



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

Corso di Laurea Magistrale in Economia & Management
Curriculum Marketing

**Il ruolo della fidelity card nelle strategie di marketing delle
insegne della GDO: elementi caratteristici e possibili scenari
evolutivi**

**(The role of the loyalty card in the large retailers' signs marketing
strategies: characteristics and possible evolutionary scenarios)**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Aldo Bellagamba

Tesi di Laurea di:
Lorenzo Romagna

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 - IL SETTORE DELLA GDO	9
1.1. LA STORIA E L'EVOLUZIONE	9
1.1.1. Definizione e nascita	9
1.1.2. Il ritardo in Italia	11
1.2. LA STRUTTURA.....	13
1.3. LE STATISTICHE MONDIALI	17
1.4. LE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE DELLE INSEGNE ALIMENTARI..	20
CAPITOLO 2 - LE STRATEGIE DI FIDELIZZAZIONE DELLE INSEGNE DELLA GDO	23
2.1. LA “CUSTOMER LOYALTY”	23
2.2. L'AREA DEL MACRO-MARKETING.....	29
2.3. L'AREA DEL MICRO-MARKETING	32
CAPITOLO 3 - LE FIDELITY CARDS NELLE POLITICHE DI MARKETING DELLE INSEGNE DELLA GDO.....	38
3.1. STORIA ED EVOLUZIONE DELLA FIDELITY CARD	38
3.1.1. Lo strumento di fidelizzazione	40
3.1.2. Lo strumento di pagamento.....	43
3.2. I VANTAGGI DERIVANTI DALLA FIDELITY CARD.....	44
3.2.1. Le opportunità per le insegne alimentari	45
3.2.2. Le opportunità per i clienti	47
3.3. GLI SVANTAGGI DERIVANTI DALLA FIDELITY CARD.....	50
3.3.1. Le criticità condivise tra insegne alimentari e clienti	50
3.3.2. Le criticità per le insegne alimentari	52

3.3.3. Le criticità per i clienti	55
3.4. LE REGOLAMENTAZIONI EUROPEE SULLA TUTELA DEI DATI ASSOCIATI ALLE FIDELITY CARDS	56
3.5. IL CLUSTERING DELLA CLIENTELA E LE INIZIATIVE PERSONALIZZATE	57
3.6. LA CONVERSIONE DELLE FIDELITY CARDS PER ESIGENZE GENERALI	60
3.7. LE INSEGNE ALIMENTARI NON PROMOTRICI DI FIDELITY CARDS	63

CAPITOLO 4 - I LOYALTY PROGRAMS PROMOSSI TRAMITE FIDELITY CARDS..... 66

4.1. LE TIPOLOGIE DI LOYALTY PROGRAMS	66
4.1.1. Catalogo premi	67
4.1.2. Short collection	70
4.1.3. Scontistica	72
4.1.4. Coalition	74
4.1.5. Concorsi	76
4.1.6. Club esclusivo	78
4.2. GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI L'ANDAMENTO DEI LOYALTY PROGRAMS	80
4.2.1. Premi e scadenze	86
4.2.2. Caratteristiche del paese di riferimento e cultura nazionale.....	89
4.2.3. Caratteristiche dei clienti.....	91
4.3. GLI ALTRI FATTORI INFLUENZANTI I LOYALTY PROGRAMS.....	94
4.4. LA SITUAZIONE DEI LOYALTY PROGRAMS NELLA GDO ITALIANA	103
4.5. LA “LOYALTY MATRIX” COME STRUMENTO DI MISURAZIONE	106
4.6. I LOYALTY PROGRAMS AL DI FUORI DELLA GDO.....	108

CAPITOLO 5 - I POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI DI FIDELITY CARDS E LOYALTY PROGRAMS 111

5.1. IL PROCESSO DI SMATERIALIZZAZIONE.....	111
--	------------

5.2. L'ESCLUSIVITÀ DELLE FIDELITY CARDS A PAGAMENTO: IL CASO TESCO	116
5.3. LO STRUMENTO DEL "PROXIMITY MARKETING"	119
5.4. GLI "SMALL DATA"	122
5.5. LA "GAMIFICATION"	125
5.5.1. Il ruolo delle app e dei siti	125
5.5.2. Il ruolo dei social network.....	131
5.5.3. La missione delle insegne alimentari	134
5.6. I PROGRAMMI DI CASHBACK: IL CASO WAL-MART	137
5.7. IL SONDAGGIO SU FIDELITY CARDS E LOYALTY PROGRAMS IN ITALIA	140
5.8. IL PUNTO DI VISTA DEGLI ESPERTI SULLE FIDELITY CARDS E SUI POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI	155
CONCLUSIONI	162
ALLEGATI	170
BIBLIOGRAFIA	174
SITOGRAFIA	179

INTRODUZIONE

Tra le varie iniziative e strategie volte ad aumentare la fedeltà del cliente verso le insegne alimentari della GDO, lo strumento di fidelizzazione più diffuso al mondo risulta essere oggi giorno, senza ombra di dubbio, quello della fidelity card. Questo è il motivo che ha spinto l'elaborato a concentrarsi nei suoi cinque capitoli totali nell'analisi delle caratteristiche delle carte fedeltà promosse dalle catene alimentari e nell'approfondimento dei possibili scenari evolutivi legati alle carte suddette. Lo studio interessa principalmente le prassi gestionali delle tessere fedeltà impiegate dalle insegne della GDO italiana, senza comunque trascurare esempi di promozione delle cards sviluppate in altri paesi esteri.

In particolare, gli obiettivi primari sono quelli di comprendere l'attuale situazione delle carte fedeltà in Italia ed all'estero, le caratteristiche influenzanti il successo delle fidelity cards nel settore alimentare e l'eventuale percorribilità di alcuni scenari evolutivi che potrebbero interessare nel futuro prossimo lo strumento di fidelizzazione preso in esame. Per far sì che gli obiettivi del lavoro vengano raggiunti, ci si avvale di diverse metodologie di indagine. Per quanto riguarda l'analisi delle tessere fedeltà (italiane ed estere) e delle caratteristiche condizionanti l'andamento dello strumento, il criterio di studio viene sviluppato mediante l'approfondimento delle ricerche già presenti in letteratura e mediante l'osservazione diretta dei diversi esempi di fidelity cards presi in esame. Per quanto riguarda, invece, lo studio legato all'eventuale

percorribilità di alcuni dei possibili scenari evolutivi legati alle carte fedeltà, il metodo di analisi viene basato sulla formulazione di un sondaggio sottoposto ai consumatori italiani che abitualmente fanno spesa presso le catene alimentari presenti nella penisola e sull'elaborazione di un'intervista avanzata a due esperti nel campo della fidelizzazione del settore alimentare.

Prima di approfondire le analisi utili per raggiungere l'obiettivo del lavoro, però, l'elaborato viene aperto con tre capitoli dalla natura perlopiù introduttiva, in cui si cerca di comprendere dove e quando sia nata la grande distribuzione organizzata e, soprattutto, il ruolo delle politiche di fidelizzazione nel settore retail. Il primo capitolo, nello specifico, affronta la storia e l'evoluzione della GDO, sottolineandone il ritardo della nascita in Italia. Oltre che sul processo di sviluppo del settore alimentare, ci si concentra anche sull'analisi delle divisioni interne al mondo della grande distribuzione, sulle attuali statistiche mondiali del settore retail e sui prodotti a marca privata venduti dalle insegne alimentari.

Il secondo capitolo viene impiegato, invece, per analizzare il concetto di fidelizzazione del cliente in termini generali. Una volta esaminata la tematica del "customer loyalty", si cerca di dirottare il lavoro sull'analisi del concetto di macro-marketing, in particolare quello di responsabilità sociale d'impresa, e del concetto di micro-marketing, in particolare quello di CRM e quello di comunicazione. Sono proprio quest'ultime analisi che danno il via all'apertura del terzo capitolo, incentrato

esclusivamente sullo studio delle fidelity cards. L'approfondimento delle carte fedeltà nel terzo capitolo ha lo scopo di analizzare tutti i vantaggi e gli svantaggi legati allo strumento, sia per le insegne promotrici che per i clienti. Si vanno a trattare, inoltre, gli argomenti riguardanti: le regolamentazioni europee sulla tutela dei dati associati alle fidelity cards, il clustering della clientela tramite tessere e la conversione delle carte fedeltà in situazioni di esigenze generali. La parte conclusiva viene dedicata, infine, all'analisi delle strategie alternative attuate dalle insegne alimentari non promotrici delle fidelity cards.

Gli ultimi due capitoli risultano essere quelli dal maggior valore empirico. In primis, attraverso l'osservazione diretta e mediante la ricerca online eseguita sui siti delle insegne alimentari, si esaminano i loyalty programs maggiormente promossi dalle catene alimentari mondiali. In secondo luogo, attraverso lo studio delle ricerche mondiali presenti in letteratura, si analizzano, invece, le caratteristiche di programmi e tessere fedeltà che hanno la potenzialità di influenzarne l'andamento. Gli studi e le osservazioni risultano fondamentali anche per cercare di conoscere la situazione odierna delle fidelity cards e dei loyalty programs in Italia, nonché per comprendere quali siano i programmi fedeltà più diffusi al di fuori della GDO.

L'elaborato viene concluso, infine, con il capitolo inerente l'analisi dei possibili scenari futuri legati alle tessere fedeltà. Le ipotetiche evoluzioni che vengono descritte ed esaminate rappresentano innovazioni che sono già state avviate nel settore della

GDO o che sono state timidamente proposte in alcune parti del mondo. Si tratta della smaterializzazione delle fidelity cards, dell'esclusività delle carte fedeltà a pagamento, dello strumento del proximity marketing, degli small data, della gamification e del programma di cashback. Oltre a presentare ed analizzare nelle statistiche i possibili scenari evolutivi, si dà spazio anche a due analisi interne conclusive.

La prima consiste nel sottoporre a 100 consumatori della GDO italiana, provenienti soprattutto dal Centro Italia, un sondaggio composto da domande basate sulle ricerche già affrontate da altri studiosi e da nuove domande ideate per comprendere l'eventuale percorribilità di alcuni dei possibili scenari futuri legati alle carte fedeltà ed esaminati nella parte introduttiva dell'ultimo capitolo. La seconda analisi, invece, consiste nel condurre un'intervista rivolta a due esperti nell'ambito della fidelizzazione delle catene alimentari, al fine di conoscere il loro punto di vista sulle fidelity cards oggi giorno promosse in Italia e la loro opinione sull'evoluzione dei possibili scenari evolutivi legati alle carte fedeltà.

CAPITOLO 1 - IL SETTORE DELLA GDO

1.1. LA STORIA E L'EVOLUZIONE

1.1.1. Definizione e nascita

Quando si parla di Grande Distribuzione Organizzata, conosciuta meglio come GDO, risulta praticamente impossibile affrontare ogni singolo aspetto inerente l'argomento. Le innovazioni, le modifiche e le rivoluzioni che ha subito nei suoi anni di vita sono innumerevoli e, per questo, oggi la GDO si presenta come il sistema più complesso e variegato presente nel mondo della vendita al dettaglio¹. Essa viene definita come un moderno sistema di vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura; rappresenta l'evoluzione del supermercato singolo, che a sua volta costituisce lo sviluppo del negozio tradizionale (si veda, ad esempio: Lugli, 2009; Gamba e Tieri, 2009). Tantissime sono le insegne in tutto il mondo che oggi giorno operano all'interno della Grande Distribuzione Organizzata, ma per parlare dei primi attori che hanno dato vita al mondo del retail alimentare² bisogna tornare indietro fino alla prima metà del secolo scorso.

Se è vero che i primi Grandi Magazzini, che iniziarono a segnare il passaggio dal commercio tradizionale al concetto di GDO, nacquero già dagli anni '30 dell'ottocento

¹ Per "vendita al dettaglio" si intende la cessione del prodotto al cliente finale (consumatore). Rappresenta, dunque, l'ultimo anello della catena distributiva.

² Il retail alimentare indica la vendita al dettaglio nel settore alimentare (retail = vendita al dettaglio).

in Francia, bisogna sottolineare però che il primo esempio di grande insegna nel retail alimentare è collocabile negli Stati Uniti. L'idea fu partorita da Michael Kullen dopo la grande crisi del 1929 a seguito del crollo della borsa di Wall Street. Il processo di Kullen fu uno di quelli a stadi, che lo vide partire da semplice dipendente di un negozio alimentare e lo vide arrivare a capo di una delle aziende americane più importanti degli anni '30 del secolo scorso. Dopo aver svolto per diversi anni il lavoro di commesso prima e di direttore delle vendite poi presso il *Kroger Stores*³, il 4 agosto del 1930 diede vita al primo supermercato della storia in un garage affittato nel Queens Country a New York.

Il *King Kullen Grocery Company*, come fu chiamato da Micheal Kullen, rappresentò un'innovazione geniale dell'epoca. I clienti, infatti, si avviarono verso un vero e proprio cambiamento di abitudini. Se prima i consumatori erano abituati a fare compere solo nei negozi alimentari più vicini alla loro residenza, con la nascita del primo supermercato della storia iniziarono a spostarsi anche di diversi chilometri per compiere la loro spesa: un cambio di consuetudini che si riflette ancora nel giorno d'oggi. Importante ricordare, però, che ad ispirare l'ideazione del primo supermercato da parte di Micheal Kullen fu un'azienda particolarmente famosa nei primi anni del novecento negli Stati Uniti. Si tratta del *Piggly Wiggly*, tuttora in vita e oggi operante come catena di supermercati.

³ Il *Kroger Stores*, attuale *Kroger Company*, ad oggi è uno dei più importanti supermercati degli Stati Uniti. Fino agli anni '30 del novecento si presentava come semplice negozio alimentare.

Il *Piggly Wiggly* nacque il 6 settembre del 1916 e fu il primo vero negozio alimentare self-service. Prese vita da un'idea del fondatore Clarence Saunders, che costituì il primo punto vendita di quella che sarebbe diventata poi una catena di franchising. L'azienda americana, nata a Jefferson Avenue di Memphis, inizialmente disponeva nei propri punti vendita di un totale di 605 prodotti venduti impacchettati e organizzati in dipartimenti. Il *Piggly Wiggly*, inoltre, fu il primo negozio self-service ad implementare nel corso degli anni una serie di innovazioni:

- Disposizione di casse all'uscita del punto vendita;
- Indicazione del prezzo per ogni prodotto del punto vendita;
- Utilizzo di contenitori refrigerati per mantenere a lungo la freschezza dei prodotti;
- Utilizzo di abbigliamento uniforme per i dipendenti del punto vendita;
- Catene in franchising sparse per il mondo;
- Fornitura di carrelli della spesa ai clienti.

