023, consistente nell'invio di uno sconto personalizzato. In

quest'occasione, i clienti sono stati contattati in maniera diretta tramite *email*, SMS e cassa ed è stato offerto loro uno sconto personalizzato in relazione alle loro abitudini di acquisto.

L'attività di CRM ha coinvolto centoventiquattro punti vendita della rete e ha visto nell'Oasi di Campobasso protagonista di un importante progetto pilota per la partenza di attività di digitalizzazione dei clienti.

L'erogazione in cassa, l'invio e l'utilizzo dei buoni sconto per tale attività, sono stati suddivisi nel seguente modo:

Tabella 4.3: Prima attività di CRM del 2023

Periodo	Erogazione in cassa		Invio <i>email/sms</i> per visualizzazione buono in App	Utilizzo	
1	20-feb-23	26-feb-23	27-mar-23	27-feb-23	05-mar-23
2	27-feb-23	05-mar-23	06-mar-23	06-mar-23	12-mar-23
3	06-mar-23	12-mar-23	13-mar-23	13-mar-23	19-mar-23
4	13-mar-23	19-mar-23	20-mar-23	20-mar-23	26-mar-23
5	20-mar-23	26-mar-23	27-mar-23	27-mar-23	02-apr-23

Fonte: rielaborazione propria di dati aziendali

Per coloro che hanno ricevuto i buoni sconto in cassa, al fine di creare un ingaggio continuo, è stato previsto un periodo di erogazione in cassa non

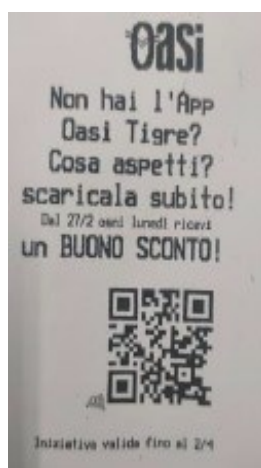
sovrapposto con gli stessi periodi di utilizzo. Perciò, nel periodo di utilizzo del primo buono, il cliente non contattabile riceve in cassa il coupon del periodo successivo.

Ai clienti con carta Unika, che hanno rilasciato il numero di cellulare o l'indirizzo *email* ed hanno prestato il consenso *marketing*, sono stati inviati i buoni sconto a valore, utilizzabili a fronte di un minimo di spesa e personalizzati in base allo scontrino medio, frequenza e fedeltà del cliente. Tali buoni sconto sono stati inviati ogni lunedì, dal 27 febbraio al 27 marzo, via *email*, sms, stampa sullo scontrino in cassa, applicazione, sito e *push notification*.

Invece, a tutti i clienti che hanno eletto come punto vendita preferito per gli acquisti il punto vendita pilota di Campobasso, è stata sottoposta una diversa modalità di comunicazione della disponibilità del buono. A questi, infatti, non è stato inviato il *barcode* del buono sconto tramite i soliti mezzi. Dal 20 febbraio, alla prima transazione, hanno ricevuto un messaggio sullo scontrino in cassa con l'invito ad installare la App Oasi Tigre per poterlo visualizzare e utilizzare direttamente dal proprio *smartphone*.

I clienti, che dopo due settimane non avevano ancora scaricato l'applicazione, hanno ricevuto un secondo messaggio sullo scontrino, ricordandone il *download*. Infine, chi aveva rilasciato il numero di cellulare o l'indirizzo *email* ed aveva prestato il consenso *marketing*, ha ricevuto anche un'*email*/sms per informare e ricordare la presenza del buono in App.

Figura 4.2: Messaggio sullo scontrino per i clienti dell'Oasi di Campobasso



Fonte: Scontrino punto vendita Oasi di Campobasso

L'obiettivo di tale attività era quello di incrementare la digitalizzazione dei clienti, andando ad aumentare, nello specifico, i *login* in App e le registrazioni digitali, al fine di garantire una comunicazione sempre più mirata.

In effetti, la percentuale di *login* durante tale attività ha visto una variazione positiva di, all'incirca, dieci punti percentuali, a dimostrazione del fatto che ricevere un messaggio in cassa, in cui si esorta il cliente a scaricare la App, associato alla comunicazione della presenza di buoni sconto in App, è uno strumento efficace al fine di incrementare gli accessi. Anche la percentuale di registrazioni in App ha visto una variazione positiva di oltre dieci punti percentuali.

In termini di *redemption* dei buoni sconto per mezzo di invio, le percentuali più elevate si sono registrate sui canali *push notification* e sito/app. La sola notifica *push* ha registrato una *redemption* di ben cinquanta punti percentuali in più rispetto all'*e-mail*, attestandosi come il mezzo più performante.

Il CRM per la Magazzini Gabrielli, tuttavia, non è solo uno sconto, ma rappresenta un punto di partenza nella relazione con il cliente: consiste, infatti, nella gestione di tutte le attività personalizzate rivolte ai clienti, basandosi su strategie di *marketing one to one* ed utilizzando diversi canali di contatto, tra cui sms, *push notification*, *email* e messaggio su scontrino in cassa, che si rivolgono in modo personalizzabile ad un unico consumatore. Ad oggi, la logica che guida la maggior parte delle attività segue il filone promozionale, con la consapevolezza che in futuro altre attività si affiancheranno a questa meccanica di sconto.

Si dimostra, infatti, che l'invio di comunicazioni mirate a *target* specifici vengono maggiormente apprezzate dai clienti. Ad esempio, nell'ambito della promozione della marca commerciale, la presenza di una linea *premium* permette la possibilità di inviare comunicazioni mirate a chi ha determinate abitudini di acquisto. A tal proposito, sono diverse le comunicazioni che sono state inviate a un *target premium*, come, ad esempio, quella relativa al panettone proteico Delidi, destinata a un *target* selezionato di clienti salutisti che ha avuto un *open rate* di cinque punti percentuali in più rispetto alle comunicazioni *mass* inviate durante il mese di dicembre 2022. L'elevato *open rate* riscontrato nelle comunicazioni

targettizzate costituisce una manifestazione concreta dell'efficacia intrinseca derivante dalla strategia di inviare comunicazioni mirate a segmenti specifici. Tale fenomeno sottolinea l'importanza di un approccio personalizzato nell'ambito delle comunicazioni, evidenziando come la pertinenza e la rilevanza dei contenuti siano fondamentali per suscitare un maggiore coinvolgimento e interesse da parte del pubblico di destinazione. L'analisi dettagliata di tali risultati fornisce, inoltre, approfondimenti significativi sulle dinamiche comunicative, contribuendo a consolidare la tesi secondo cui la personalizzazione delle comunicazioni rappresenta un elemento chiave per il successo delle strategie di *marketing* e comunicazione.

4.3.2 *Loyalty Program*: il Catalogo Unika e le *collection*

La centralità del cliente emerge in modo più evidente nei *loyalty program* del Gruppo Gabrielli. Negli ultimi anni, infatti, particolare enfasi è stata posta sulla partecipazione attiva dei clienti al termine di ogni edizione del catalogo attraverso indagini sia quantitative che qualitative. Queste ricerche coinvolgono i clienti mediante *focus group* e questionari, al fine di raccogliere opinioni riguardanti il catalogo e le aspettative future. Nonostante l'importanza attribuita al coinvolgimento del cliente, è necessario precisare che il suo ruolo non è completamente centrale. Infatti, secondo quanto dichiarato dal Responsabile del

Customer Marketing Service, il catalogo è concepito come un prodotto di massa e non personalizzato in base alle singole abitudini e caratteristiche di ciascun cliente.

La Responsabile CRM rimarca comunque che la gestione della relazione con il cliente si amplifica ulteriormente attraverso il catalogo Unika, che riveste un ruolo centrale nei *loyalty program* del Gruppo, ma, soprattutto, rappresenta un efficace strumento di comunicazione vista la lunga durata, pari a nove mesi. Infatti, il catalogo offre diverse opportunità di interazione con il cliente: ad esempio, la scadenza dei punti premio, richiama la clientela in punto vendita, favorendo un maggior dialogo. Questi momenti rappresentano occasioni cruciali per arricchire la relazione con il cliente, trasformando l'interazione da transazionale a un'esperienza più profonda e significativa.

I programmi fedeltà del Gruppo sono delle costellazioni di *touchpoint* che offrono diversi elementi di interazione: applicazione, sito, catalogo cartaceo dei premi, *contact center*, sconti personalizzati, premi fisici, digitali, cartellonistica o *totem in store*, *newsletter*, concorsi, giochi, *post sui social* etc.

Una parte importante del programma di fidelizzazione del Gruppo Gabrielli, con la quale si pone vicino al cliente, è proprio il catalogo Unika, a cui aderiscono duecentocinquanta negozi circa, giunto oggi alla sua dodicesima edizione.

L'obiettivo principale che si intende perseguire è quello di incentivare la partecipazione attiva dei clienti fidelizzati, sostenendo l'utilizzo della carta Unika, dato che rappresenta il principale strumento di conoscenza della clientela. Si cerca,

inoltre, di ricompensare la fiducia riposta dai migliori clienti e di aumentare l'importo del loro scontrino medio e la frequenza degli acquisti, al fine di fidelizzarli. È stato osservato che, infatti, i clienti che aderiscono all'attività del catalogo Unika, prenotando un premio, osservano una crescita maggiore della spesa media, data da una più elevata presenza in negozio, rispetto agli altri clienti. Infine, con il catalogo si vogliono conquistare nuovi clienti, che saranno incentivati dalla possibilità di ottenimento dei premi.

Il catalogo Unika è stato recentemente oggetto di revisione, al fine di migliorarlo e per andare incontro alle esigenze dei clienti: a tal fine, in un'indagine sul cliente e le sue caratteristiche, si è cercato di capire come percepiva il catalogo e quali erano le sue aspettative a riguardo. Quello che è emerso è stata la necessità di creare delle nuove categorie di premi, oltre ai premi classici, come le pentole, ma anche di andare in contro alle fasce di clienti di età più giovane, sia in relazione alla tipologia che al modo in cui è possibile usufruire dei premi. Perciò, a partire dal 2021 sono stati aggiunti i premi digitali, ovvero i *voucher*, e, dal 2022, il mondo *sport* e tempo libero apre il catalogo, conferendogli un'immagine più giovane. Al suo interno vi sono anche prodotti tecnologici, come, ad esempio, cuffie *wireless bluetooth* o l'aspirapolvere *robot*. Negli ultimi anni la tecnologia ha assunto un ruolo centrale e includere tali prodotti significa anche offrire una risposta al cambiamento negli stili di vita del consumatore, cercando di avvicinare i più

giovani. Oltre al mondo *sport* e tempo libero, vi è la cucina, gli articoli per la tavola e la casa, per la cura di sé e per i più piccoli.

Nel corso del 2022 vi è stato un maggior tasso di *redemption* rispetto al Catalogo 2021, grazie alla rivisitazione e ad altri elementi:

- una maggior varietà di premi con l'introduzione di servizi, viaggi e accessori per la casa;
- una maggiore durata, pari a 36 settimane;
- una maggior dinamicità con *reward* di *extra* punti durante delle attività di coinvolgimento *web* o in punto vendita, al fine di promuovere il coinvolgimento anche nella fase centrale;
- coinvolgimento della *private label*: con l'acquisto di determinati prodotti della linea Fatti Buoni, vi era la possibilità di accumulare punti *extra*;
- coinvolgimento di ulteriori clienti, specie quelli basso spendenti, con l'aumento del numero di premi con punteggio accessibile;
- diminuzione dei clienti esclusi dall'attività, grazie, ad esempio, alla partecipazione all'attività di tutta la rete dei Tigre Amico, che ha aiutato nella maggior possibilità di accumulo punti tra insegne.

Nel 2023 il catalogo presenta settantasei premi, di cui quaranta da gestire in punto vendita, ventisette digitali e nove con la consegna a domicilio. La meccanica è di un punto ogni euro di spesa, presentando la carta Unika, e la raccolta ha una

durata che si attesta sui nove mesi. Al raggiungimento del numero di punti necessario, si potrà ritirare il premio gratuitamente o aggiungere un contributo in euro, per un numero inferiore di punti raccolti. Ci sono dei momenti di vivacizzazione, che permettono di accumulare punti aggiuntivi rispetto a quelli della meccanica di base, accelerando i tempi della raccolta e creando un maggiore coinvolgimento nell'arco di tutte le settimane, oppure che permettono ai clienti di ordinare i premi con un minor quantitativo di punti.

I premi, ad oggi, possono essere prenotati solo in punto vendita, ma l'obiettivo è di arrivare a una totale digitalizzazione del catalogo, potendoli prenotare anche tramite applicazione o sito. Andando ad eliminare il cartaceo, si ragionerebbe anche in un'ottica di una sempre maggiore sostenibilità. La sua digitalizzazione, inoltre, aumenterebbe la conoscenza del cliente e delle sue abitudini, consentendo una comunicazione diretta più consona alle sue esigenze.

Al fine di aumentare il coinvolgimento, in futuro occorrerebbe far leva sui clienti meno attenti, per ricordare loro l'esistenza del Catalogo Unika ed incentivando le prenotazioni. Inoltre, si potrebbe comunicare, a più riprese, l'ingresso in nuove soglie di punteggio, proponendo i premi disponibili, per spingere la prenotazione prima del termine dell'attività. Infine, a seconda dello stile di vita del cliente, si potrebbero personalizzare i contenuti delle varie comunicazioni, promuovendo tematiche del catalogo in linea con il suo stile di acquisto.

La *loyalty matrix* è lo strumento con cui si analizzano i clienti che partecipano o meno al catalogo Unika, distinguendoli in:

- clienti attivi: coloro che hanno prenotato almeno un premio del catalogo. I clienti attivi sono fidelizzati e propensi a compiere degli sforzi nei confronti del *brand*. Per questo motivo, si dovrebbe ricompensare ancor di più la loro fiducia potenziando il *club* esclusivo;
- clienti passivi: coloro che hanno raggiunto la soglia minima per la prenotazione di un premio, ma non hanno redento nessun articolo. Nel corso del 2022 i clienti passivi sono diminuiti; al fine di stimolarne la partecipazione, bisognerebbe comunicare in più riprese il raggiungimento di determinate soglie tramite *email/sms/scontrino* e ingaggiarli maggiormente con attività *extra*. Inoltre, i clienti passivi non sono interessati al catalogo e non sono colpiti dalla comunicazione, perciò sono da ingaggiare maggiormente con attività più dinamiche e con soluzioni quali, ad esempio, la *gamification*, le attività di *reward* periodiche, l'integrazione dell'offerta del *loyalty program* con vantaggi estesi ad altri marchi e sconti dedicati;
- clienti con potenziale: hanno raggiunto la soglia minima, partecipando attivamente alla raccolta punti, ma non hanno

prenotato premi oppure hanno trasferito i propri punti. I clienti con potenziale sono condivisi con altri *competitor* e regalano punti a familiari e/o amici: sono da coinvolgere maggiormente come appartenenti al mondo Oasi Tigre, ad esempio con degli eventi in punto vendita o bisogna far sì che possano redimere i punti accumulati tramite sconti immediati in cassa;

- clienti esclusi: hanno accumulato punti ma non hanno raggiunto la soglia minima di prenotazione. Il problema dei clienti esclusi è l'infedeltà, infatti, sono per lo più clienti saltuari. Bisognerebbe, dunque, aumentare la loro frequenza di acquisto e lo scontrino medio con comunicazioni personalizzate, ad esempio promozioni *one-to-one*.

Il primo punto di convergenza tra la strategia di *Customer Relationship Management* e i programmi fedeltà si manifesta attraverso le iniziative di personalizzazione implementate negli ultimi anni, come nel caso della *community Unika Lover*. A partire dal 2022, per celebrare il rapporto privilegiato con il cliente Unika, che partecipa attivamente al catalogo, e per far sì che la partecipazione alle attività sia sempre più vantaggiosa, è stata introdotta la *community Unika Lover*, riservata a coloro che hanno ordinato un premio dal catalogo. A questi clienti vengono indirizzate comunicazioni appositamente studiate. Prospetticamente, secondo il Responsabile, si potrebbe valutare l'opportunità di integrare i criteri di

appartenenza alla *community* in base alle abitudini di spesa e consumo, evidenziando un ulteriore allineamento tra le strategie di CRM e i programmi di fedeltà.