1.1.2. Il ritardo in Italia

Il nuovo sistema commerciale del settore alimentare avviato nella prima metà del novecento negli Stati Uniti, iniziò pian piano ad essere replicato nel resto del mondo e sbarcò anche in Europa. Per vederlo arrivare in Italia, però, bisogna attendere addirittura

fino al 1957, anno in cui viene riconosciuta ufficialmente la nascita del primo supermercato italiano. Il ritardo nella penisola dipese da un fattore ben preciso, ovvero la mentalità della popolazione ancora troppo legata agli acquisti presso i negozi alimentari a portata di mano. A dare la spinta all'Italia ci pensarono, quindi, proprio gli americani, cioè i primi a dare il via al concetto di GDO come viene oggi conosciuto.

Era il 1956 quando a Roma, per la precisione nel quartiere EUR, venne allestito un supermercato dimostrativo per la popolazione della penisola. L'allestimento venne promosso, per una durata totale di circa due settimane, dal *Dipartimento dell'Agricoltura degli Stati Uniti*. L'obiettivo era quello di mostrare il funzionamento del modello di supermercato sviluppato dagli americani e, per questo, furono ingaggiate venti commesse che si muovevano all'interno dell'allestimento con carrelli della spesa da portare poi alla cassa per effettuare il pagamento finale dei prodotti scelti. Le dimostrazioni ebbero un pubblico molto ampio e riuscirono finalmente a smuovere anche le abitudini della popolazione italiana (si veda, ad esempio: Fava e Garosci, 2008).

Soltanto un anno più tardi, infatti, cioè il 13 aprile del 1957, nacque in Viale Regina a Milano il primo supermercato italiano. Il nome partorito inizialmente dai soci fondatori, tra i quali l'americano Nelson Rockefeller⁴ e l'italiano Bernardo Caprotti⁵, fu molto semplice: *Supermarkets Italiani S.P.A.* La vera particolarità, però, si trovava nella

⁴ Nelson Rockefeller fu un politico e imprenditore statunitense (8 luglio 1908 - 26 gennaio 1979).

⁵ Bernardo Caprotti fu un imprenditore italiano (7 ottobre 1925 - 30 settembre 2016).

forma dell'insegna, raffigurata con il nome "Supermarket" e con la "S" iniziale allungata sino alla fine del nome. Proprio da qui nacque l'idea di modificare poi la ragione sociale in "Esselunga", ad oggi una delle catene interne alla GDO più importanti in Italia. Dal 1957 in poi iniziarono a susseguirsi nella penisola una serie di aperture di diversi supermercati, fino ad arrivare agli anni '80 quando ormai ne era presente almeno uno in ogni città italiana.

1.2. LA STRUTTURA

La nascita del sistema e del concetto di Grande Distribuzione Organizzata, come già sottolineato nel paragrafo precedente, ha cambiato radicalmente negli anni le abitudini dei consumatori nel mondo. Da quando è nata la GDO fino ad oggi, le insegne che vi operano all'interno hanno visto una crescita costante nel volume dei propri affari. I dati negli anni hanno dimostrato in maniera più che chiara come il nuovo sistema del commercio alimentare, nato negli anni '30 del secolo scorso con la fioritura dei primi supermercati statunitensi, abbia rubato nel lungo periodo sempre più quote di mercato ai singoli negozi alimentari tradizionali. L'unico stop nel trend di crescita della GDO negli ultimi anni si è registrato dal 2008 al 2013, ovvero nel periodo della cosiddetta "Grande Recessione"⁶.

⁶ Per "Grande Recessione" si intende la crisi economica mondiale scoppiata negli Stati Uniti, tra il 2007 ed il 2013, a causa del crollo del mercato immobiliare.

Lo sviluppo della GDO ha permesso a studiosi e retailer, dunque, di apportare nel sistema adattamenti e divisioni sempre più precisi. Senza considerare eventuali agenti di commercio, mediatori o rappresentanti che possono confluire nel processo di vendita, le figure che operano all'interno della GDO sono principalmente quattro (si veda, ad esempio: Sciarelli e Vona, 2009):

1. *Produttori*. Sono le grandi o piccole aziende industriali. Molto diffusi, soprattutto in Italia, sono i piccoli produttori con aziende a conduzione familiare;
2. *Grossisti*. Sono le aziende che rappresentano l'intermediazione tra "produttori" e "dettaglianti". I grossisti, infatti, acquistano le merci dai produttori per poi rivenderle alle insegne alimentari;
3. *Dettaglianti*. Sono i veri protagonisti del retail alimentare. Rappresentano le insegne che acquistano prodotti dai grossisti e li vendono sul mercato ai consumatori finali;
4. *Consumatori finali*. Sono semplicemente i clienti, cioè le figure senza le quali non esisterebbero entrate e guadagni per le insegne alimentari. Vengono chiamati "consumatori finali" in quanto sono loro stessi a consumare direttamente i prodotti che acquistano.

La GDO è composta, inoltre, dalla "grande distribuzione" e dalla "distribuzione organizzata". La prima è formata dalle diverse filiali di vendita sparse nei vari territori nazionali e controllate da una società madre, mentre la seconda si divide in "gruppi d'acquisto" e "unioni volontarie di dettaglianti e grossisti", che si aggregano per cercare

di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei loro fornitori (si veda, ad esempio: Foglio, 2014; Sciarelli e Vona, 2009). I “gruppi d’acquisto”, a loro volta, possono far parte anche delle cosiddette “supercentrali d’acquisto”. Analizzando il territorio nazionale italiano, ad oggi, le supercentrali presenti sono nove: *Aicube*, *Carrefour*, *Conad-Finiper*, *ESD Italia*, *Esselunga*, *Eurospin*, *Leader Price Italia*, *Lidl Italia* e *Metro Italia* (*Distribuzione Moderna*, 2018).

Anche i vari punti vendita delle insegne operanti nella GDO vengono sottoposti ad una loro particolare suddivisione. Quello che c’è da evidenziare è il fatto che le divisioni dei diversi esercizi commerciali hanno subito varie modifiche nel corso degli anni e, addirittura, alcune insegne alimentari utilizzano un sistema di frammentazione tutto proprio. Una delle ripartizioni più attendibili ed utilizzate nel mondo del retail alimentare risulta essere, in ogni caso, quella della *Nielsen*⁷. La società newyorkese divide attualmente i diversi punti vendita alimentari nel mondo in 7 sottogruppi, tenendo conto delle diverse tipologie esistenti e della dimensione delle loro superfici⁸:

- *Ipermercato*. Struttura con un’area di vendita generalmente superiore ai 2500 mq;
- *Supermercato*. Struttura con un’area di vendita che va generalmente dai 400 ai 2500 mq;

⁷ La *Nielsen* è un’azienda di misurazione e analisi dati che fornisce una completa visione mondiale sui consumatori e sui mercati.

⁸ Nel calcolo della dimensione delle superfici dei punti vendita non si tiene conto della grandezza di eventuali gallerie commerciali, magazzini, zone di carico e scarico merci, parcheggi, ecc.

- *Superette*. Struttura con un'area di vendita che va generalmente dai 200 ai 400 mq;
- *Discount*. Struttura con un'area di vendita generalmente 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 può variare 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.

Tra le diverse tipologie di punti vendita suddivise dalla *Nielsen* mancano i cosiddetti "cash and carry". Il format di tali punti vendita risulta essere particolare e differente rispetto agli altri, in quanto indica delle strutture organizzate per la cessione di merci ai soli possessori di Partite IVA nel settore del commercio alimentare.

A conclusione del paragrafo, analizzando il territorio italiano, risulta inevitabile trattare lo studio dell'*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato* (2019). L'analisi descrive il trend di preferenze dei consumatori italiani, nella settimana conclusiva dell'anno 2019, per i punti vendita interni alla GDO in cui fare spesa. Il trend, che si concentra nell'ultima settimana del dicembre 2019, verosimilmente potrebbe essere replicato, però, durante l'intero periodo dell'annata. Come mostrato

nella tabella 1.1., i clienti della penisola preferiscono ancora fare spesa nei classici supermercati (57%), mentre la tipologia di consumo meno preferita risulta essere quella che avviene tramite siti internet (1%). Una dimostrazione chiara di come l'evoluzione tecnologica nel settore alimentare in Italia non sia ancora riuscita a smuovere le abitudini tradizionali dei consumatori, come invece avvenuto in tanti altri settori.

Tabella 1.1. Il trend di preferenze dei consumatori italiani per i punti vendita interni alla GDO (ultima settimana del 2019)

Tipologia di punto vendita/canale	Totale Italia
Ipermercato	20%
Supermercato	57%
Superette	6%
Discount	13%
Negozio specializzato	2%
Mercato rionale	2%
Internet con consegna a domicilio	1%

Fonte: *Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (2019)*

1.3. LE STATISTICHE MONDIALI

Per comprendere al meglio l'attuale situazione mondiale della GDO, sono stati riportati i dati analizzati dalla *Deloitte*⁹ (2020), che offrono una classifica precisa

⁹ La *Deloitte* è un'azienda statunitense di consulenza e revisione.

riguardante il volume di fatturato di tutte le insegne mondiali nel settore del retail. In questo caso le statistiche non descrivono in maniera chiara soltanto lo scenario interno alla GDO, bensì offrono un'analisi dettagliata di tutto l'intero mondo della vendita al dettaglio (alimentare e non). La classifica, inerente i dati di fatturato dell'esercizio 2018, mostra come le prime dieci posizioni siano occupate quasi interamente da insegne operanti nel settore alimentare. A conferma di ciò, i primi due posti del podio vengono occupati rispettivamente da *Wal-Mart Stores*, catena alimentare statunitense nata nel 1962, e da *Costco Wholesale Corporation*, catena alimentare statunitense nata nel 1983.

Tabella 1.2. La classifica mondiale per volume di fatturato delle insegne del settore retail (2018)

FY 2018 Rank	FY 2017 Rank	Company	Paese d'origine	FY 2018 Vendite al Dettaglio (US\$mil)
1	1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	514,405
2	2	Costco Wholesale Corporation	U.S.	141,576
3	4	Amazon.com, Inc.	U.S.	140,211
4	5	Schwarz Group	Germany	121,581
5	3	The Kroger Co.	U.S.	117,527 e
6	7	Walgreens Boots Alliance, Inc.	U.S.	110,673
7	6	The Home Depot, Inc.	U.S.	108,203
8	8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	106,175 e
9	9	CVS Health Corporation	U.S.	83,989
10	10	Tesco PLC	UK	82,799

Fonte: Deloitte (2020)

Da sottolineare, inoltre, come nelle prime dieci posizioni ci sia una netta predominanza del mercato americano: sette delle prime dieci insegne nella classifica sono di origini statunitensi. Analizzando la situazione italiana, invece, si può notare come l'attore più performante della penisola sia il *Conad Consorzio Nazionale Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.*, semplicemente noto come *Conad*. Come riportato in tabella 1.3., la catena di origini bolognesi occupa attualmente il posto numero 69 della graduatoria, superando di fatto anche *Coop Italia* (alla posizione numero 71). Se quest'ultima non ha visto variare il proprio posizionamento rispetto l'anno precedente, la catena Conad, al contrario, ha visto la propria performance migliorare di ben quattro posizioni. A chiudere la sfida tutta italiana ci sono, infine, l'insegna *Esselunga S.P.A.* e il *Gruppo Eurospin*, rispettivamente ai posti numero 117 e numero 158.

Tabella 1.3. Le posizioni delle italiane nella classifica mondiale per volume di fatturato delle insegne del settore retail (2018)

FY 2018 Rank	FY 2017 Rank	Company	FY17 Vendite al Dettaglio (US\$mil)
69	73	Conad Consorzio Nazionale Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	14,286 e**
71	71	Coop Italia	14,227 e
117	121	Esselunga S.p.A.	9,118
158	168	Gruppo Eurospin	6,610 e**

Fonte: Deloitte (2020)

1.4. LE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE DELLE INSEGNE

ALIMENTARI

Dopo l'analisi introduttiva della storia e dell'evoluzione della GDO, viene implementato l'approfondimento sui settori di diversificazione del business e sui cosiddetti prodotti "private label". I primi rappresentano semplicemente quelle attività commerciali che vengono avviate dalle catene alimentari per diversificare il proprio business. In poche parole, le funzioni che fuggono dalle attività alimentari principali delle insegne. Le "private label", invece, indicano tutti i prodotti a marchio proprio commercializzati dalle catene interne alla GDO. Sia quella della diversificazione del business che quella della commercializzazione dei prodotti a marca privata rappresentano attività sempre più diffuse nel settore della vendita al dettaglio alimentare.

Le attività nei settori di diversificazione del business nel mondo della GDO si stanno espandendo a macchia d'olio. Le insegne alimentari, al solo fine di aumentare il proprio fatturato e di acquisire nuove quote di mercato, negli ultimi anni si stanno buttando a capofitto sulle suddette opportunità. Le attività innovative svolte dai retailer della vendita al dettaglio sono variegata e disparate. Tra le più diffuse si possono trovare quelle inerenti i distributori di benzina, le parafarmacie, i bar e i pet-store. Altri esempi, molto meno estesi, sono riconducibili a servizi ottici, centri dentistici, servizi di telefonia mobile, servizi di luce e gas, agenzie viaggi, librerie, hotel e ristoranti.

Analizzando, ad esempio, le due insegne più performanti d'Italia, *Coop* e *Conad*, è possibile notare come siano molto attive in settori completamente diversificati: centro dentistico, servizio di telefonia mobile, servizio di luce e gas e libreria le attività avviate da *Coop*; parafarmacia, servizio ottico, distributore di benzina e pet-store quelle, invece, avviate da *Conad*. Uscendo poi al di fuori dei confini nazionali, casi particolari sono quelli delle attività riguardanti i servizi postali o bancari, i servizi di assistenza auto e le cliniche mediche. Per fare esempi rilevanti, i primi vengono attualmente adottati da *Tesco* e *Sainsbury's*¹⁰, i secondi e i terzi vengono, invece, adottati da *Wal-Mart* (marzo 2020).

I prodotti “private label”, chiamati anche prodotti a marca del distributore (MDD), stanno ad indicare, invece, le merci a marchio proprio delle insegne alimentari. In passato venivano chiamati anche “etichette bianche”, riprendendo il nome dalla marca lanciata e commercializzata dal colosso *Sainsbury's*. Le marce private, secondo i dati recenti dell'esercizio 2018¹¹, occupano il 20% del mercato mondiale alimentare e sviluppano un giro d'affari di circa 10,3 miliardi di euro. Generalmente queste marche sono frutto delle strette collaborazioni tra catene alimentari e aziende terze. Le insegne operanti nella GDO, nella maggior parte dei casi, demandano la fabbricazione delle proprie merci a produttori esterni. Una volta completata l'opera di produzione, le

¹⁰ *Tesco* e *Sainsbury's* sono due delle catene alimentari più importanti del Regno Unito.

¹¹ <https://www.borsaitaliana.it/notizie/food-finance/lifestyle/privatelabel.htm>, il 26 marzo 2020, ore 17:15.

“private label” possono così essere confezionate con il packaging riportante il nome della marca partorito dalle insegne alimentari.

Secondo un’analisi pubblicata da *Il Salvagente*¹² (2019), i prodotti a marchio proprio maggiormente qualitativi in Italia, ad oggi, risultano essere rispettivamente: prodotti “Coop” dell’insegna *Coop Italia*, prodotti “Consilia” del *Gruppo Sun*¹³ e prodotti “Conad” dell’insegna *Conad*. Le motivazioni che hanno spinto sempre di più le imprese della GDO a commercializzare prodotti a marca privata, invece, sono le seguenti:

- Diversificazione dell’assortimento dei prodotti venduti nei punti vendita;
- Acquisizione di una reputazione di marca;
- Rafforzamento dell’identità e del posizionamento dell’insegna;
- Creazione di un legame forte con l’imprenditoria territoriale¹⁴.

¹² *Il Salvagente* è un giornale italiano nato nel 1989.

¹³ Il *Gruppo Sun*, che sta per “Gruppo Supermercati Uniti Nazionali”, è composto da cinque società operanti nella GDO: *Cadoro*, *Cedigros*, *Gruppo Gabrielli*, *Gulliver* ed *Italbrix*.

¹⁴ Generalmente le insegne della GDO delegano la produzione delle merci a marchio proprio alle aziende operanti nel territorio circostante.

CAPITOLO 2 - LE STRATEGIE DI FIDELIZZAZIONE DELLE INSEGNE DELLA GDO

2.1. LA “CUSTOMER LOYALTY”

La ritenzione di un cliente fedele o leale in un'azienda risulta molto meno costosa rispetto all'acquisizione di un cliente nuovo. Il discorso non cambia nel settore della GDO, dove le insegne lavorano quotidianamente per aumentare la loro base clienti e per fidelizzare quelli già presenti in portafoglio. Il passaggio che porta un consumatore ad essere leale ad un'impresa, però, si rivela tutt'altro che breve e privo di ostacoli. Tenendo conto che ormai nel nuovo millennio i clienti sono sempre più informati ed esigenti, e considerando che le offerte presenti in qualsiasi settore sono innumerevoli, le aziende cercano di conquistare la fedeltà dei propri consumatori grazie a delle strategie ben mirate e programmate. L'informazione e l'esigenza crescente da parte degli acquirenti, in particolare, dipendono rispettivamente dall'avvento del mondo digitale, che permette loro di cercare qualsiasi tipo di referenza su aziende e prodotti, e dall'offerta crescente nei mercati mondiali (si veda, ad esempio: Bitner et al. 2012).

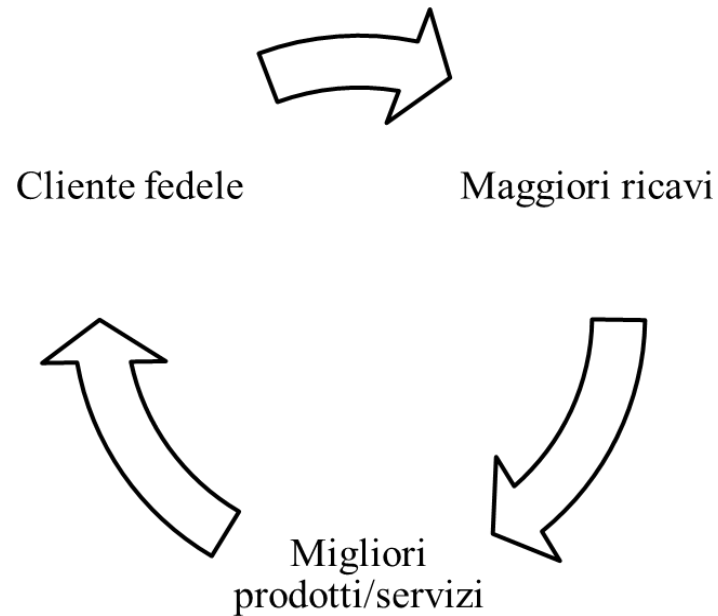
La creazione di un cliente leale è caratterizzata da un vero e proprio procedimento a stadi. Prima di analizzare tale processo, importante distinguere due tipologie di fedeltà: la “brand loyalty” e la “store loyalty”. La prima indica la fidelizzazione nei confronti di un prodotto o di una marca, mentre la seconda indica la fidelizzazione nei confronti di un'impresa. Transando i concetti all'interno della GDO e delle insegne

alimentari, dunque, il processo di fidelizzazione da prendere in esame risulta essere, in particolare, quello della “store loyalty”. Il procedimento a stadi di tale fedeltà parte dalla “customer satisfaction”, conosciuta anche come “soddisfazione del cliente”, ed arriva al culmine con la “customer loyalty”, conosciuta anche come “lealtà del cliente” (Pastore e Vernuccio, 2008):

1. *Soddisfazione*. Indica la gratificazione del cliente dovuta al rapporto tra valore atteso e valore percepito. Il valore atteso rappresenta tutto ciò che il consumatore si aspetta prima di un’esperienza d’acquisto. Il valore percepito, invece, rappresenta tutto ciò che il consumatore percepisce durante l’esperienza d’acquisto;
2. *Fiducia*. Indica l’atteggiamento favorevole del cliente verso un’azienda grazie ai diversi flussi di soddisfazione accumulati nel tempo;
3. *Fedeltà comportamentale*. Indica la ripetizione routinaria degli acquisti da parte del consumatore presso una determinata azienda;
4. *Fedeltà mentale*. Indica la convinzione da parte del cliente del maggior valore offerto da una determinata azienda, cioè il pensiero che quell’impresa sia migliore delle concorrenti;
5. *Lealtà*. Indica il momento più pieno di una relazione tra impresa e consumatore. Nasce la convinzione in capo al cliente che il proprio rapporto con l’azienda sia basato su principi di equità, correttezza e reciprocità.

Creare un cliente fedele e leale per qualsiasi insegna, operante o non operante all'interno della GDO, è sinonimo di ricavo. Le strategie di fidelizzazione delle imprese devono essere estese, dunque, non solo ai semplici clienti. Fondamentale potrebbe rivelarsi per un'impresa aprire gli orizzonti anche verso i propri attori protagonisti: i dipendenti. Ogni soggetto che opera all'interno di un'azienda, prima ancora che un dipendente da retribuire, deve necessariamente essere considerato come un cliente, per il semplice motivo che il processo di fidelizzazione di un qualsiasi stakeholder di un'impresa, cioè ogni soggetto che interagisce con la stessa, può portare l'azienda allo sviluppo di un processo circolare apparentemente infinito. Si tratta del procedimento che parte dalla fedeltà del cliente per tornare alla stessa fedeltà del cliente. Come mostrato ragionevolmente nella figura 2.1., un cliente fedele, incentivato a spendere maggiormente presso un'impresa, permette alla stessa di destinare una maggior quota di fatturato al miglioramento di servizi e prodotti offerti ai clienti, aumentando quindi sempre di più la loro soddisfazione e fedeltà.

Figura 2.1. Il processo circolare del cliente fedele



A dimostrazione di quanto spiegato nella figura 2.1., risulta rilevante, inoltre, esaminare nello specifico tutti i vantaggi che un cliente fedele può apportare ad un'azienda¹⁵:

- *Costi ridotti.* Risulta molto più costoso acquisire un nuovo cliente che convertirne uno in un cliente fidelizzato;
- *Maggiori opportunità di business.* I clienti fedeli spendono circa il 67% in più rispetto a quelli nuovi. Questo è motivato dal fatto che si fidano già dell'azienda e continuano a rivolgersi ad essa per i loro acquisti;

¹⁵ <https://www.oberlo.it/blog/fidelizzazione-del-cliente>, il 27 marzo 2020, ore 16:15.

- *Passaparola*. I clienti soddisfatti sono i principali (e più importanti) ambasciatori di un brand;
- *Sorpasso sulla concorrenza*. Più fedeli saranno i clienti, più si rivolgeranno ad un'azienda invece che ai suoi competitor. Le imprese che sono riuscite ad ottenere una fortissima fidelizzazione dei clienti sono diventate praticamente immuni a qualsiasi tipo di concorrenza.

Si è sottolineato di quanto importante sia per le imprese, soprattutto quelle interne al settore della vendita al dettaglio, adottare strategie di motivazione, soddisfazione e fidelizzazione della clientela. Se è vero che rilevante risulta adottare diverse strategie di fidelizzazione, vero anche che fondamentale risulta essere la misurazione della fedeltà dei consumatori nei confronti di un'azienda. La metodologia più utilizzata in tal senso è quella del "customer lifetime value" (valore del ciclo di vita del cliente). Questa tecnica viene utilizzata per calcolare il valore che un consumatore apporta ad un'attività commerciale durante la vita utile dello stesso. La formula base indica che il valore del cliente deriva dal prodotto di tre diversi fattori: valore medio della spesa, frequenza media della spesa e durata della vita del cliente interna all'azienda. In questa maniera, dal calcolo del seguente valore, le insegne hanno la possibilità di costruire una matrice composta dalle diverse tipologie di consumatori analizzati e di fissare i diversi obiettivi da raggiungere per ogni tipologia. La figura 2.2. mostra le diverse classificazioni di cliente e gli obiettivi ad essi associati (Busacca, 1998).

Figura 2.2. La matrice del “customer lifetime value”

Lifetime value	alto	Sfide	Diamanti
	basso	Marginali	Ambasciatori
		basso	alto
		Grado di fidelizzazione	

Fonte: Busacca (1998)

- *Marginali*. Clienti a basso grado di fidelizzazione e basso valore del ciclo di vita. Indicano coloro che compiono pochi acquisti presso l'azienda e non risultano fedeli. L'obiettivo per tale tipologia è quello di non inserirli nelle strategie volte a rendere fedele la clientela o, al limite, quello di investire risorse limitate per cercare di ingaggiarli maggiormente;
- *Sfide*. Clienti a basso grado di fidelizzazione ed alto valore del ciclo di vita. Indicano coloro che compiono tanti acquisti presso l'azienda, ma non risultano fedeli in quanto fanno compere anche presso imprese concorrenti. L'obiettivo per tale tipologia è quello di investire ingenti risorse per cercare di incentivarli a transare solamente nella propria impresa;
- *Ambasciatori*. Clienti ad alto grado di fidelizzazione e basso valore del ciclo di vita. Indicano coloro che non compiono tanti acquisti presso l'azienda, ma che

risultano essere estremamente fedeli. L'obiettivo è quello di investire una somma consona di risorse per incentivarli a generare un passaparola positivo esterno all'impresa;

- *Diamanti*. Clienti ad alto grado di fidelizzazione ed alto valore del ciclo di vita. Indicano coloro che compiono tanti acquisti presso l'azienda e che risultano estremamente fedeli. L'obiettivo è quello di investire risorse in misura tale che si possano migliorare sempre di più i loro benefici e si possano incentivare a rimanere fedeli all'impresa nel lungo periodo.

2.2. L'AREA DEL MACRO-MARKETING

Le strategie implementabili dalle aziende per cercare di aumentare la lealtà della propria clientela possono essere le più variegate e disparate. Non tutte le imprese, anche se operanti nel medesimo settore, adottano gli stessi progetti per fidelizzare i consumatori, ma spesso alcuni di questi si rivelano facilmente replicabili. Sono tantissimi gli esempi di strategie partorite da una determinata insegna e replicate dalle imprese concorrenti o operanti in altri settori simili. Proprio per questa problematica, le aziende sono chiamate ad innovare continuamente le proprie tecniche e a fidelizzare il più possibile la loro clientela, in modo tale da evitare che la stessa possa essere attratta dalle strategie concorrenti. Prima di scendere nel dettaglio dell'analisi dei vari programmi di fidelizzazione implementati internamente al settore della GDO, vengono esaminate le due macro-aree di intervento in cui operano i marketers delle diverse

insegne alimentari. La prima prende il nome di “macro-marketing”, mentre la seconda prende il nome di “micro-marketing”.

Partendo dall’analisi della zona del macro-marketing, questa sta a rappresentare: l’insieme delle interazioni tra società ed argomenti connessi ai sistemi e alle strategie di marketing, la regolamentazione del mercato, la responsabilità sociale dell’impresa, la giustizia e l’etica dei mercati ed il marketing sostenibile da parte dell’azienda (Layton, 2007). Tutti concetti estremamente importanti e che meriterebbero un approfondimento a parte, ma che, invece, in questo elaborato vengono limitati alla sola citazione. L’analisi ulteriore viene riservata soltanto alla cosiddetta “responsabilità sociale” e al “marketing sostenibile”, due concetti enormemente rilevanti per le insegne della GDO che intendono aumentare la fiducia, l’ammirazione e la lealtà dei propri clienti nei loro confronti.

La responsabilità sociale delle insegne alimentari

La “responsabilità sociale” dell’impresa e l’attenzione al “marketing sostenibile” sono due dei concetti più importanti legati al mondo del “macro-marketing”. Quello di “marketing sostenibile”, in realtà, può anche essere tranquillamente integrato nel concetto più esteso di “responsabilità sociale” dell’azienda. Questo è il motivo che conduce ad affrontare i due argomenti in maniera integrata, raggruppati in un solo assunto più ampio. Un’impresa, infatti, si dice che è socialmente responsabile dal

momento in cui va ad integrare nelle proprie operazioni commerciali anche le preoccupazioni sociali ed ideologiche (Pastore e Vernuccio, 2008). In poche parole, in tal senso, si intende che le aziende assegnano un'importanza notevole non solo agli aspetti economici di fatturato, bensì anche a quelli sociali, ambientali e comunitari.