Ad oggi, circa novantatré mila clienti, che hanno dimostrato particolare fiducia e interesse alla proposta premiale di Oasi Tigre, vi partecipano. Tali clienti hanno dei vantaggi legati al catalogo, come, ad esempio, punti doppi sulla spesa, opportunità di acquistare determinati prodotti per avere dei punti *extra*, e un sistema di convenzioni con aziende del territorio. L'obiettivo dell'iniziativa è quello di utilizzare il *club* esclusivo per premiare i clienti più fedeli, ricompensandone la fiducia e instaurando un dialogo privilegiato.

Le azioni riservate ai possessori della carta Unika, che vanno dalle offerte in volantino alle innovative iniziative, come tale *community*, rappresentano un passo avanti nell'evoluzione delle attività di coinvolgimento del cliente. La creazione di questa comunità mira, infatti, a stabilire una relazione più diretta, di valore e interattiva con i clienti, come affermato dalla Responsabile CRM.

Anche attraverso le *collection* si perseguono obiettivi di fidelizzazione, quali l'aumento dello scontrino medio e la penetrazione della carta Unika, al fine di aumentare la conoscenza del cliente ed avere dati aggiornati ed utilizzabili.

Proprio in questo ambito, le insegne del Gruppo Gabrielli, insieme ad altri punti vendita del gruppo di acquisto commerciale Selex, hanno preso parte ad un

progetto nazionale a sostegno dello sport dilettantistico, andando ad allargare i confini del suo impegno nei confronti della collettività e del territorio.

Si tratta di una *collection* a marchio Lotto, incentrata sul mondo dello sport e del tempo libero, la quale accompagna in contemporanea un importante progetto sociale. Dal 4 settembre fino al 19 novembre 2023, infatti, ogni quindici euro di spesa e multipli, con la Carta Unika, i clienti ricevono un bollino per la *collection* Lotto e un tagliando Tutti in Campo, che riporta un codice *sport* da poter caricare o consegnare personalmente all'associazione o società sportiva dilettantistica preferita, iscritta all'iniziativa, al fine di sostenerla. Quest'ultima, a sua volta, grazie ai codici *sport* caricati, potrà richiedere gratuitamente nuove attrezzature dal catalogo dedicato (circa centonovanta referenze organizzate per discipline).

Gli obiettivi dell'attività sono i seguenti:

- Essere vicini all'attività sportiva in considerazione dell'importante ruolo che ha nella crescita dei più piccoli;
- Sostegno alla comunità e al territorio, andando a sostenere il mondo dello *sport* con nuovi materiali e attrezzature gratuite;
- Fidelizzazione: aumentare lo scontrino medio;
- Penetrazione: favorire la sottoscrizione della carta fedeltà;
- Consolidare e difendere la quota di mercato lavorando sulla frequenza di visita nei punti vendita aderenti e cercando di conquistare nuovi clienti;

- *Brand awareness*: aumentare la notorietà delle insegne del Gruppo Selex e, in particolare, del Gruppo Gabrielli;
- Incentivare l'uso della carta Unika per alimentare la conoscenza del cliente e avere dati aggiornati ed utilizzabili (profilati e contattabili);
- Promuovere l'attiva partecipazione dei clienti, soprattutto dei più fedeli, attraverso meccaniche dinamiche ed alternative allo sconto.

La realizzazione di tali iniziative si va ad integrare nel più ampio sistema di fidelizzazione della clientela.

4.3.3 Obiettivi, sfide ed evoluzioni future secondo i *manager* aziendali

Il presente paragrafo analizza criticamente il processo di gestione delle relazioni con i clienti all'interno della Magazzini Gabrielli S.p.A., attraverso le interviste condotte, rivelando una carenza in termini di maturità del processo stesso.

L'analisi degli obiettivi dell'azienda in termini di *Customer Relationship Management* (CRM) rivela una connessione diretta con gli investimenti nella gestione della relazione con il cliente, anche se attualmente manca una struttura organizzativa volta a condurre iniziative veramente personalizzate e orientate a una comunicazione *one-to-one*. L'obiettivo auspicato sarebbe una personalizzazione delle interazioni, creando *journey* individuali per ciascun cliente: ad esempio, nel caso di un cliente abituale, che riduce la frequenza degli acquisti, dovrebbero

attivarsi attività mirate per mantenere il suo coinvolgimento. Allo stesso modo, un cliente saltuario con un aumento della frequenza potrebbe essere incoraggiato a mantenere tale comportamento nel tempo attraverso programmi specifici.

Ad oggi, Magazzini Gabrielli non adotta un approccio “*chirurgico*” e mirato verso i clienti: l'orientamento principale è verso la vendita, con un *focus* sulla gestione della relazione con il cliente legata alle prestazioni finanziarie dei punti vendita. La visione prevalente è quella di lavorare con un'ottica di *performance* del punto vendita, piuttosto che di una relazione specifica e mirata con il cliente. Tuttavia, l'azienda riconosce che se la visione centrata sulla *performance* del punto vendita è efficace, potrebbe riflettersi positivamente anche nella relazione con il cliente.

Attualmente, dunque, l'approccio non si basa su una personalizzazione *one-to-one* delle attività, ma opera con periodi statici durante i quali tutti i clienti che effettuano acquisti in un negozio coinvolto dall'azione del CRM vengono coinvolti in attività di sconti personalizzati. Come affermato dalla Responsabile CRM, l'obiettivo primario è, al momento, orientato prevalentemente alla vendita, evidenziando una sfida nel bilanciare l'ottimizzazione delle *performance* finanziarie con una relazione più mirata e personalizzata con il cliente.

L'implementazione della strategia di *Customer Relationship Management* (CRM) in Magazzini Gabrielli ha portato alla luce sfide e barriere significative, spesso radicate nella complessità intrinseca di questo strumento. Il CRM, sebbene

rappresenti un elemento cruciale per la gestione delle relazioni con i clienti, si configura come una disciplina difficile da comprendere appieno, soprattutto a causa della sua natura non immediatamente riscontrabile sul fatturato del punto vendita. La principale sfida risiede nell'aspetto non immediato dei risultati. A differenza di attività più tangibili e massicce, il CRM è un processo che richiede tempo per manifestare appieno il suo impatto. La sua efficacia è spesso più evidente nel lungo termine, poiché è un'azione più raffinata e focalizzata, che mira a costruire e consolidare le relazioni con i singoli clienti. Questo aspetto può rendere difficile persuadere gli *stakeholder* dell'azienda sull'efficacia a lungo termine del CRM, poiché gli effetti immediati potrebbero non essere chiaramente visibili sulle metriche finanziarie tradizionali.

Il CRM viene descritto metaforicamente dalla responsabile come un'*azione chirurgica*, in quanto si concentra sul dettaglio, sulla cura e sul mantenimento delle relazioni con i singoli clienti anziché su un approccio di massa. Proprio questa natura mirata può rappresentare una barriera, poiché talvolta la cultura aziendale potrebbe privilegiare iniziative più ampie e visibili, trascurando l'importanza di interazioni personalizzate.

Emergono barriere interne legate alla comprensione e alla diffusione della cultura aziendale. Il CRM è un percorso che richiede una comprensione approfondita e una narrativa chiara all'interno delle diverse funzioni aziendali, poiché la sua efficacia dipende dalla collaborazione e dall'interazione tra vari

dipartimenti. La mancanza di comprensione può fungere da barriera. Per rispondere alla necessità di diffondere una maturità analitica all'interno dell'organizzazione si è ritenuto necessario introdurre un gruppo di controllo durante le attività personalizzate, proprio per monitorare il progresso e registrare eventuali differenze.