Questi progetti legati al concetto di “responsabilità sociale” possono derivare dall'etica morale o dal rispetto delle regolamentazioni da parte delle imprese, ma anche dall'esigenza di generare fiducia e lealtà in capo alla clientela. Sono proprio quest'ultime le motivazioni che portano tendenzialmente le imprese della vendita al dettaglio alimentare a promuovere iniziative a sostegno di associazioni ambientali, sociali e comunitarie. L'esempio sicuramente più calzante, ad oggi, è rappresentato dai vari appoggi economici implementati da diverse aziende, interne o esterne alla GDO, alle associazioni impegnate nella lotta contro il *COVID-19*¹⁶ (marzo 2020).

Quando si parla di “responsabilità sociale”, in conclusione, bisogna sottolineare che si può distinguere in tre diversi livelli. La legittimazione sociale da parte delle imprese può dipendere da iniziative volontarie o da iniziative obbligate. Tutti i settori del mercato risultano essere sottoposti a stringenti regolamentazioni che spesso portano le insegne verso l'obbligo di promuovere determinate iniziative. I tre livelli di legittimazione sociale che possono essere distinti sono i seguenti (Pastore e Vernuccio, 2008):

¹⁶ Il *COVID-19* è una malattia infettiva respiratoria causata dal virus denominato SARS-Cov-2 e appartenente alla famiglia dei Coronavirus.

- *Obbligo sociale d'impresa*. Indica un comportamento dell'azienda legato al rispetto della legalità interna al mercato in cui opera;
- *Responsabilità sociale d'impresa*. Indica un comportamento dell'azienda legato ad iniziative volontarie volte ad appoggiare tematiche sociali, ambientali o comunitarie;
- *Reattività sociale d'impresa*. Indica un comportamento dell'azienda volto addirittura ad appoggiare in via anticipata, quando non ancora latenti, determinate tematiche sociali, ambientali o comunitarie.

2.3. L'AREA DEL MICRO-MARKETING

Mentre con il termine “macro-marketing” si intendono le iniziative di un'azienda volte ad acquisire fiducia da parte dell'intero bacino di clientela, per “micro-marketing” si intendono, invece, i programmi di fidelizzazione mirati o personalizzati volti ad aumentare il coinvolgimento della clientela verso l'impresa. Tra le varie definizioni esistenti in letteratura, una in particolare viene molto condivisa nell'ambito aziendale: “il micro-marketing è l'orientamento dell'impresa a riconoscere, misurare e sfruttare le diversità dei clienti indirizzando le azioni di marketing verso specifici segmenti target, con finalità di acquisition, retention ed extention” (Ziliani, 2008). In altre parole, tali obiettivi possono essere così tradotti:

- *Acquisition*. Indica la capacità da parte dell'azienda di acquisire nuovi clienti;

- *Retention*. Indica la capacità dell'azienda di mantenere i clienti già acquisiti nel lungo periodo;
- *Extension*. Indica la capacità dell'azienda di aumentare la spesa media o il quantitativo di acquisto di prodotti da parte della clientela.

Importante sottolineare poi la rilevanza del cosiddetto “database clienti”, formato dai “big data”¹⁷ e legato al concetto di “micro-marketing”. È necessario difatti che ogni impresa, soprattutto nel settore della GDO, disponga di una banca dati raggruppante tutte le informazioni più importanti riguardanti la clientela acquisita. Per ottenerle, le aziende sono chiamate a mettere in gioco tutti gli strumenti necessari. Due esempi su tutti sono: la fidelity card ed il sito web. La prima permette alle imprese di acquisire dati rilasciati direttamente dai clienti e dati riguardanti il loro comportamento d'acquisto. Il secondo, invece, può essere sfruttato chiedendo agli utenti di effettuare una registrazione per ottenere, ad esempio, determinati vantaggi legati agli acquisti. In questa maniera, richiedendo alcune informazioni base ai clienti per effettuare la registrazione al sito, l'impresa ha la possibilità di ampliare i dati del proprio database personale.

Il “database clienti” risulta importante per il semplice fatto che soltanto attraverso una banca dati ben sistemata, le aziende hanno la possibilità di segmentare la propria clientela. Per segmentazione, in questo caso, si intende individuare diversi target di

¹⁷ I “big data” rappresentano un grande volume di dati, strutturati e non strutturati, che inondano le aziende ogni giorno.

clienti che possano essere distinti in base ai loro diversi dati, ovviamente immagazzinati soltanto sotto consenso dei consumatori. Generalmente le imprese segmentano i propri clienti sul fondamento di informazioni anagrafiche (es: nominativo, età, sesso, residenza, ecc.) o comportamentali (es: frequenza d'acquisto, spesa media, fedeltà all'insegna, elasticità al prezzo, ecc.). È quindi proprio in base a questi dati che poi le aziende hanno l'opportunità di personalizzare offerte e promozioni rivolte ai singoli clienti o, in alternativa, attuare una comunicazione personalizzata di tipo one-to-one (impresa verso singolo cliente) delle iniziative aziendali rivolte all'intero bacino di consumatori.

I ruoli del CRM e della comunicazione nella GDO

Se per la zona del “macro-marketing” si sono analizzati i concetti di “responsabilità sociale” e di “marketing sostenibile”, per quella del “micro-marketing” si vanno ad esaminare i concetti riguardanti il “customer relationship management” (CRM) e “la comunicazione”. Per quanto riguarda il CRM, tradotto in italiano “gestione della relazione con il cliente”, si può sottolineare come rientri nella nozione più ampia di “marketing relazionale”, cioè quella tipologia di marketing riguardante la gestione da parte delle aziende di ogni singolo rapporto con i propri clienti.

Il CRM si rivela, dunque, uno degli strumenti più utilizzati all'interno delle insegne della GDO, utile per cercare di comprendere in che maniera personalizzare le

strategie volte all'acquisizione e fidelizzazione della clientela. L'attuazione di una strategia di CRM richiede la dotazione di piattaforme tecnologiche complesse, ossia strutture operative che sono composte da tre macro-componenti: quella analitica, quella operativa e quella collaborativa. Queste tre componenti possono essere accostate ai tre obiettivi del "micro-marketing". Il CRM analitico sottostà all'obiettivo di "acquisition", quello operativo sottostà all'obiettivo di "retention" e quello collaborativo sottostà all'obiettivo di "extension" (Pastore e Vernuccio, 2008).

Lo strumento del "customer relationship management", in sintesi, viene implementato per utilizzare e segmentare le informazioni raccolte sui clienti. Rappresenta, senza ombra di dubbio, lo strumento centrale che ruota attorno al concetto di "micro-marketing". Oltre ad essere utilizzato per l'implementazione di promozioni e iniziative personalizzate per i singoli consumatori, esso può essere utilizzato anche per indirizzare le strategie di comunicazione delle imprese. Le insegne, infatti, non solo hanno l'opportunità di adattare le proprie iniziative ai singoli clienti, ma anche quella di personalizzare la comunicazione rivolta ai singoli consumatori di determinate iniziative a carattere collettivo.

Tale approccio deriva da un movimento che ha caratterizzato il marketing negli ultimi 30 anni, ossia il passaggio dalla "comunicazione di massa" (impresa verso bacino clienti) alla "comunicazione one-to-one" (impresa verso singolo cliente). È proprio così che si avvia un processo di comunicazione circolare. Si intende quello che parte

dall'emittente (impresa), che codifica un messaggio comunicativo da far arrivare al destinatario (cliente attuale o cliente potenziale), che decodifica il messaggio e avvia un feedback all'emittente, interpretato sulla base della sua reazione (Pastore e Vernuccio, 2008). I canali sui quali vengono veicolate le varie comunicazioni possono essere poi i più variegati e disparati.

Tra le “comunicazioni di massa” ancora oggi utilizzate da parte delle insegne, le principali sono quelle promosse tramite la televisione (pubblicità televisiva), la stampa, la radio, i cinema, internet, volantini promozionali o pubblicità esterna (es: cartellonistica stradale). Tra le “comunicazioni one-to-one”, sempre più in auge negli ultimi anni, risultano essere sette, invece, quelle principali. Prima di analizzarle nello specifico, importante precisare come le strategie di “direct mailing” e di “sms marketing” possano essere implementate dalle aziende solamente sotto l'autorizzazione dei clienti:

- *Direct mailing*. Indica un determinato messaggio personalizzato e veicolato direttamente all'indirizzo mail del cliente;
- *Sms marketing*. Indica un determinato messaggio personalizzato e veicolato direttamente sul numero di cellulare del cliente;
- *Notifiche push*. Indica un determinato messaggio personalizzato e veicolato al cliente tramite le notifiche delle app aziendali;
- *Electronic marketing*. Indica un determinato messaggio personalizzato e veicolato tramite lo scontrino di spesa elettronico del cliente;

- *Telemarketing*. Indica un determinato messaggio personalizzato e veicolato tramite chiamata telefonica al cliente;
- *Online marketing*. Indica un determinato messaggio personalizzato e veicolato al cliente tramite sito web aziendale;
- *Face-to-face marketing*. Indica un determinato messaggio personalizzato e veicolato al cliente tramite il personale di vendita dell'azienda.

CAPITOLO 3 - LE FIDELITY CARDS NELLE POLITICHE DI MARKETING DELLE INSEGNE DELLA GDO

3.1. STORIA ED EVOLUZIONE DELLA FIDELITY CARD

Uno degli strumenti più efficaci e diffusi nell'ambito della zona di intervento del "micro-marketing", risulta essere sicuramente quello della fidelity card (carta fedeltà o tessera fedeltà). Secondo i dati dell'*Osservatorio Fedeltà di Parma*¹⁸ (2020), condotto su 500 imprese presenti in Italia, le aziende italiane (B2C e B2B) che promuovono ogni giorno le loro carte fedeltà coprono circa il 53% del mercato nazionale. Le prime fidelity cards della Grande Distribuzione Organizzata nacquero negli Stati Uniti, nazione pioniera di molte delle invenzioni legate al mondo del retail alimentare. Le insegne statunitensi si resero protagoniste anche di una modifica alle carte fedeltà che si erano iniziate ad espandere presso altri semplici punti vendita non interni alla GDO. Alcuni negozi, dalla seconda metà del novecento in poi, iniziarono a promuovere delle tessere fedeltà che ancora oggi qualche esercizio commerciale utilizza. Sono basate su un sistema molto semplice: ad ogni tot. di prodotti acquistati, corrisponde un prodotto in omaggio. Uno dei classici casi è quello delle gelaterie. Ad esempio, ogni dieci gelati acquistati, e segnalati tramite timbro nella tessera fedeltà consegnata al cliente, le gelaterie prese in esame regalano in omaggio un gelato (Parise e Vinelli, 2011).

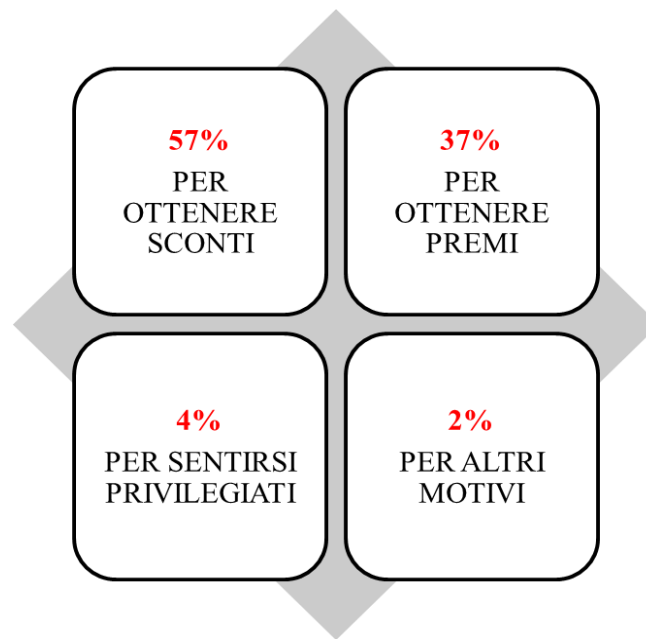
¹⁸ L'*Osservatorio Fedeltà di Parma* è una realtà nata nel 1998 all'interno del Dipartimento di Economia dell'Università di Parma. Svolge ricerca nel campo del marketing distributivo, industriale e dei rapporti Industria-Distribuzione.

Tale meccanica è stata completamente rivoluzionata all'interno della GDO, tanto che, ad oggi, la fidelity card si presenta come una tessera plastificata contenente un codice a barre ed una barra magnetica riconducibili al cliente sottoscrittore. Nel settore della vendita al dettaglio alimentare il nuovo format ha iniziato a conoscere un forte boom mondiale nel ventennio che va dagli anni '90 all'anno 2010. In Italia, in particolare, una delle prime insegne alimentari a dare il via alla nuova fidelity card è stata *Esselunga* alla fine degli anni '90 con la sua "Carta Fidelity". Secondo i dati della *Technology Advice*¹⁹ (2014), maturati sulla base di uno studio condotto su un campione di 3162 consumatori variegati negli Stati Uniti, le motivazioni più frequenti che spingono i clienti a sottoscrivere carte fedeltà sono:

1. *Per ottenere sconti.* Poco più del 57% dei clienti sottoscrive una fidelity card per cercare di ricevere uno sconto maturato sulla base del loro quantitativo di acquisti nel tempo presso un'insegna;
2. *Per ottenere premi.* Più del 37% dei clienti sottoscrive una fidelity card per cercare di ricevere una ricompensa in base al loro quantitativo di acquisti nel tempo;
3. *Per sentirsi privilegiati.* Quasi il 4% dei clienti sottoscrive una fidelity card per sentirsi membri di una particolare insegna ai quali sono affezionati;
4. *Per altri motivi.* Il restante quasi 2% dei clienti sottoscrive una fidelity card per altri motivi variegati.

¹⁹ La *Technology Advice* è un'azienda statunitense volta a creare connessioni di qualità tra acquirenti e venditori.