Un'altra sfida di rilievo è emersa in relazione ai dati. La consapevolezza dell'importanza dei dati relativi al cliente, puliti e conformi alle normative sulla *privacy*, è aumentata quando si è iniziato a considerare la conoscenza e la personalizzazione della relazione con il cliente. L'implementazione di strategie di CRM richiede una gestione accurata e rispettosa dei dati dei clienti, presentando una sfida significativa che va oltre la semplice acquisizione di informazioni.

Infine, si segnala la sfida della convergenza delle professionalità dei *team* di *marketing* e dell'IT. L'integrazione sinergica di competenze provenienti da diverse aree funzionali rappresenta un elemento critico per il successo dell'implementazione del CRM. La necessità di un dialogo efficace tra *team* di *marketing* e IT sottolinea l'importanza della collaborazione interdisciplinare per superare barriere organizzative e garantire un'implementazione coesa della strategia di CRM.

L'analisi delle innovazioni nel campo del CRM all'interno dell'azienda sottolinea un impegno diretto verso l'ottimizzazione e la modernizzazione del processo di gestione della relazione con il cliente. In particolare, l'azienda sta attivamente esplorando e implementando soluzioni in ottica omnicanale, con

l'obiettivo di creare un ambiente fluido e integrato che favorisca interazioni più efficaci e personalizzate. L'adozione di un approccio omnicanale rappresenta una chiara risposta alle crescenti esigenze del mercato e alle aspettative sempre più elevate dei clienti. Attraverso questa prospettiva, l'azienda mira a superare le tradizionali barriere tra i canali di interazione, consentendo una gestione coesa delle relazioni con i clienti indipendentemente dal punto di contatto prescelto. La fluidificazione del processo di CRM in un contesto omnicanale è fondamentale per garantire un'esperienza senza soluzione di continuità per i clienti, che possono così interagire in modo consistente attraverso i diversi canali, rappresentati dai punti vendita fisici, le piattaforme *online* o l'App Oasi Tigre.

L'azienda, pertanto, sta investendo nella ricerca e nell'implementazione di tecnologie e strategie che favoriscano l'integrazione e la sincronizzazione dei dati tra i vari canali di interazione. Questo approccio consente di raccogliere e utilizzare informazioni coerenti e aggiornate su ogni cliente, indipendentemente dalla modalità di interazione scelta, consentendo così una personalizzazione più accurata delle relazioni.

La Magazzini Gabrielli, nell'adattamento alle nuove tendenze nel settore della fedeltà, ripone particolare attenzione al tema cruciale dell'inflazione. La scelta di un punto vendita, da parte del cliente, basata sulla sua convenienza economica è diventata un *asset* fondamentale e imprescindibile nel contesto attuale. In risposta

a questa esigenza strategica, l'azienda ha sviluppato campagne mirate, il cui obiettivo è abbassare i prezzi di un paniere di articoli per un periodo predeterminato.

Queste campagne non operano isolatamente, ma sono parte integrante di un approccio più ampio che include anche altre iniziative come l'introduzione di buoni sconto e la promozione della carta solidale. Queste strategie sono progettate per affrontare le nuove dinamiche del settore *loyalty*, in cui la sensibilità ai prezzi e la ricerca di convenienza economica giocano un ruolo centrale nella scelta del punto vendita.

Il Gruppo Gabrielli, quindi, si adatta in modo dinamico alle esigenze mutevoli dei consumatori, implementando strategie di fidelizzazione che rispondono alle nuove tendenze del mercato. La rielaborazione dei prezzi attraverso campagne temporanee, integrate con meccanismi di sconto e iniziative socialmente responsabili, come la carta solidale, riflette un approccio equilibrato che cerca di soddisfare le aspettative dei clienti in un contesto economico in continua evoluzione.

Tabella 4.4: Elementi chiave della strategia CRM e *loyalty* della Magazzini

Gabrielli S.p.A.

Elementi chiave della strategia CRM e <i>loyalty</i> della Magazzini Gabrielli S.p.A.	
<p style="text-align: center;">Obiettivo:</p> <p style="text-align: center;">bilanciare l'ottimizzazione delle <i>performance</i> finanziarie con una relazione più mirata e personalizzata con il cliente</p>	<p>Mancanza di un approccio mirato verso i clienti con un orientamento verso la vendita</p>
	<p><i>Focus</i> sulla gestione della relazione con il cliente legata alle prestazioni finanziarie dei punti vendita</p>
<p style="text-align: center;">Approccio strategico</p>	<p>L'attività di <i>Customer Relationship Management</i> (CRM) è una componente fondamentale della pianificazione annuale</p>
<p style="text-align: center;">Strategie:</p> <p style="text-align: center;">prevalentemente commerciali</p>	<p>Necessità di integrazione e sincronizzazione dei dati sui clienti nell'elaborazione delle strategie, consentendo una personalizzazione delle relazioni</p>
	<p><i>Key performance indicators</i></p>

<p>Gestione della relazione: legata alle prestazioni finanziarie dei punti vendita</p>	<p>Si prendono in considerazione informazioni legate alle transazioni (quantitative) con un orientamento futuro verso un approccio che prenda in considerazione i dati qualitativi dei clienti</p>
	<p>La conoscenza del cliente è limitata alle informazioni derivanti dalle transazioni, senza prendere in considerazione l'intero <i>customer journey</i></p>
	<p>L'azienda ritiene che una <i>performance</i> economica efficace, si riflette sulla relazione con il cliente</p>
	<p>Continuo rinnovamento dei programmi fedeltà e nascita di <i>community</i> per i clienti più fedeli</p>
<p>Sfide: il CRM è un processo che richiede tempo per manifestare il suo impatto e</p>	<p>Risultati non immediati</p>
	<p>Collaborazione e interazione tra vari dipartimenti</p>

una comprensione a livello di cultura aziendale	Manca una struttura organizzativa volta a condurre iniziative personalizzate e orientate a una comunicazione <i>one-to-one</i>
	Convergenza delle professionalità dei team di <i>marketing</i> e dell'IT per sviluppare delle infrastrutture tecnologiche a supporto delle attività
Tendenze future: soluzioni in ottica omnicanale	Creare un ambiente fluido e integrato per favorire interazioni efficaci e personalizzate su tutti i <i>touchpoint</i>
	Stare al passo con le evoluzioni del mercato

Fonte: rielaborazione propria

4.4 Osservazioni conclusive

La carta Unika digitale, riservata solo a coloro che hanno la App Oasi Tigre, ad oggi, è un canale fondamentale per:

- aumentare il grado di digitalizzazione dei clienti Oasi Tigre;
- recuperare informazioni rilevanti circa i clienti, come, ad esempio, i loro contatti;

- avere servizi aggiuntivi, quali visualizzare ed attivare buoni sconto; sfogliare i volantini; salvare le *gift card*.

L'obiettivo, perseguibile soprattutto attraverso l'App, è far evolvere la conoscenza del cliente e la fidelizzazione in un'ottica omnicanale, creando un'esperienza più coerente e coinvolgente. In questo modo, l'azienda potrebbe raccogliere dati sui clienti da diversi canali, come il sito *web*, l'applicazione, il negozio fisico e i *social media*, al fine di creare profili cliente più completi e dettagliati, che possono essere utilizzati per migliorare la personalizzazione delle offerte e dei contenuti.

Il macro-obiettivo per il futuro è, in generale, quello di passare da attività di ingaggio *mass* non differenziate come, ad esempio, offerte in volantino uguali per tutti, sconti basati su *cluster* anagrafici (volpi, famiglie, ecc.), catalogo premi statico, buoni sconto su totale spesa, a logiche di targettizzazione di canale comunicativo e di contenuti con attività come, ad esempio, sconti basati su *cluster* comportamentali, sconti e punti con meccaniche differenziate in base agli stili di vita e alle abitudini d'acquisto.

In questo modo, si andrebbero ad intrecciare iniziative *mass* e iniziative di CRM con obiettivi differenti per clienti differenti e investimenti sulla base dello scontrino medio, la frequenza e la fedeltà del cliente.

L'obiettivo futuro è, inoltre, la possibilità di creare più piani di CRM all'anno, che non abbiano una logica statica (*target* sempre uguale

indipendentemente dalle variazioni del comportamento di acquisto del cliente) e un'unica meccanica. Quello che si vuole, perciò, è che il *target*, una volta settate le regole generali, possa cambiare: ad esempio, se un cliente perso viene incluso in un piano che prevede l'erogazione di un coupon con una certa generosità con obiettivo "riattivazione cliente", è necessario che una volta riattivato, ovvero una volta che si sia manifestato il comportamento che equivale al raggiungimento dell'obiettivo (ad esempio, viene fatta una transazione nel periodo di validità del *coupon*), il cliente possa automaticamente cambiare piano ed entrare in quello dei saltuari con una generosità diversa. Questo implicherebbe anche la possibilità di organizzare dei piani in modo continuo, che seguano il cliente: ogni volta che il cliente fa registrare un delta nella sua frequenza o spesa media superiori a un certo livello, scatta il piano CRM.

Ad oggi, tuttavia, la conoscenza del cliente avviene in modo dis-aggregato, provenendo dalle transazioni effettuate con carta Unika, dalle segnalazioni al servizio clienti e da ricerche di mercato. L'obiettivo auspicabile è, perciò, quello di costruire una *customer data platform* che venga ad essere popolata con le transazioni della carta Unika, le segnalazioni, le ricerche di mercato e le interazioni all'interno dei *social media*.

La App Oasi Tigre in futuro dovrebbe, perciò, diventare uno strumento di *loyalty* a 360 gradi e, a partire da questa, il Gruppo Gabrielli potrebbe creare valore per la propria *brand community* grazie a soluzioni innovative. Ad esempio,

l'azienda potrebbe utilizzare la *gamification* per creare un'esperienza cross-piattaforma basata su dinamiche di gioco, nella quale gli utenti possono interagire con l'intero ecosistema digitale dell'azienda, tra cui la App Oasi Tigre e i canali *social*, per accumulare punti, livelli e premi. Tutto partirebbe dalla App, che raccoglierebbe offerte e contenuti e che, attraverso il gioco, permetterebbe agli utenti di aderire al programma fedeltà dell'azienda basato sulla raccolta di punti.

I punti rappresenterebbero il primo elemento di gioco: gli utenti possono raccogliarli facendo la spesa, acquistando specifici prodotti, interagendo con contenuti del *brand* su Facebook, Instagram o direttamente in App. Poi, al raggiungimento di determinate soglie di punti gli utenti potrebbero sbloccare *coupon* e convertirli in sconti sulla propria spesa.

L'esperienza di gioco dell'utente diventa omnicanale proprio grazie all'App, che consente di interagire con *touchpoint online e offline*, come il punto vendita e i canali *social*. Queste interazioni verrebbero convertite in sfide per raccogliere punti all'interno dell'applicazione: gli utenti potrebbero guadagnare punti completando la lista della spesa, acquistando un prodotto specifico o partecipando a un concorso.

I punti possono aumentare tramite il superamento delle missioni di acquisto, ovvero la componente della *gamification* applicata al mondo reale: superando alcune sfide, basate su acquisti mirati (un solo tipo di prodotto o il superamento di un limite di spesa), si otterrebbero punti o premi reali, come, ad esempio, pacchetti

scontati presso le strutture che risultano essere già convenzionate, grazie all'iniziativa Unika Lover.

Per incentivare la partecipazione, si potrebbe, inoltre, impostare una classifica generale degli utenti in base alle missioni completate. I primi classificati vincerebbero punti fedeltà, che potranno poi essere utilizzati per ottenere sconti sulla spesa. Si andrebbero così a premiare gli utenti più fedeli, incentivandoli a continuare a utilizzare l'App.

In questo modo, si potrebbe portare a termine il passaggio dalla *fidelity card*, come oggetto fisico, a una nuova forma di fidelizzazione nel mondo digitale. L'obiettivo principale dell'App sarebbe quello di raccogliere ed accumulare punti; da questo punto di vista, la sua funzione sarebbe simile a quella attuale, ma l'innovazione starebbe nel modo in cui i clienti possono raccogliere i punti, grazie alle varie iniziative messe a disposizione.

Inoltre, si creerebbe un rapporto di interazione tra il cliente e la Magazzini Gabrielli, che, studiando il comportamento degli utenti tramite la App Oasi Tigre come, ad esempio, il tempo trascorso in ogni iniziativa, riceverebbe dei *feedback* utili per le strategie future, in ottica di personalizzazione.

In conclusione, la carta fedeltà, il CRM e la *gamification* sono tre strumenti che, se utilizzati in sinergia, vanno a migliorare l'esperienza dei clienti e a raggiungere gli obiettivi di *business* dell'azienda.

CONCLUSIONI

L'attuale contesto economico di riferimento è sempre più caratterizzato da un aumento dell'importanza riconosciuta al cliente all'interno delle realtà aziendali e, in particolar modo, alla relazione dello stesso con l'impresa. Tale relazione sembra costituire un reale *asset* strategico che influenza fortemente la capacità delle aziende di reagire tempestivamente ai continui cambiamenti dei gusti e delle esigenze della clientela.

Alla luce di queste considerazioni, le imprese hanno iniziato ad adottare il *Customer Relationship Management* come strumento strategico: esso, infatti, considera centrale la gestione delle relazioni con il consumatore e va a integrare tali relazioni con le politiche e gli obiettivi aziendali, in modo da conseguire un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.

Per tale ragione è possibile osservare che l'implementazione di una politica di CRM costituisce sempre meno un lusso, quanto più una necessità per tutte le aziende, piccole e grandi, che si muovono verso un mercato globale e concorrenziale. L'introduzione dei sistemi di CRM all'interno delle aziende, inizialmente diffusi solo nelle società di grandi dimensioni, oggi vengono adottati da numerose imprese anche di dimensioni inferiori.

Sulla base di quanto detto finora, il CRM sembrerebbe essere uno strumento innovativo e professionale, che migliora le performance delle imprese che lo

implementano. Eppure, nella realtà dei casi, si rileva che il 70% dei progetti CRM fallisce: il principale errore che le aziende commettono è quello di considerare il CRM alla stregua di un semplice *software*. Attraverso l'implementazione del sistema CRM non ci si deve limitare, infatti, ad installare un *software* interno dedicato alla raccolta di dati ed informazioni, bensì si dovrebbe abbracciare un nuovo approccio di gestione di tutte le attività operative che coinvolga tutta l'organizzazione, a partire dal *top management*. Il *Customer Relationship Management* dovrebbe, perciò, riuscire ad integrarsi con la cultura aziendale: il miglioramento delle *performance* viene reso raggiungibile esclusivamente attraverso una trasformazione organizzativa che integri le attività aziendali con le aspettative ed i bisogni del cliente. L'imprescindibilità di questo cambiamento deve essere alla base di ogni progetto di CRM, pena l'impossibilità di raggiungimento degli obiettivi prefissati e dei relativi benefici ottenibili. Il principale ostacolo che si incontra nella corretta implementazione del CRM è proprio la flessibilità organizzativa: essa è considerata il punto di partenza per il funzionamento di uno strumento che richiede una trasformazione radicale delle modalità operative e della cultura aziendale. L'azienda riuscirà ad ottenere i benefici derivanti dall'introduzione del CRM soltanto quando sarà in grado di rispondere ai mutamenti richiesti; in caso contrario, l'intera operazione risulterà essere la semplice introduzione di un *software* che semplifica la raccolta di dati sulla clientela.

La presente Tesi Magistrale si è, perciò, posta come obiettivo finale, quello di comprendere a fondo le complessità dell'implementazione CRM all'interno delle imprese per instaurare e sviluppare relazioni di valore con i propri clienti, attraverso l'implementazione di attività di *loyalty management* in un'ottica *omnichannel*.