Figura 3.1. Le motivazioni della sottoscrizione delle fidelity cards da parte dei consumatori



Fonte: nostra rielaborazione da *Technology Advice* (2014)

3.1.1. Lo strumento di fidelizzazione

La fidelity card può essere utilizzata oggi giorno in due diverse modalità, ovvero sia come strumento di fidelizzazione che come strumento di pagamento. Inoltre, può essere gestita internamente all'organizzazione aziendale o essere demandata nell'amministrazione a società esterne. Il primo fine delle carte fedeltà è quello di cercare di fidelizzare i clienti ad una determinata insegna. Con questo si intende lo

sforzo delle imprese volto a portare la clientela in maniera ripetuta a transare la carta nei punti vendita o negli esercizi di diversificazione del business, in modo tale da incentivarla ad aumentare anche il proprio volume di acquisti. Gli obiettivi suddetti generalmente vengono raggiunti quando il sistema premiante legato all'utilizzo delle fidelity cards risulta essere particolarmente generoso per i consumatori che la sottoscrivono e la transano durante le loro esperienze d'acquisto.

Una ricerca approfondita dalla *Nielsen* (2016) su un campione di 30000 consumatori provenienti da 63 paesi diversi, ha rilevato, però, che il 74% della popolazione italiana è iscritta ad almeno un programma fedeltà legato alle fidelity cards (66%, invece, la media mondiale). Un dato molto interessante e che non sembra essere variato di molto nel giorno d'oggi, ma che soprattutto dimostra come per le imprese italiane sia molto complicato coinvolgere la propria clientela nei programmi fedeltà, per il semplice motivo che gli italiani hanno l'abitudine di sottoscrivere tessere fedeltà un po' ovunque e sono, dunque, costellati da messaggi di marketing. È proprio questa la motivazione che sta alla base dei risultati provenienti sempre dallo studio dell'*Osservatorio Fedeltà di Parma* (2020). Secondo tale ricerca, in media, solo il 40% dei sottoscrittori di fidelity cards nelle aziende in Italia partecipano poi attivamente ai programmi fedeltà ad esse legate.

Le carte fedeltà vengono utilizzate dalle aziende anche per ottenere dati rilevanti sui propri clienti. Si intendono, cioè, tutti i numeri legati all'anagrafica e al

comportamento d'acquisto del consumatore. Se i dati comportamentali vengono acquisiti dalle insegne grazie alla lettura delle transazioni delle fidelity cards per ogni singolo acquisto da parte della clientela, i dati anagrafici, al contrario, vengono rilasciati direttamente dai consumatori. La sottoscrizione del più recente format di fidelity cards richiede, infatti, l'acquisizione di alcune informazioni personali inerenti la clientela che, di conseguenza, vengono importate all'interno del "database clienti". Tendenzialmente le imprese, al fine di evitare paura e sconforto, cercano di non richiedere il rilascio di troppi dati al proprio bacino di consumatori, bensì richiedono semplicemente quelli basilari (es: nominativo, indirizzo e comune di residenza, indirizzo mail e numero di cellulare). Inoltre, stando alle più recenti regolamentazioni sulla tutela dei dati della clientela (*GDPR UE 2016/679*), in Europa le insegne sono costrette a richiedere ai propri consumatori tre diversi consensi:

- *Il consenso alla fidelizzazione.* In questo caso le aziende richiedono il consenso al cliente per far sì che possa essere inserito all'interno delle proprie strategie di fidelizzazione e dei propri programmi fedeltà legati alle fidelity cards;
- *Il consenso alla profilazione.* In questo caso 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. Uno studio che può tornare utile anche allo stesso consumatore, in quanto tali informazioni possono essere utilizzate dalle insegne per personalizzare determinate iniziative sulla base delle preferenze del cliente;

- *Il consenso al marketing.* In questo caso 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 collettivo o personalizzate per il singolo consumatore.

3.1.2. Lo strumento di pagamento

Oltre che come strumento di fidelizzazione, negli anni sono nate fidelity cards usufruibili anche come strumento di pagamento, ossia delle carte fedeltà utilizzabili in entrambe le modalità. Le tessere fedeltà legate allo strumento di pagamento di norma sono accessibili a tutti. L'unico vincolo risulta essere il possesso di un conto corrente bancario al quale legare la fidelity card. Le imprese tendono ad incentivare la sottoscrizione di questa tipologia di tessere ai consumatori offrendo loro maggiori vantaggi o sconti più elevate sui prodotti. Anche in questo caso, come analizzato mediante l'osservazione sul campo e attraverso le ricerche online eseguite sui siti delle insegne esaminate, si può trovare poi una doppia divisione tra le imprese che ne permettono l'utilizzo soltanto all'interno dei propri punti vendita e quelle, invece, che ne permettono l'utilizzo anche presso altri esercizi commerciali. All'interno del secondo caso, a sua volta, si può rilevare un'altra doppia suddivisione. Alcune insegne, infatti, autorizzano ai consumatori l'utilizzo di tali carte solo presso aziende partner, mentre altre ne autorizzano l'utilizzo presso tutte le aziende esistenti al mondo che siano dotate della meccanica volta a ricevere pagamenti tramite carte di credito.

Le fidelity cards adibite a mezzo di pagamento hanno potenzialmente la forza di aumentare i ricavi delle imprese, non solo perché vengono utilizzate altresì come strumento di fidelizzazione, ma anche per un semplice motivo inerente fattori psicologici. È ormai più che risaputo che i clienti utilizzatori di carte di credito, come appunto la fidelity card adibita a strumento di pagamento, tendono a spendere di più rispetto ai clienti che utilizzano ancora il pagamento tradizionale tramite contanti. Stando alle ricerche dell'*Osservatorio Fedeltà di Parma* (2018), condotte su un campione di 100 aziende leader mondiali del settore retail, il 43% dei più grandi retailer del mondo, alimentari e non, promuovono carte fedeltà utilizzabili anche per effettuare pagamenti. Se si considerassero solo i retailer italiani, invece, la percentuale scenderebbe drasticamente dal 43% al 18%. 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”. Le due catene italiane permettono oggi giorno ai possessori di tali tessere anche di fare spesa in un determinato periodo e di pagarla nel mese successivo (marzo 2020).

3.2. I VANTAGGI DERIVANTI DALLA FIDELITY CARD

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. I prossimi due sotto-paragrafi saranno utili per approfondire una ad una quelle che sono le opportunità legate al mondo delle carte fedeltà per entrambe le parti: soggetti promotori e soggetti utilizzatori.

3.2.1. Le opportunità per le insegne alimentari

L'utilità dei dati

Un aspetto rilevante da approfondire è quello riguardante la funzionalità legata ai dati comportamentali inerenti la clientela, in quanto le suddette informazioni permettono alle imprese di formulare un identikit completo di ogni singolo cliente. In base alla loro spesa settimanale, in poche parole, le insegne hanno la possibilità talvolta di risalire anche alle informazioni che non sono state rilasciate direttamente dal consumatore durante la sottoscrizione della fidelity card. Si intendono le informazioni che si diversificano da quelle di: nominativo, indirizzo e comune di residenza, indirizzo mail e numero di cellulare. Tra queste rientrano sicuramente quelle riguardanti lo stato occupazionale e il numero del nucleo familiare del cliente. Più l'impresa conosce la propria clientela sulla base dei propri acquisti, costruendo un identikit dei consumatori, più la stessa ha la possibilità di personalizzare al meglio, riducendo il rischio di errori, le iniziative rivolte ai singoli clienti.

Un altro utilizzo molto importante dei dati dei clienti riguarda poi la pianificazione delle aperture dei futuri punti vendita. Qualora in determinati esercizi commerciali dell'insegna dovessero transare numerosi consumatori provenienti da un preciso paese, verificabile grazie alle informazioni di residenza rilasciate direttamente dal cliente nel momento della sottoscrizione della tessera fedeltà, le imprese hanno l'opportunità di studiare se in quel determinato paese possa essere strategico aprire un nuovo punto vendita. Una strategia questa utile a favorire semplicemente una maggior transazione nei propri esercizi commerciali da parte dei clienti provenienti da ubicazioni distanti rispetto alla posizione in cui sono situati i punti vendita già esistenti delle insegne.

La fidelizzazione del cliente e i periodi di maggior quantitativo di spesa

Esistono poi altri due ultimi benefici legati alla fidelity card e sfruttabili dalle aziende. In primis, le insegne alimentari tramite la carta fedeltà hanno la possibilità di provare a raggiungere un triplice obiettivo: quello di premiare i clienti fidelizzati, quello di acquisire nuovi clienti e quello di recuperare i clienti in via di abbandono. I programmi fedeltà legati alle fidelity cards permettono alle imprese di premiare la clientela maggiormente leale, cioè dal maggior quantitativo di spesa nell'arco di un determinato periodo, e quindi di incentivarla a restare fedele all'azienda e a scaturire un passaparola positivo.

Gli stessi loyalty programs, insieme alle varie iniziative promozionali, offrono anche l'opportunità di provare ad acquisire nuova clientela o di provare a recuperare quella che sembra essere sulla via dell'abbandono. Questi due scopi sono realizzabili ragionevolmente qualora i programmi fedeltà delle fidelity cards dovessero essere coinvolgenti e generosi dal punto di vista del sistema premiante. Sono questi i casi che sono legati anche all'ultimo beneficio delle fidelity cards per le imprese, cioè quello inerente lo sfruttamento dei periodi di maggior quantitativo di spesa dei consumatori. In caso di programmi fedeltà coinvolgenti, tendenzialmente i clienti risultano maggiormente incentivati ad acquistare presso determinate insegne anche nei periodi in cui tendono a spendere di più, come possono essere, ad esempio, le festività di Natale o di Pasqua.

3.2.2. Le opportunità per i clienti

Le promozioni sui prodotti

Le fidelity cards non creano soltanto opportunità sfruttabili dalle insegne promotrici, bensì sono utili a produrre benefici rilevanti anche per i clienti utilizzatori. Questa una delle cause che stanno alla base delle motivazioni per le quali i consumatori, soprattutto in Italia, tendono a sottoscrivere numerose carte fedeltà presso diverse aziende. Il vantaggio principale per il cliente che sta alla base delle tessere fedeltà promosse dalle aziende della GDO, in particolare, risulta essere quello di avere a

disposizione vantaggi favorevoli su determinati prodotti. Generalmente le insegne alimentari implementano diverse strategie di fidelizzazione vantaggiose soltanto per i consumatori possessori di fidelity cards. 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.

I programmi fedeltà e gli eventi esclusivi

Oltre al classico beneficio comune a tutte le imprese del mondo del retail alimentare, i vantaggi delle tessere fedeltà per la clientela possono tradursi in diverse tipologie. Due delle più diffuse sono quelle riguardanti la possibilità di partecipazione ai loyalty programs e quelli, invece, riguardanti la possibilità di partecipazione a promozioni o eventi dedicati. Generalmente alle fidelity cards vengono congiunti i programmi fedeltà architettati dalle insegne alimentari. Questi possono essere di vario genere e permettono ai partecipanti di ottenere vantaggi specifici, ovvero sconti, premi o servizi ottenibili grazie al raggiungimento di determinati quantitativi di spesa o di punti in periodi prestabiliti. Un altro beneficio per i clienti possessori di carte fedeltà, invece, può essere quello legato alla partecipazione di eventi esclusivi promossi dalle aziende (es: partecipazione ad eventi con ospiti speciali).

Vantaggi esclusivi

Altre insegne hanno dato vita anche a dei vantaggi unici ed esclusivi per i clienti possessori di fidelity cards. Un esempio di beneficio originale implementato da alcune insegne alimentari, italiane e non, è quello del test esclusivo dei prodotti. In questa maniera si permette ai clienti possessori di carte fedeltà di testare per primi i nuovi prodotti inseriti nell'assortimento interno ai punti vendita, offrendo così una sensazione di esclusività alla clientela e avendo la possibilità di ricevere un feedback da parte della stessa. Un altro vantaggio implementabile dalle catene alimentari è quello della concessione di sconti presso partner. Sono i casi in cui le insegne regalano piccoli buoni sconto percentuali utilizzabili presso determinate imprese partner ai soli possessori di fidelity card. Un chiaro esempio di questo tipo in Italia è quello di *Coop*.

Aperto l'orizzonte anche verso le altre imprese della vendita al dettaglio non alimentare, due esempi degni di nota oggi giorno sono quelli di *Ikea*²⁰ e *Decathlon*²¹. L'azienda svedese offre ai possessori di fidelity card un caffè al giorno nei bar interni ai propri punti vendita. Una strategia utile sia per fidelizzare la clientela che per incentivarla a raggiungere gli esercizi commerciali *Ikea*, con la speranza che i consumatori possano soffermarsi per fare le loro compere. L'insegna francese, invece, offre ai clienti la possibilità di testare il prodotto per una settimana prima di decidere se

²⁰ *Ikea*, nata nel 1943 e con sede in Svezia, è un'azienda specializzata nella vendita di oggetti e mobili per la casa.

²¹ *Decathlon*, nata nel 1976 e con sede in Francia, è un'azienda specializzata nella vendita di articoli sportivi.

acquistarlo o meno. Anche questa si rivela essere una strategia unica per mostrare attaccamento e fiducia da parte dell'azienda verso i propri clienti (aprile 2020).

3.3. GLI SVANTAGGI DERIVANTI DALLA FIDELITY CARD

3.3.1. Le criticità condivise tra insegne alimentari e clienti

I problemi legati a tessere cartacee o plastificate

Non tutte le fidelity cards promosse dalle aziende, nonostante i numerosi vantaggi che possono offrire ad insegne e clienti, risultano essere di successo. Quando non sfruttate e sponsorizzate nella maniera adeguata da parte delle imprese promotrici, corrono il rischio di tramutarsi esclusivamente in semplice costo per le aziende. Sono diversi i fattori legati alle fidelity cards che rappresentano delle criticità vere e proprie o per le aziende o per i consumatori. Prima di passare ad analizzare gli svantaggi che possono apportare in capo alle due diverse parti, però, si vanno ad esaminare tutti gli inconvenienti condivisi.

Un grande ostacolo che le fidelity cards potrebbero creare sia per insegne che per consumatori è legato alle tessere cartacee o plastificate, soprattutto in Italia dove ancora ben il 70% delle fidelity cards promosse all'interno dei mercati B2C risultano essere di questa tipologia (*Osservatorio Fedeltà di Parma, 2020*). Questo dato potrebbe rappresentare un grande svantaggio per le parti in causa per due diversi motivi. In

primis, per il fatto che molti clienti rivelano un fastidio nel possedere nel portafoglio un numero elevato di tessere fedeltà cartacee o plastificate. In secondo luogo, invece, perché può accadere che i consumatori perdano le fidelity cards, le dimentichino a casa o semplicemente si scordino di transarle in cassa nel momento del pagamento della loro spesa.