Fin dalle prime battute, ricostruendo nel Capitolo Uno l'evoluzione del CRM, è stata individuata una problematica di fondo significativamente rilevante: la mancanza di un'univoca definizione di CRM che, conseguenzialmente, porta all'assenza di una concettualizzazione condivisa. In effetti, se il mondo accademico risulta concorde nell'affermare che fidelizzare i clienti costituisca una pratica imprescindibile per la continuazione dei *business* moderni e la generazione di valore, non è in egual modo unanime quando occorre dare una definizione. Ciò potrebbe risultare banale agli occhi del lettore, tuttavia, questa carenza identificativa, come dimostrato nel caso aziendale, si candida ad essere la principale motivazione di ostruzione e rallentamento implementativo nelle imprese, dovuta alla realizzazione di obiettivi differenti sulla base delle singole convinzioni personali rispetto al CRM.

Nel prosieguo si è trattato il concetto più ampio di fidelizzazione, che ha una lunga storia, incominciata nel diciottesimo secolo con i commercianti statunitensi e declinata nella sua prima forma contemporanea con i programmi *frequent flyer* dei primi anni Ottanta. Da allora fare fidelizzazione è stato sinonimo di “avere un programma fedeltà” e lo strumento delle *loyalty card* ha permesso al *retail*, e non

solo, di sposare le logiche della *retention* del cliente. Parallelamente si è sviluppata l'*information revolution*, ovvero l'esplosione della quantità e varietà di informazioni cui chiunque può avere accesso.

Il caso di studio della Magazzini Gabrielli S.p.A. ha portato a comprendere che il *marketing*, e il *loyalty marketing* più specificamente, si è trovato intrecciato a doppio filo con la rivoluzione delle *Information and Communication Technologies*, tanto che oggi non si possono immaginare separati. La prima conseguenza di questo avvicinamento è l'inquadramento della fidelizzazione tra le attività del *Customer Relationship Management*. Grazie agli strumenti di contatto diretto con i singoli clienti e alla raccolta di dati attraverso i diversi *touchpoint*, è stato possibile far fare un salto di qualità alle attività di *retention*, inquadrandole come strategie di lungo periodo e non solo come attività promozionali quali potevano essere state fino a quel momento programmi fedeltà e raccolte punti. La proliferazione di dati sui clienti e di strumenti per il calcolo del valore del cliente hanno permesso di guardare al cliente lungo il suo ciclo di vita e d'introdurre opportuni approcci di *marketing* per ciascuna fase di tale ciclo, così come per diversi segmenti di clienti di diversa importanza per l'impresa. Il legame tra dati, valore e fedeltà del cliente è un circolo virtuoso: grazie ai dati di cliente, le aziende scoprono il valore generato dai clienti fedeli e dedicano risorse alle attività che incrementano la *retention* dei clienti. Ciò produce più dati con i quali le strategie

di *retention* possono venire personalizzate e rese più efficaci, il che si traduce in maggiore valore per l'azienda ed i clienti.

La Rivoluzione Digitale e i nuovi comportamenti dei consumatori hanno aumentato il numero di *touchpoint* in cui azienda e cliente si incontrano e generano nuovi dati. Questa ricchezza abilita nuove viste della *journey* dei clienti, più ricche e complesse di prima: in questo modo, le imprese possono costruire per trasformare semplici programmi di *loyalty* in vere strategie di *Customer Experience* omnicanale.

Per settori quali quello indagato della Grande Distribuzione Organizzata gli schemi di fidelizzazione possono essere ottimi strumenti per creare relazioni solide con i propri clienti e, in definitiva, costruire un marchio distintivo. Uno dei vantaggi principali dei *loyalty program* è, in questo senso, la loro capacità di aumentare gli *switching cost*, diventando dei veri e propri strumenti competitivi (Bolton et al., 2000).

In conclusione, il lavoro ha confermato le evidenze teoriche, precedentemente catalogate, tramite l'analisi del *case study* Magazzini Gabrielli S.p.A., riconoscendo ai fattori critici interni, ed in particolar modo alle persone, un ruolo centrale nel successo del CRM in azienda. In particolare, l'implementazione del CRM all'interno dell'azienda analizzata è in linea con quanto riportato da Verhoef et al. (2010): i dati dei clienti, raccolti mediante la carta Unika, vengono utilizzati per generare degli *insight* utili sui clienti, suddivisi sulla base delle

strategie di segmentazione e i livelli di fedeltà. In questo modo, ai clienti potrà essere inviata l'offerta giusta nel momento giusto, al fine di generare valore sia per l'azienda che per i clienti. La fase finale nel processo di CRM è l'attuazione di azioni di *marketing*, sulla base dei dati raccolti, al fine di sviluppare una relazione profittevole.

A questo livello, tuttavia, l'analisi condotta ha rivelato un significativo *gap* tra quella che è la strategia di CRM e la sua implementazione all'interno della Magazzini Gabrielli S.p.A.. Nonostante gli sforzi per raccogliere e gestire le informazioni sui clienti, si è evidenziato un mancato utilizzo di tali dati nell'attuare azioni di *marketing* mirate, creando un vuoto nell'approccio verso i clienti e contraddicendo l'essenza stessa del CRM, che mira a migliorare le relazioni con i clienti attraverso un'interazione personalizzata e rilevante. Uno dei principali fattori che contribuiscono a questo divario è la mancanza di una struttura organizzativa volta a condurre iniziative personalizzate e orientare a una comunicazione *one-to-one*. Sebbene l'azienda abbia investito risorse considerevoli nella raccolta di informazioni sui clienti, tale mancanza, insieme a processi non chiaramente definiti, ha ostacolato l'utilizzo efficace di tali dati.

Perciò, il Gruppo Gabrielli, ad oggi, non adotta un approccio "*chirurgico*" e mirato verso i clienti, poiché l'orientamento principale emerso è verso la vendita, con un *focus* sulla gestione della relazione con il cliente legata alle prestazioni finanziarie dei punti vendita.

Affrontare questo divario è essenziale per l'azienda al fine di rimanere competitiva nel mercato, sempre più orientato al cliente, di oggi. Dunque, è evidente che l'azienda ha bisogno di un'approccio più olistico e coordinato per colmare il *gap* emerso. Ciò potrebbe includere l'implementazione di sistemi CRM più avanzati e integrati, insieme a una revisione dei processi aziendali per garantire un utilizzo ottimale delle informazioni sui clienti. Inoltre, è necessario un impegno da parte della *leadership* per promuovere una cultura organizzativa incentrata sul cliente e per fornire il supporto necessario per guidare il cambiamento e l'adozione di pratiche di CRM più efficaci. Solo attraverso un'effettiva implementazione della strategia di CRM e un uso mirato delle informazioni sui clienti sarà possibile migliorare le relazioni, aumentare la fidelizzazione e ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

L'analisi del caso studio dei Magazzini Gabrielli fornisce, inoltre, spunti sui problemi e le strategie dell'implementazione del CRM nelle aziende. Mette in evidenza il passaggio da un tradizionale focus sulle strategie commerciali a un approccio più centrato sul cliente. L'implementazione del *Customer Relationship Management* (CRM) da parte dell'azienda sottolinea la necessità di una relazione più mirata e personalizzata con i clienti, bilanciando le performance finanziarie con l'interazione con il cliente.

La ricerca ha, infine, ribadito l'importanza del CRM e dei programmi fedeltà nell'ambito del *marketing* e della gestione dei clienti. Questi strumenti consentono

alle aziende di comprendere meglio i propri clienti, costruire relazioni durature e aumentarne la fidelizzazione attraverso la personalizzazione, elemento fondamentale per il successo dei programmi fedeltà. Le aziende che riescono a offrire un'esperienza personalizzata e rilevante sono in grado di creare legami più forti con i propri clienti.