Per combattere il problema della possibile dimenticanza a casa delle carte fedeltà da parte dei clienti o addirittura della perdita, alcune insegne mondiali, interne ed esterne alla GDO, hanno pensato un modo innovativo per risolvere il problema. Si tratta della creazione di fidelity cards digitali, utilizzabili direttamente tramite app telefoniche. In questi casi i clienti sono chiamati semplicemente ad aprire la propria app e scannerizzare il codice legato alla fidelity card in cassa. Questa rappresenta una soluzione efficace per il fatto che il cellulare viene portato sempre dietro dai consumatori. Quello delle tessere fedeltà digitali, dunque, sta a rappresentare uno dei possibili scenari futuri legati alle strategie di fidelizzazione dei clienti e, per questo, verrà ben approfondito nell'ultimo capitolo.

La dimenticanza nel momento del pagamento

Uno studio di Bruneau, Swaen e Zidda (2018) condotto su un campione di 383 intervistati sparsi per il mondo, con un'età media di 36 anni e con una percentuale del 64% di uomini, ha dimostrato come, nel momento del pagamento alla cassa, soltanto il

75% dei clienti ricorda di transare la fidelity card senza richiesta del cassiere. Tutto ciò ovviamente sta a rappresentare un problema per il restante 25% di clienti, in quanto perdono l'opportunità di aumentare i propri vantaggi all'interno dei programmi fedeltà, ma anche per le insegne che, al contrario, perdono l'opportunità di ricavare dati sugli acquisti dei propri consumatori. Per questo è fondamentale che i dipendenti delle imprese siano formati a dovere, in maniera tale che siano loro stessi a richiedere la carta fedeltà al cliente ad ogni singola transazione.

3.3.2. Le criticità per le insegne alimentari

I fattori della concorrenza e della sovrapposizione

Tra le criticità legate alla fidelity card, inopportuno sarebbe non evidenziare in maniera approfondita quelle influenzanti le insegne che la promuovono. Alcuni svantaggi derivanti dalle tessere fedeltà possono nascere da fattori esterni e risultare inevitabili, mentre altri sono riconducibili a mancanze interne alle imprese e, di conseguenza, risultano schivabili. Partendo proprio dai primi, si possono analizzare tutte le criticità inerenti il fattore concorrenziale e quelle inerenti il fattore della sovrapposizione. Con il fattore concorrenziale si evidenziano tutti gli svantaggi per le imprese riguardanti una competizione spietata nel settore. Le fidelity cards, infatti, soprattutto nel mondo della GDO, vengono implementate dalla maggior parte delle

insegne esistenti, e questo si traduce in una concorrenza spietata che spesso non permette ad alcune aziende di emergere.

Per quanto riguarda il fattore della sovrapposizione, invece, si sta ad intendere una problematica presente soprattutto in Italia. Come già analizzato, i clienti sono troppo abituati a sottoscrivere carte fedeltà presso qualsiasi impresa (74% della popolazione italiana iscritta ad almeno un programma fedeltà, *Nielsen* 2016), il che potrebbe rendere complicato per quest'ultime ingaggiare a dovere i consumatori tramite le proprie fidelity cards.

I costi

Tra gli svantaggi inevitabili relativi alla fidelity card, rientrano anche le criticità per le imprese riguardanti i costi da sostenere. Se è vero che le insegne promotrici hanno la possibilità di ricavare vantaggi grazie alla fidelizzazione dei clienti, è anche vero che i costi che sono chiamate a sostenere non possono essere abbattuti. Le uscite di cassa principali sono rappresentate dal pagamento per la manutenzione della fidelity card e del database clienti derivante, nonché dal pagamento dei fornitori dei premi o vantaggi messi in palio nei loyalty programs promossi. Per le imprese che implementano le carte fedeltà cartacee o plastificate, seppur generalmente si tratta di cifre alquanto ridotte, un altro costo è rappresentato dal pagamento dei fornitori che stampano le tessere. È razionale pensare che i programmi fedeltà maggiormente generosi, che rappresentano

quelli dalla più alta possibilità di coinvolgimento del cliente, risultano essere anche quelli dal maggior sforzo economico per le imprese.

La mancanza di condivisione interna

Infine, entrando nella fase di analisi delle criticità derivanti dall'interno dell'organizzazione aziendale ed evitabili, le fidelity cards potrebbero risultare meno performanti qualora le aziende non dovessero condividere l'analisi dei dati dei clienti all'interno della propria struttura. Stando sempre agli studi da parte *dell'Osservatorio Fedeltà di Parma* (2020), in Italia, ad oggi, soltanto il 70% delle imprese (alimentari e non) condivide lo studio sulle informazioni dei clienti con tutti gli operatori delle altre aree aziendali. La mancata condivisione rappresenta spesso uno scoglio che non permette alle insegne di far conoscere gli aspetti rilevanti che ruotano attorno alle fidelity cards all'interno dell'organizzazione e, di conseguenza, non permette alle aziende di sfruttare al meglio le risorse umane a disposizione.

3.3.3. Le criticità per i clienti

La sconvenienza e la paura

Possono essere rilevati, in conclusione, due svantaggi principali esclusivamente per i clienti. Il primo riguarda la possibile sconvenienza nel partecipare a determinati programmi fedeltà. È il caso dei clienti delle aziende che promuovono loyalty programs legati a carte fedeltà molto poco premianti. In tal senso, al fine di accedere a determinati premi o vantaggi, i clienti sono chiamati ad effettuare un quantitativo di spesa, nell'arco di un determinato periodo di tempo, risultante come eccessivo. Il rischio principale per i consumatori è quello di arrivare a spendere una soglia di denaro esagerata per raggiungere una ricompensa dal basso valore economico.

Il secondo svantaggio riguarda, invece, l'utilizzo dei dati della clientela. I consumatori potrebbero sentirsi violati nella propria privacy dal momento in cui le insegne promotrici, mediante l'analisi della fidelity card, vadano ad analizzare gli acquisti da parte dei clienti. Questo, in realtà, sta a rappresentare sia un vantaggio che uno svantaggio per i consumatori. Il vantaggio è legato al fatto che l'impresa, analizzando i dati dei clienti, ha l'opportunità di personalizzare promozioni ed iniziative che siano di loro gradimento. Lo svantaggio, invece, come sottolineato, risulta legato alla paura di un eccessivo utilizzo delle informazioni da parte delle aziende. Importante ricordare, però, come i dati siano analizzabili dalle imprese soltanto sotto approvazione dei clienti, ovvero qualora dovessero dare il proprio "consenso alla profilazione".

3.4. LE REGOLAMENTAZIONI EUROPEE SULLA TUTELA DEI DATI ASSOCIATI ALLE FIDELITY CARDS

Come appena ribadito, l'utilizzo e l'analisi dei dati dei clienti da parte delle aziende devono necessariamente essere autorizzati dai diretti interessati. Ciò significa che le imprese non hanno la possibilità di studiare determinate informazioni inerenti la clientela qualora non abbiano ricevuto il loro consenso. A dettare tali regolamentazioni in Italia e in Europa è il cosiddetto *GDPR UE 2016/679 (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati)*, cioè il più recente decreto normativo a tal riguardo. Anche le regolamentazioni presenti in molti altri paesi del mondo non europei si dimostrano molto simili a quelle descritte nella *GDPR UE 2016/679*.

Tra i soggetti tenuti a sottostare a tali normative, rientrano ovviamente anche le imprese che promuovono fidelity cards e che, di conseguenza, potrebbero prelevare alcuni dati sui propri clienti (anagrafici e comportamentali). Uno studio da parte di *Accenture*²² (2017) condotto su un campione di 25.426 consumatori provenienti da tutto il mondo, di cui 1.501 italiani, ha dimostrato che il 69% dei clienti sono attenti alla tutela della propria privacy. Stando alle regolamentazioni riguardanti la protezione dei dati dei consumatori, dunque, le imprese europee sono chiamate a richiedere obbligatoriamente, nel momento di sottoscrizione della fidelity card da parte del cliente, i tre consensi precedentemente descritti: fidelizzazione, profilazione e marketing. Oltre

²² La *Accenture* è una società di consulenza aziendale con sede legale a Dublino (Irlanda).

alle regole base che si trovano in capo alle normative europee, entrano in gioco tanti altri fattori a protezione dei consumatori appartenenti all'*UE (Unione Europea)*.

Esaminando soltanto quelli principali tra i numerosi presenti, si possono evidenziare i due più importanti: revoca del consenso ed eliminazione dei dati. A patto che i clienti abbiano dato la loro autorizzazione alle imprese per il trattamento dei dati personali, per quanto riguarda il primo caso hanno la possibilità di revocare l'autorizzazione rilasciata, e quindi di interrompere il trattamento dei propri dati da parte delle imprese, in qualsiasi momento. Nel secondo caso, invece, hanno il potere di richiedere addirittura la cancellazione di tutte le informazioni acquisite dalle aziende fino al momento della richiesta di eliminazione. Un altro fattore fondamentale legato al *GDPR UE 2016/679* è quello riguardante le multe in capo alle imprese in caso di inadempienze agli obblighi. Qualora le imprese non dovessero rispettare i regolamenti imposti *dall'Unione Europea*, potrebbero andare incontro a multe che possono arrivare fino ad un massimo di 20 milioni di euro o del 4% del fatturato globale d'azienda.

3.5. IL CLUSTERING DELLA CLIENTELA E LE INIZIATIVE PERSONALIZZATE

Dal momento in cui le imprese promoventi le fidelity cards ricevono il “consenso alla profilazione” da parte dei propri clienti, hanno l'opportunità di costruire e studiare la propria banca dati interna per sviluppare iniziative o messaggi personalizzati per la

clientela. Tendenzialmente tale lavoro viene implementato dalle imprese grazie agli strumenti di CRM posseduti internamente. Sono diversi i cluster di consumatori che possono essere divisi all'interno del database clienti di ogni azienda. Il cosiddetto "clustering", che indica la divisione dei clienti in target, permette alle insegne di differenziare la clientela in base alle informazioni che raccolgono sulla stessa. Questo il motivo per il quale lo strumento della fidelity card rientra nell'ambito del "micro-marketing", in quanto è possibile personalizzare non solo le iniziative, ma anche tutti quelli che sono i messaggi di marketing delle imprese. Le insegne hanno, dunque, la potenzialità di adattare ai target di clienti anche le comunicazioni inerenti i programmi fedeltà promossi, nonostante questi, al contrario, rappresentino delle forme di iniziativa non personalizzate (si veda, ad esempio: Ziliani, 2008).

Le singole promozioni, offerte e messaggi mirati, elaborati sullo studio di quelle che potrebbero essere le preferenze della clientela, hanno l'obiettivo primario di incentivare il cliente a raggiungere il punto vendita e portarlo a transare la propria fidelity card. L'impresa in questi casi è chiamata, però, a rispondere al duro compito di individuare la linea sottile che divide le diverse iniziative promosse. In alcuni casi, infatti, nell'elaborazione di determinate promozioni, si può correre il rischio che alcuni consumatori possano sentirsi più svantaggiati di altri, convincendosi del trattamento discriminante da parte dell'azienda. Questo è il motivo per il quale le aziende hanno l'obbligo professionale di individuare al meglio quali possano essere le iniziative gradite per ogni singolo cliente, cercando di non scontentare nessuno e di far sì che

nessun consumatore possa persuadersi del fattore discriminante. I dati che tendenzialmente vengono utilizzati per il clustering dei clienti, e di conseguenza per ridurre il rischio d'errore, sono soprattutto quelli inerenti gli aspetti comportamentali. Su tutti: stili di vita, tipologie di prodotti maggiormente acquistati e frequenza degli acquisti.

Per ogni singola iniziativa personalizzata risulta fondamentale, infine, che le aziende formalizzino un piano ben specifico. Il programma può tornare utile per progettare al meglio tutte le varie caratteristiche delle iniziative e, di conseguenza, per avere un quadro complessivo al termine di quelle che sono offerte e promozioni. Solo in questa maniera le insegne hanno la possibilità di comprendere l'efficacia ed il successo di determinate strategie di fidelizzazione. La figura 3.2. sintetizza quello che potrebbe essere un esempio pratico di progetto implementabile dalle insegne alimentari.

Figura 3.2. Un esempio di progetto implementabile per le strategie di fidelizzazione dei clienti nel settore retail



Fonte: <https://www.gdonews.it/2017/01/16/programmi-fedelta-ecco-come-sfruttare-al-massimo-uno-strumento-fondamentale-per-le-vendite/>

3.6. LA CONVERSIONE DELLE FIDELITY CARDS PER ESIGENZE GENERALI

La fidelizzazione della clientela tramite lo strumento delle fidelity cards può essere spinta non solo tramite iniziative e promozioni, ma anche mediante delle riconversioni temporanee delle carte fedeltà. Sono diversi i casi in cui le imprese hanno

deciso nel corso della storia di cambiare veste alla propria fidelity card per rispondere a determinate esigenze di interesse generale. Si intendono, cioè, tutti gli avvenimenti sociali o ambientali che abbiano interessato un'intera comunità, sia essa di carattere mondiale, nazionale o regionale. Un esempio classico di questi tempi (2020) riguarda l'emergenza sanitaria ed economica nata per via della diffusione del *COVID-19*.

Il virus rappresenta una vera e propria emergenza a livello mondiale, che potrebbe interessare l'intera popolazione del mondo per diversi mesi o anni. Questo il motivo che ha portato diverse aziende sparse per il continente a rispondere alla causa con donazioni ad organizzazioni ed associazioni che cercano di fronteggiare il virus. Sono diverse le insegne alimentari, italiane e non, che nel periodo di piena emergenza, per motivi realmente leali o per esigenze di marketing, hanno contribuito con le proprie donazioni alla causa. Tante altre, invece, hanno addirittura optato per una riconversione della propria fidelity card, avviando iniziative temporanee per cercare di contrastare la diffusione del *COVID-19*. Insieme alle abitudini di spesa dei consumatori, che sotto il periodo di emergenza hanno iniziato a convertire le loro spese in acquisti di prodotti utili per la casa e la cucina, sono tramutate, dunque, anche alcune iniziative delle imprese.