I *loyalty program* sono, dunque, un elemento fondamentale nella strategia di CRM di un'impresa: infatti, sono progettati per aumentare la fedeltà dei clienti, premiandoli per il loro continuo supporto all'azienda; permettono di acquisire informazioni dettagliate sui comportamenti di acquisto e le preferenze dei clienti; migliorano la percezione dei consumatori sul valore offerto dall'azienda, fornendo loro vantaggi tangibili e premi che aumentano la soddisfazione e l'attaccamento al brand;

In questa ricerca, abbiamo esaminato come il panorama dei programmi di fedeltà stia evolvendo, mostrando un'attenzione particolare ai canali digitali, evidenziando il ruolo sempre più significativo delle applicazioni *mobile* nei programmi di fedeltà, che diventano strumenti essenziali per coinvolgere e trattenere i consumatori, come nel caso dell'App Oasi Tigre. In un contesto in cui i programmi di fedeltà tradizionali sono sempre più diffusi, le aziende stanno cercando di distinguersi dai propri concorrenti attraverso l'adozione di soluzioni innovative, tra cui tali applicazioni *mobile*. Quest'ultime consentono di inviare notifiche "*pull*", dove i consumatori sono predisposti ad ascoltare, comunicare e

ricevere offerte dall'insegna, al fine di sviluppare servizi e offerte personalizzate per coinvolgere efficacemente i clienti e mantenerli fedeli. Un punto di forza di queste applicazioni è la loro capacità di mettere al centro il consumatore e le sue esigenze, offrendo una vasta gamma di servizi, vantaggi e incentivi.

L'obiettivo principale, seguito dal Gruppo Gabrielli, è, dunque, quello di creare uno spazio autentico in cui i clienti possano navigare liberamente tra i diversi canali, senza soluzione di continuità, attraverso la progettazione di *touchpoint* collegati e coerenti. Per il futuro, si mira a creare un ambiente integrato e fluido per facilitare interazioni personalizzate e efficaci su tutti i canali, al fine di rimanere al passo con le evoluzioni del mercato.

APPENDICE A

1. Quali sono gli obiettivi principali della Magazzini Gabrielli S.p.A. in termini di CRM?
2. Come l'azienda gestisce e organizza le relazioni con i clienti?
3. Quanto è centrale il cliente nella scelta delle strategie aziendali?
4. Ci sono specifiche strategie di segmentazione del cliente utilizzate per personalizzare l'esperienza? Se sì, come il CRM supporta la personalizzazione delle interazioni con i clienti?
5. Come definirebbe il ruolo del CRM all'interno dell'azienda?
6. Come si è evoluta nel tempo la strategia di CRM?
7. Quali sono state le sfide e le barriere nell'implementazione della strategia di CRM?
8. Quali sono i KPI utilizzati per misurare un'attività di CRM?
9. Quali sono le innovazioni nel campo del CRM che l'azienda sta esplorando o ha intenzione di esplorare?
10. Qual è il ruolo specifico della carta fedeltà nel programma di fidelizzazione della Magazzini Gabrielli S.p.A.?
11. Come vengono raccolti, analizzati e utilizzati i dati dei clienti per prendere le decisioni di *marketing* e per personalizzare le interazioni e le offerte?

12. Come si è evoluto il programma fedeltà?
13. Il ruolo del cliente è centrale nella definizione dei programmi fedeltà? Perché?
14. Qual è il ruolo del programma di fedeltà nell'ambito della strategia CRM dell'azienda?
15. In che modo il CRM contribuisce alla gestione e all'ottimizzazione del programma di fedeltà?
16. Come viene misurato il livello di coinvolgimento al programma fedeltà?
17. Quali sono gli obiettivi del programma fedeltà?
18. Come l'azienda si adatta alle nuove tendenze nel settore *loyalty*?

BIBLIOGRAFIA

Almotairi M., *CRM SUCCESS FACTORS TAXONOMY*, European and Mediterranean Conference on Information Systems, Dubai, 2009

Beatty S. E., Mayer M., Coleman J. E., Reynolds K. E., Lee J., 1996, Customer-sales associate retail relationship, *Journal of retailing*, 72(3), 223-247

Becker J. U., Greve G., Albers S., 2009, The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention, *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215

Bhattacharya R., Devinney T.M., Pillutla M.M., 1998, A formal model of trust based on outcome, *Academy of Management Review*, 23 (3), p. 459-472

Blau P. M., *Exchange and power in social life*, Wiley, New York, 1964

Bloemer J. M., Kasper H. D., 1995, The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty, *Journal of economic psychology*, 16(2), 311-329

Blohm I., Leimeister, 2013, Gamification, *Business and Information Systems Engineering*, 5(4), 275–278.

Bohling T., Bowman d., LaValle S., Mittal V., Narayandas D., Ramani G., Boulding W., Staelin R., Ehret M., Johnston W.J., 2005, A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, 69, 155-166

Bolton R.N., Kannan P.K., 2000, Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1)

Bridson K., Evans, J., Hickman M., 2008, Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 364–374

Buttle F., 2004, Customer relationship management: Concepts and tools, *Elsevier Butterworth-Heinemann*

Carlzon J., *La piramide rovesciata*, Franco Angeli, Milano, 1990

Chiucchi M.S., 2013, Measuring and Reporting Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*, 16, 2

Chiucchi M.S., *Sistemi di misurazione e reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004

Chiucchi, M. S., *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*, Giappichelli, Torino, 2012

Costabile M., *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino, 1996

Dalla Pozza I., Goetz O., Sahut J. M., 2018, Implementation effects in the relationship between CRM and its performance, *Journal of Business Research*, 89, 391-403

Del Ciello N., Dulli S., Saccardi A., *Metodi di data mining per il CRM*, FrancoAngeli, 2000

Del Ciello N., Dulli S., Saccardi A., *Metodi di data mining per il CRM*, FrancoAngeli, Milano, 2000

Dick A. S., Basu K., 1994, Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99–113

Duse M., *Il CRM strategico. Come migliorare la competitività aziendale fidelizzando e centralizzando il cliente*, FrancoAngeli, 2016

Eisenhardt K. M., 1989, Building theories from case study research, *Academy of management review*, 14(4), 532-550

Emerson R. M., 1976, Social exchange theory, *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362

Esmark C. L., Noble S. M., Bell J. E., 2016, Open versus selective customer loyalty programmes. *European Journal of Marketing*, 50(5/6), 770-795

Farinet A., Ploncher E., *Customer Relationship Management: approcci e metodologie*, ETAS, 2002

Ferrari A., *CRM analitico. La chiave d'entrata nell'universo del cliente*, FrancoAngeli, 2004

Ferrero G., *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, 2018, seconda edizione, p. 286.

Galbreath J., Rogers T., 1999, Customer relationship leadership, *TQM Magazine*, Vol.11, No.3, pp.161-71

Gatti M., *Balanced scorecard e cost management. Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio, 2011

Goodhue D.L., Wixom B.H., Watson H.J., 2002, Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way, *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79-94

Greenberg P., *CRM at the speed of light: Essential customer strategies for the 21st century*, McGraw-Hill, 2004, 3 edizione

Gregori G.L., Pascucci F., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato strumenti e strategia*, FrancoAngeli, 2019

Grembergen W.V., Amelinckx I., 2002, Measuring and Managing E-business Projects through the Balanced Scorecard, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science, Hawaii, 2002

Gundlach G. T., Archol, R. S., Mentzer, J. T., 1995, The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59, 78–92

Harej K., Horvat R.V., *Customer Relationship Management Momentum for Business Improvement*, Institute of Informatics-Faculty of Electrical Engineering and Computer Science, University of Maribor, 2000, Slovenia

He H.F.e Krishen A.S., 2019, When is enough, enough? Investigating product reviews and information overload from a customer empowerment perspective, *Journal of Business Research*, 100, 27-37

Heskett J., Sasser W. E., Schlesinger L. A., *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, Free Press, New York, 1997

Heskett J.L., Sasser W.E., Schlesinger L., *La catena del profitto nei servizi*, Sperling & Kupfer, 1998

Hsee C. K., Yu, F., Zhang, J., Zhang, Y., 2003, Medium maximization, *Journal of Consumer Research*, 30(1), 1–14

Ieva M., Ampi margini per incrementare il livello di engagement e fedeltà, *Promotion Magazine*, 2022

Immon W.H., *Building the Data Warehouse*, John Wiley, 1996

Jacoby J., Chestnut R., *Brand loyalty. Measurement and Management*, Johan Wiley & Sons, New York, 1978

Jonghyeok K., Euiho S., Hyunseok H., 2003, A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard, *Journal of Interactive Marketing*, 17, 2

Kale S., 2004, CRM failure and the seven deadly sins, *Marketing Management*, 13(5), 42-46

Kale S.H., 2004, CRM failure and the seven deadly sins, *Marketing Management*, 13(5), 42-46

Kaplan R.S., Norton D.P, 1992, The Balanced Scorecard. Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70, 71-79

Kaul D., 2017, Customer Relationship Management (CRM), Customer Satisfaction and Customer Lifetime Value (CLV) in Retail, *Review of professional management*, 15, 2

Kim J.J., Steinhoff L., Palmatier R.W., 2021, A emerging theory of loyalty program dynamics, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 71-95

Kincaid, J. W., *Customer relationship management: getting it right!*, Prentice Hall Professional, 2003, p. 41

Kotler P., *Marketing Management*, 7th Edition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1991

Kotler P., Scott W.G., *Marketing management: analisi, pianificazione, attuazione e controllo*, Prentice Hall International, 1993

Kucuk S.U., Krishnamurthy S., 2007, An analysis of consumer power on the Internet, *Technovation*, 27, 47-56

Kumar N., Stern L. W., Steenkamp J.-B. E. M., 1995, The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32, 348–356

Kumar, V., Reinartz, W. J., *Customer relationship management: A databased approach*, John Wiley & Sons, New York, 2006

Kwong J. Y. Y., Soman D., Ho C. K. Y., 2011, The role of computational ease on the decision to spend loyalty program points, *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 146–156

Lemon, Katherine N., White T.B., Winer R.S., 2002, Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision, *Journal of Marketing*, 66 (January), 1–14

Levitt, T., 1960, Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38, 45-56

Liu Y., 2008, The Long Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty, *Journal of Marketing*, 71, 19–35

Love P., Edwards D. J., Standing C., Irani Z., 2009, Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers, *Engineering, Construction and Architectural Management*

Luhmann N., *Trust and Power*, John Wiley, New York, 1979

Marasca S., Cattaneo C., *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino, 2021, pp. 285-294

McCalla R., Ezingard J., Money K., 2003, A Behavioural Approach to CRM Systems Evaluation, *Electronic Journal of Information Systems Evaluation Volume*, 6(2), 145-154

Mendoza L. E., Marius A., Pérez M, Grimán A. C., 2007, Critical success factors for a customer relationship management strategy, *Information and Software Technology*, p. 913-945

Mihelis G., Grigoroudis E., Siskos Y., Politis, Y., Malandrakis, Y., 2001, Customer Satisfaction Measurement in the Private Bank Sector, *European Journal of Operational Research*, 130, 347–360

Morgan R. M., Hunt S. D., 1994, The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38

Nagle J. J., Trading stamps: Along history, NewYork Times, 1971, p. 7,
Recuperato da <https://www.nytimes.com/1971/12/26/archives/trading-stamps-a-long-history-premiums-said-to-date-back-in-us-to.html? r=0>

Nastasoiu A., Vandenbosch M., 2019, Competing with loyalty: How to design succesfull customer loyalty reward programs, *Business Horizons, Elsevier*, 62(2), p. 207-214

Nguyen, Sherif J.S., Newby M., 2007, Strategies for successful CRM implementation, *Information Management & Computer Society*, 15, 102-115

Oliver, Richard L., 1999, Whence Consumer Loyalty?, *Journal of Marketing*, 63, 33–44

Pace R., Dipace A., 2015, Game-based learning and lifelong learning for tourist operators. Cultural tourism in a digital era, Springer, p. 185–199

Parvatiyar, A., Sheth, J.N., 2001, Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline, *Journal of Economic & Social Research*, 3 (2), p. 1–34

Payne A., Frow P., 2004. The role of multichannel integration in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538

Peltier J., Milne G., Phelps J., 2009, Information Privacy Research: Framework for Integrating Multiple Publics, Information Channels, and Responses, *Journal of Interactive Marketing*, 23, 2, 191–205

Peppers D., Rogers M., *Managing customer relationship, A Strategic Framework*, John Wiley & Sons, 2004

Plakoyiannaki E., Tzokas N., Dimitratos P., Saren M., 2008, How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study, *Journal of Management Studies*, 42(2), 268-293

Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980

Rajkumar V., Kumar V., 2004, A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, *Journal of Marketing*, 68, 106–125

Rauch M., 2012, Gamification is here: Build a winning plan!, Intercom. Nov/Dec, p. 7–12

Rehnen L. M., Bartsch S., Kull M., Meyer A., 2017, Exploring the impact of rewarded social media engagement in loyalty programs, *Journal of Service Management*, 28(2), 305–328

Reichheld F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996

Reichheld F.F., Sasser W.E., 1990, Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, 68, n.5, 105-111

Reinartz W., Krafft M., Hoyer, W. D., 2004, The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance, *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305

Reynolds K. E., Beatty, S. E., 1999, A relationship customer typology, *Journal of Retailing*, 75(4), 509–524

Rigby D.K., Reichheld F.F., Scheffer P., 2002, Avoid the Four Perils of CRM, *Harvard Business Review*

Roh T.H., Ahn C.K., Han I., 2005, The priority factor model for customer relationship management system success, *Expert Systems with Applications*, 28 (4), p. 641-654

Russell-Bennett R., McColl-Kennedy J. R., Coote L. V., 2007, Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting, *Journal of business research*, 60(12), 1253-1260

Shankar V., Malthouse E., 2006, Moving Interactive Marketing Forward, *Journal of Interactive Marketing*, 20, 2–4

Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B., 2002, Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges, *Journal of marketing*, 66(1), 15-37

Slater S. F., 1997, Developing a customer value-based theory of the firm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162–167

Slater S. F., 1997, Developing a customer value-based theory of the firm, *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), 162-167

Slater S.F., Narver J.C., 1995, Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63–74

Steinhoff L., Palmatier R.W., 2016, Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 88–107

Swift R., *Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies*, Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, 2001, p. 12

Taylor G. A., Neslin S., 2005, The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program, *Journal of Retailing*, 81, 293–305

Thakur R., Workman, L., 2016, Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze?, *Journal of Business Research*, 69(10), 4095–4102

Uncles M. D., Dowling G. R., Hammond K., 2003, Customer loyalty and customer loyalty programs, *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294–316

Van Osselaer, Stijn M.J., Joseph W. Alba, Manchanda P., 2004, Irrelevant Information and Mediated Intertemporal Choice, *Journal of Consumer Psychology*, 14 (3), 257–70

Verhoef P., Langerak F., Donkers, B., 2007, Understanding brand and dealer retention in the new car market: the moderating role of brand tier, *Journal of Retailing*, 83(1), 97– 113

Verhoef P.C., Langerak F., 2002, Eleven misconceptions about customer relationship management, *Business Strategy Review*, 13(4), 70-76

Verhoef P.C., Langerak F., 2002, Eleven misconceptions about customer relationship management, *Business Strategy Review*, 13(4), 70-76

Verhoef P.C., Venkatesan R., McAlister L., Malthouse E.C., Krafft M., Ganesan S., 2010, CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions, *Journal of Interactive Marketing*, Volume 24, Issue 2, 121-137

Vicari S., *L'impresa vivente. Itinerario di una diversa concezione*, Etas, Milano, 1991

Werbach K., Hunter D., *How game thinking can revolutionize your business*, Wharton-Digital Press, Philadelphia, 2012

Woodruff R. B., 1997, Customer value: the next source for competitive advantage, *Journal of the academy of marketing science*, 25, 139-153

Yi Y., Jeon, H., 2003, Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 229–240

Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman, A., 1996, The behavioral consequences of service quality, *Journal of marketing*, 60(2), 31-46

Zhedan P., Ryu H., Baik J., *A Case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application*, Fifth International Conference on Software Engineering Research, Management and Applications, Busan, South Korea, 2007

Ziliani C., *Fedeltà e Sostenibilità: come farle crescere insieme*, 2022

Ziliani C., *Loyalty program e strategie di crescita: lo scenario che verrà*, *Promotion Magazine*, 2023, vol.5, p. 12-18