Gli esempi più classici in Italia sono quelli delle insegne alimentari che hanno agevolato la spesa degli anziani e di tutte le insegne che per contrastare il virus hanno, invece, modificato il fine della raccolta punti interna ai propri programmi fedeltà. Nel

primo caso, sono state diverse le imprese italiane che hanno permesso l'utilizzo delle fidelity cards degli over 65 ai loro amici e parenti (es: *Gruppo Gabrielli*²³), al fine di evitare l'uscita di casa di quelli che sono stati considerati i soggetti più a rischio dinanzi al virus. Un'altra iniziativa in tal senso è stata, invece, quella inerente la consegna della spesa a casa in maniera gratuita. Alcune insegne hanno promosso tale iniziativa per i soli over 65, mentre altre, come *Crai*²⁴, l'hanno allargata a qualsiasi fascia d'età.

Nel secondo caso, ovvero quello riguardante la modifica del fine della raccolta punti da parte della clientela, infine, le iniziative da parte delle catene alimentari si sono basate su una maggior diffusione delle donazioni. Oltre a quelle implementate direttamente dalle aziende attraverso le proprie casse, alcune insegne, come *Esselunga*, hanno deciso di donare cifre di denaro prestabilite per ogni tot. di punti accumulati dai clienti e utilizzati per ordinare determinate ricompense. In alternativa, altre aziende hanno anche offerto l'opportunità ai consumatori di convertire direttamente i loro punti, accumulati fino al periodo di emergenza, in denaro da destinare alle associazioni in prima linea nella lotta al *COVID-19*.

²³ Il *Gruppo Gabrielli*, nato nel 1892 inizialmente come semplice magazzino commerciale, rappresenta oggi una delle catene della GDO più importanti del Centro Italia.

²⁴ La *Crai* è una catena alimentare italiana nata nel 1973 e con sede a Milano.

3.7. LE INSEGNE ALIMENTARI NON PROMOTRICI DI FIDELITY CARDS

Nell'approfondimento delle fidelity cards promosse dalle aziende operanti nel settore della GDO, si vanno ad esaminare anche tutte quelle insegne alimentari che hanno deciso negli anni di non sviluppare alcuna tessera fedeltà. Generalmente le imprese del mondo del retail alimentare che non promuovono tale strumento di fidelizzazione risultano essere quelle appartenenti al gruppo di esercizi commerciali denominati "discount". Questo per il semplice motivo che tali insegne offrono un assortimento alimentare non di marca con prezzi già ridotti rispetto alla concorrenza. Tra le varie insegne interne alla GDO che operano senza offrire ai clienti la possibilità di sottoscrivere fidelity cards, nel paragrafo vengono citate quelle più conosciute e presenti anche in Italia: *Eurospin*, *Unes Supermercati*, *Lidl* e *Aldi*.

Partendo dall'insegna italiana *Eurospin*, nata nel 1993 e con sede a Verona, si può sottolineare come non promuova, ad oggi, strategie di fidelizzazione particolari per i propri clienti. L'unico fattore di incentivazione per i consumatori è quello inerente l'attuazione di prezzi di vendita stracciati, mentre i prodotti presenti nell'assortimento risultano essere quelli di marca propria (private label) o non di marca. L'altra insegna italiana, *Unes Supermercati*, nata nel 1967 e con sede a Milano, pur non promuovendo la propria tessera fedeltà, cerca di incentivare la clientela con altri strumenti di fidelizzazione. L'azienda milanese offre ogni giorno il 10% di sconto sulla spesa ai pensionati che esibiscono il proprio certificato INPS e agli over 65 anni. Inoltre talvolta,

durante determinati periodi dell'anno, l'insegna promuove anche le cosiddette iniziative di "vendita abbinata"²⁵ (aprile 2020).

Passando all'analisi di quelle che sono le catene estere, invece, bisogna distinguere l'insegna *Lidl*, di origini tedesche e nata nel 1930, dall'insegna *Aldi*, sempre di origini tedesche e nata nel 1923. Entrambe sono presenti anche in diverse parti del territorio nazionale italiano. L'azienda denominata *Lidl* non promuove la fidelity card in Italia, ma attua strategie di fidelizzazione della clientela mediante il proprio canale di diversificazione del business. Attraverso l'agenzia di viaggi online, infatti, offre in determinati periodi dell'anno la possibilità ai propri clienti di partecipare all'estrazione di un premio dall'alto valore economico, rilasciando un coupon di partecipazione per ogni viaggio acquistato. In caso di mancata vittoria del premio, in alternativa, alla clientela viene rilasciato un buono sconto da €20 utilizzabile nei punti vendita dell'insegna.

Per quanto riguarda *Aldi*, invece, le strategie di fidelizzazione si muovono sulla stessa lunghezza d'onda di quelle adottate da *Eurospin*. L'assortimento dell'azienda, cioè, è composto al 95% da prodotti "private label" venduti a prezzi stracciati. Per non infastidire la propria clientela e cercare di velocizzare i tempi di transazione alla cassa, inoltre, l'insegna ha pensato di inserire più di un codice a barre nei propri prodotti, in

²⁵ Per "vendita abbinata" si intende l'iniziativa volta a regalare un premio ai clienti ad ogni tot. di euro spesi per i propri acquisti.

modo tale da velocizzare la scannerizzazione alla cassa di ogni singola merce e migliorare l'esperienza d'acquisto dei propri consumatori (aprile 2020).

CAPITOLO 4 - I LOYALTY PROGRAMS PROMOSSI TRAMITE

FIDELITY CARDS

4.1. LE TIPOLOGIE DI LOYALTY PROGRAMS

Il termine “loyalty programs” sta ad indicare i programmi fedeltà con i quali le imprese, attraverso l’utilizzo delle fidelity cards, permettono ai clienti di partecipare ad iniziative volte a raggiungere determinati vantaggi. L’obiettivo principale è quello di fidelizzare il più possibile la clientela, cercando di portarla a transare più volte, nell’arco di determinati periodi di tempo, la propria tessera fedeltà nei punti vendita o negli esercizi di diversificazione del business. I programmi fedeltà, seppur sponsorizzabili mediante diverse personalizzazioni a seconda dei clienti, indicano, però, delle iniziative di massa promosse verso l’intero bacino di consumatori. Queste possono avere una durata prefissata o possono svolgersi in maniera continuativa durante l’intero arco di vita dell’impresa.

Inoltre, alcuni casi dimostrano come le catene alimentari tendono a differenziare i propri programmi fedeltà a seconda della nazione o della regione in cui operano, nonché a seconda della divisione del punto vendita (si veda, ad esempio: Bombaj e Dekimpe, 2019). Difatti, sono diverse le aziende alimentari mondiali che hanno dato vita negli anni a differenti tipologie di esercizi commerciali, come possono essere gli ipermercati, i supermercati, le superette, ecc. (es: *Ipermercati Carrefour*, *Supermercati Carrefour Market* e *Superette Carrefour Express*). In questo elaborato, stando alle osservazioni e

ricerche dirette, si dividono i loyalty programs in sei diverse tipologie tradizionali: catalogo premi, short collection, scontistica, coalition, concorsi e club esclusivo.

4.1.1. Catalogo premi

Per “catalogo premi” si intende il loyalty program basato sull’accumulo dei punti a fronte del quantitativo di acquisti in un determinato periodo di tempo. I punti acquisiti possono essere utilizzati per richiedere i premi messi a disposizione dall’insegna promotrice. Il catalogo premi rappresenta il più tradizionale dei programmi fedeltà legati alle fidelity cards e, nonostante il trascorrere degli anni, rimane ancora oggi uno dei programmi più diffusi. Una tendenza questa valida soprattutto in Italia piuttosto che in altri paesi esteri dove, nella maggior parte dei casi, si è abbandonata l’idea del catalogo premi per lasciare spazio ad altre forme di programmi fedeltà più innovative.

Le aziende operanti nella GDO promuovono tali programmi con diverse modalità, ma, nonostante questo, gli stessi risultano essere spesso alquanto simili tra di loro. A cambiare, infatti, sono soltanto le modalità di sviluppo del catalogo. Ad esempio, alcune imprese, ad oggi, per permettere ai clienti di visionare i possibili premi raggiungibili decidono di promuoverlo soltanto tramite forma cartacea, mentre tante altre hanno dato il via alla smaterializzazione del catalogo, promuovendolo sul proprio sito aziendale. Altre meccaniche poi che generalmente si diversificano da insegna ad insegna sono quelle riguardanti: la modalità di assegnazione punti, la durata del programma, la

tipologia di premi proposti, gli acceleratori e le modalità di prenotazione e ritiro del premio.

Partendo dalla tecnica di assegnazione punti, la più diffusa in Italia è quella che prevede il rilascio di un punto al cliente ad ogni euro di spesa. Un altro fattore da approfondire è quello poi inerente la durata della raccolta punti. Generalmente le imprese assegnano al proprio programma fedeltà una tempistica di un anno, ma non sono da escludere all'interno della GDO durate più lunghe o meno lunghe. Stesso discorso per quanto riguarda la tipologia di premi proposti. La maggior parte delle insegne tendono ad inserire dei premi fisici nel catalogo molto simili a quelli della concorrenza, nonostante anche in questo caso esistano esempi di aziende che offrono ai propri clienti dei premi innovativi e originali. Tra quelli innovativi rientrano sicuramente i premi legati a determinati servizi come, ad esempio: biglietti per musei, cinema e parchi divertimento; soggiorni e vacanze; buoni sconto dell'insegna; gift card di altre aziende non alimentari.

Passando poi all'analisi dei cosiddetti "acceleratori", questi stanno ad indicare eventuali fattori che possono aiutare il cliente a velocizzare la propria raccolta punti e, di conseguenza, possono portarlo ad ambire a premi dal più alto valore economico. È normale, infatti, che i premi inseriti nel catalogo per i quali è necessario un maggior quantitativo di punti, risultano essere anche quelli dal maggior valore. Anche per quanto riguarda gli acceleratori, le insegne alimentari tendono a perseguire strategie similari.

Sono molto diffusi, sia in Italia che all'estero, quelli che permettono alla clientela di ricevere maggior punti qualora dovessero acquistare i "private label" dell'impresa. Non mancano, però, anche qui casi particolari: nel territorio italiano, ad esempio, *Conad* e *Coop* si differenziano rispetto alla concorrenza. La prima permette attualmente ai consumatori di accumulare ogni martedì della settimana punti doppi rispetto agli altri giorni, mentre la seconda permette ai clienti di acquisire un punto in più ogni due punti accumulati sulla stessa spesa (aprile 2020).

Si conclude, infine, con l'analisi dei fattori inerenti le modalità di prenotazione e ritiro del premio. Per quanto riguarda la prenotazione, una volta raggiunto il quantitativo di punti utile per ritirare il premio desiderato, generalmente il cliente ha la possibilità di richiederlo all'insegna promotrice del programma fedeltà in qualsiasi momento. Le modalità possono variare a seconda dell'azienda. Le più diffuse sono quelle che avvengono direttamente in punto vendita, ma esistono alcune imprese che si sono innovate negli anni anche sotto questo punto di vista, permettendo alla propria clientela di ordinare i premi sul sito o sull'app aziendali.

Altro discorso quello che riguarda la modalità di ritiro del premio. Alcune imprese della GDO si organizzano per averlo già disponibile in punto vendita nel momento della prenotazione del cliente, mentre altre lo richiedono al proprio fornitore soltanto dal momento in cui arriva l'ordine da parte del consumatore. L'ultima differenza è quella riguardante il punto in cui ritirarlo. Le imprese meno innovative permettono di

prelevarlo soltanto in punto vendita. Quelle maggiormente all'avanguardia, invece, offrono alla clientela la possibilità di riceverlo anche direttamente a casa con consegna gratuita.

4.1.2. Short collection

Un'altra tipologia di loyalty programs esistente, nonché molto simile a quella del catalogo premi, è la cosiddetta "short collection". Con tale termine si indica un catalogo premi di breve durata, per il quale i clienti sono chiamati a raggiungere determinati quantitativi di spesa per richiedere direttamente il premio o per accumulare quelli che comunemente vengono chiamati bollini. La short collection, al contrario del catalogo premi, rappresenta un loyalty program basato sulla promozione di premi monotematici, cioè della stessa gamma. Tra le varie raccolte esistenti, quelle più diffuse sono le tipologie inerenti oggetti da colazione, oggetti da camera da letto, oggetti per il bagno, piatti e posate da tavola. Anche in questo caso esistono delle eccezioni. Esaminando il territorio italiano, alcune idee originali sono state implementate, ad esempio, da *Esselunga* e *Sigma*²⁶. La prima insegna offre attualmente nella propria short collection i premi inerenti i rollini di *Star Wars*, una serie di film molto famosa in tutto il mondo (aprile 2020). La seconda catena, invece, offre dei simpatici peluche marca *Trudi*, azienda italiana nata nel 1953 e con sede nel Friuli-Venezia Giulia (aprile 2020).

²⁶ Il *Sigma* è una catena alimentare italiana nata nel 1962 e con sede a Reggio Emilia.

Le short collection si dividono poi in due diverse modalità. La prima e più diffusa viene denominata “raccolta bollini”, mentre la seconda prende il nome di “vendita abbinata”. La raccolta bollini è basata sulle stesse meccaniche della raccolta punti per il catalogo premi, con la presenza, però, di due differenze. La prima distinzione sta nella durata del programma fedeltà. A differenza del catalogo premi, la raccolta ha una durata che solitamente può variare, a seconda delle insegne promotrici, da un mese fino a quattro mesi. La seconda distinzione, invece, riguarda il quantitativo di spesa richiesto per rilasciare un bollino, che generalmente risulta essere molto più elevato rispetto a quello richiesto nella meccanica del catalogo premi. Le modalità in Italia, in questo caso, variano dal rilascio di un bollino ogni 5 euro di spesa fino ad arrivare ad un massimo di ogni 25 euro di spesa, come nel caso di *Esselunga* (aprile 2020).

Altri fattori possono riguardare poi la tipologia dei bollini utilizzati e la possibilità di conversione di punti in bollini. Per quanto riguarda la tipologia, possono essere distinti quelli cartacei, raccolti in un’apposita scheda rilasciata al cliente da parte dell’azienda, e quelli digitali, rilasciati tendenzialmente all’interno delle eventuali app aziendali. Per quanto riguarda la possibilità di conversione dei punti, invece, si intende l’opportunità offerta al cliente da alcune imprese di convertire i propri punti raccolti per il catalogo premi in bollini utilizzabili per le short collection.

La seconda modalità di tale programma fedeltà viene denominata, invece, “vendita abbinata”, che differisce dalla raccolta bollini per una sola variabile. In questo

caso cioè, al raggiungimento di determinati quantitativi di spesa, ai clienti non vengono rilasciati i bollini, bensì direttamente un premio a scelta della raccolta. Importante sottolineare, infine, come tali loyalty programs finora descritti risultano essere accessibili tendenzialmente soltanto ai clienti possessori della fidelity card. Un discorso questo non sempre valido, però. Alcune insegne alimentari, infatti, promuovono in determinati periodi la “raccolta bollini” e la “vendita abbinata” anche a clienti che non sottoscrivono la carta fedeltà.

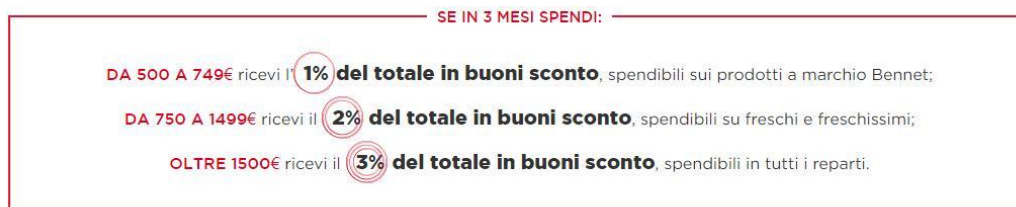
4.1.3. Scontistica

Sulla falsa riga dei programmi di “catalogo premi” e “short collection” analizzati, si va a posizionare anche il programma denominato “scontistica”. La meccanica che viene utilizzata in questo caso è la stessa implementata per il catalogo premi, con un’unica differenza. Se per quest’ultimo l’accumulo dei punti è tramutabile nella richiesta di un premio, per quanto riguarda la scontistica, invece, l’accumulo punti può essere tramutato nell’acquisizione di sconti utilizzabili nei punti vendita o negli esercizi di diversificazione del business delle insegne promotrici. L’accumulo dei punti avviene nelle stesse modalità descritte per il catalogo premi, il che, tradotto, significa che in Italia la maggior parte delle aziende rilasciano ai propri clienti un punto per ogni euro di spesa. Il discorso non cambia neanche per la possibilità di utilizzo di acceleratori, né tantomeno per le tempistiche di durata del programma fedeltà.

A conoscere un cambiamento rispetto al catalogo premi, dunque, risultano essere solamente le ricompense messe a disposizione. Ad ogni tot. di punti accumulati, il cliente generalmente ha la possibilità di decidere se trasformarli in sconto o se proseguire la raccolta per cercare di arrivare ad acquisire una scontistica più corposa. Il loyalty program suddetto ha conosciuto il maggior sviluppo soprattutto al di fuori dei confini nazionali italiani, in quanto il mondo della GDO, attraverso studi e ricerche che verranno riportate in seguito, ha iniziato a comprendere come la premiazione tramite scontistica risulti essere la preferita dai consumatori mondiali.

Anche in Italia, comunque, il programma della scontistica sta ricevendo sempre più interesse da parte dei retailer alimentari e diverse sono le insegne che hanno iniziato a promuovere negli anni il programma. Tra le aziende italiane più famose possono essere citate il *Gruppo Pam*, nato nel 1958 e con sede a Venezia, l'insegna *Tigros*, nata nel 1979 e con sede in provincia di Varese, e l'insegna *Bennet*, nata nel 1964 e con sede in provincia di Como. Il caso più particolare risulta essere proprio quello di *Bennet*, che utilizza una modalità di sviluppo della scontistica alquanto differenziata ed originale rispetto alla concorrenza. Non valuta la fidelizzazione della clientela in base ai punti accumulati, bensì direttamente sulla base del quantitativo di spesa in un determinato periodo di tre mesi. La figura 4.1. sta a mostrare quello che è il sistema premiante dell'insegna lombarda oggi giorno (aprile 2020).

Figura 4.1. Il sistema premiante legato al programma fedeltà “scontistica” dell’insegna *Bennet*



Fonte: <https://www.bennet.com/bennetClub/123Sconto.aspx>

4.1.4. Coalition

Il programma fedeltà che risulta essere, senza ombra di dubbio, il più esteso tra tutti è quello denominato “coalition”. È uno dei loyalty programs maggiormente particolari, in quanto esce completamente fuori dagli schemi della promozione di un’unica fidelity card da parte delle insegne. Per coalition si intende il programma che racchiude all’interno di un cosiddetto “circuito” decine o centinaia di imprese partner. In questa maniera i clienti possessori della fidelity card hanno la possibilità di ottenere premi, sconti o vantaggi presso tutte le insegne appartenenti al circuito. Le aziende, che possono essere alimentari o no, ma anche operanti come organizzazioni offline o online, promuovono in sinergia un’unica fidelity card utilizzabile in tutti i punti vendita delle imprese appartenenti alla coalition. A tale loyalty program le insegne hanno la possibilità di aggiungere sistemi premianti differenti, che possono variare dall’accumulo

punti per richiedere un premio fino all'accumulo punti per richiedere un buono sconto da usufruire presso le diverse aziende partner.

La coalition, sistema che permette alle imprese di dividersi i costi del programma, sta trovando oggi giorno le migliori fortune nei diversi territori esteri, ma, in realtà, una tipologia ne è presente anche in Italia attraverso la mediazione di *Carrefour*²⁷. L'insegna francese fa parte del circuito di fidelity cards denominato "PayBack". I clienti dell'azienda hanno la possibilità di accumulare punti non solo presso la *Carrefour*, ma anche presso tutte le altre imprese che rientrano nel circuito "PayBack". I punti in questo caso possono essere utilizzati per partecipare al catalogo premi del circuito oppure possono essere convertiti in buoni sconto utilizzabili presso tutte le insegne partner. Altri esempi degni di nota, uscendo al di fuori del territorio italiano, sono quelli di *Edeka*, insegna tedesca fondata nel 1898, e di *Sainsbury's*. La prima rientra nel circuito di fidelity cards chiamato "DeutschlandCard", mentre la seconda fa parte del circuito denominato "Nectar" (aprile 2020). In quest'ultimo fino al febbraio del 2016 rientravano anche altre due insegne francesi presenti nel territorio italiano: *Auchan* e *Simply Market*.

L'unica problematica legata alle coalition risulta essere quella inerente le tipologie di insegne che compongono il circuito. Non è da escludere che i clienti affezionati ad una determinata catena alimentare facente parte di una coalition, non siano ugualmente

²⁷ La *Carrefour*, nata nel 1959, è una delle catene alimentari più importanti della Francia ed è presente anche in Italia.

fedeli a tutte le altre imprese partner che fanno parte del circuito. Questa ipotesi può portare il consumatore verso un sentimento di sfiducia e, di conseguenza, può condurlo a rifiutare un determinato loyalty program promosso insieme ai partner. I circuiti, infatti, tendono ragionevolmente a promuovere sconti e premi per i quali viene richiesto un quantitativo di punti abbastanza elevato, stando a considerare che viene offerta la possibilità al cliente di accumularli presso diverse imprese. Se le insegne che fanno parte del circuito, dunque, non dovessero essere di gradimento del cliente, lo stesso potrebbe essere portato a sfiduciare anche una determinata insegna alimentare rientrante nella coalition e per la quale magari, in altre condizioni, avrebbe partecipato ad un determinato loyalty program promosso in maniera solitaria dall'impresa.

4.1.5. Concorsi

Un'altra tipologia di loyalty program che si discosta da quelle tradizionali di "catalogo premi" e "short collection" prende il nome di "concorsi". Per spingere il cliente a transare la fidelity card in punto vendita, la strategia maggiormente diffusa è quella promossa tramite il "coupon" degli scontrini. Si indicano in tal senso tutte le iniziative volte a rilasciare un coupon di partecipazione per l'estrazione di premi ad ogni specifica azione compiuta dal cliente e richiesta dalle insegne alimentari. Nella maggior parte dei casi i programmi sono accessibili soltanto ai possessori di fidelity cards ed i

premi possono variare in diverse tipologie, ma esistono anche qui casi di insegne che estendono tale programma anche ai non possessori di carte fedeltà.

La formula consiste nel rilasciare un codice segnalato direttamente sullo scontrino del cliente al raggiungimento di un determinato quantitativo di spesa, di un determinato quantitativo di punti o al compimento di una specifica azione richiesta dalle catene alimentari. Il codice generalmente necessita di essere inserito poi dal cliente in un'apposita voce del sito o dell'app aziendali per verificare se sia corrisposta la vincita di un premio oppure no. Questa è una tipologia di programma che può risultare efficace quando i clienti per avere maggiori possibilità di vittoria sono costretti a collezionare diversi coupon e, quindi, ad aumentare le proprie transazioni nei punti vendita.

Un esempio del loyalty program denominato “concorso” e attuale in Italia è quello promosso dall'insegna *Coop*, che in alcune regioni della penisola rilascia un coupon di partecipazione per varie estrazioni ad ogni 100 punti accumulati tramite carta fedeltà in un determinato periodo di tempo (aprile 2020). Una prerogativa importante che richiede l'insegna è quella dell'obbligo per i clienti di scaricare l'app aziendale. I premi che possono essere vinti sono di diversa natura, tanto che variano dalla ricompensa fisica fino ad arrivare a quella economica basata sui buoni spesa. Le estrazioni si dividono in questo modo: due estrazioni ogni mese con la possibilità di vincere variegati premi e un'estrazione finale al termine del loyalty program. Nella seconda estrazione

ovviamente, dal punto di vista economico, la ricompensa risulta essere molto più ampia rispetto a quelle prestabilite per le estrazioni mensili.

Un altro caso tutto italiano è, invece, quello della catena *Conad*. L'attuale iniziativa dell'insegna, presente in alcuni punti vendita sparsi per l'Italia, consiste nel permettere ai soli clienti possessori di fidelity card di partecipare ad un concorso con premi di alto valore (aprile 2020). A differenza del concorso di *Coop* basato sulle estrazioni, quello di *Conad* rientra nella cosiddetta tipologia di "Instant Win", in cui i clienti hanno l'opportunità di verificare in maniera immediata la loro eventuale vittoria. Ogni qualvolta che i consumatori acquistano prodotti denominati "Magic", che vengono segnalati dall'azienda tramite volantino, viene rilasciato un codice nel loro scontrino di spesa. Questo codice può essere inserito dai clienti nell'apposita voce del sito aziendale per controllare l'eventuale vittoria dei premi messi a disposizione per il programma fedeltà. Le ricompense sono dei buoni spesa utilizzabili all'interno dei punti vendita *Conad*, che vanno da un minimo di €100 ad un massimo di €2000.

4.1.6. Club esclusivo

Si conclude l'analisi delle tipologie di loyalty programs promosse dalle insegne alimentari con l'approfondimento del "club esclusivo". La tipologia di programma fedeltà suddetta permette alla clientela di far parte di un club dell'insegna e di maturare maggiori vantaggi con l'accumulo dei punti nel tempo o mediante la crescita del proprio

livello di fedeltà. Il sistema implementato per far accumulare punti ai consumatori è lo stesso che viene utilizzato per il catalogo premi, cioè nella maggior parte dei casi le imprese rilasciano un punto ogni euro di spesa. Quello che cambia è che con l'avanzare del quantitativo di punti acquisiti in un determinato periodo, il cliente ha la possibilità di avanzare di status in status.

Ciò sta a significare che in questi casi le imprese permettono alla clientela di migliorare la propria posizione all'interno del club esclusivo e di maturare migliori condizioni di sconto o vantaggio. È una tipologia di loyalty program che viene utilizzata soprattutto nel mondo del retail non alimentare, ma esistono alcune eccezioni presenti anche all'interno della GDO. Il funzionamento consiste nel fissare un numero di status totali e nel determinare il quantitativo di punti necessari o un preciso livello di fidelizzazione da raggiungere per passare da uno status ad un altro. Più si avanza e più ovviamente il cliente ha l'opportunità di ricevere migliori condizioni di ricompensa.

Nel settore della GDO italiana sono due le insegne famose che possono essere citate: *Esselunga* e *Iper La grande I*²⁸. Per quanto *Esselunga*, l'insegna permette attualmente ai propri clienti di richiedere la "Fidaty Card Oro", in sostituzione della tessera standard "Fidaty Card", dopo un anno dal possesso della fidelity card base. La "Fidaty Card Oro", che sta ad indicare un avanzamento di status, permette alla clientela di accumulare punti per il catalogo premi in maniera più rapida e di ricevere offerte personalizzate durante tutto l'anno (aprile 2020).

²⁸ La *Iper La grande I* è una catena alimentare italiana nata nel 1974 e con sede a Milano.

Per quanto riguarda *Iper La grande I*, invece, i clienti oggi giorno hanno l'opportunità di richiedere la "Carta Vantaggi Più", in sostituzione della "Carta Vantaggi" standard, soltanto se hanno speso un totale complessivo di almeno €200 nei 90 giorni antecedenti la richiesta. Anche tale avanzamento di status permette al consumatore dell'insegna di accedere a determinati vantaggi, di accumulare punti convertibili in scontistica e di ordinare la spesa online chiedendo la spedizione direttamente a casa in maniera gratuita (aprile 2020).

Un'altra modalità inerente il club esclusivo è quella, infine, che consiste nell'opportunità per il cliente di pagare mensilmente o annualmente la fidelity card di una determinata insegna per accedere a specifici vantaggi. Una casistica questa che conoscerà maggiori approfondimenti, però, soltanto nei capitoli finali dell'elaborato, in quanto non è ancora molto estesa nel settore della GDO e in quanto, soprattutto, non è ancora oggi sbarcata nel mondo alimentare del territorio nazionale italiano.

4.2. GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI L'ANDAMENTO DEI LOYALTY PROGRAMS

Le strategie di fidelizzazione collettive delle imprese promosse tramite lo strumento di loyalty program, legato normalmente alle fidelity cards aziendali, non sempre risultano essere di successo. Programma fedeltà non può essere considerato sinonimo calzante di risultati positivi in ogni occasione, in quanto i clienti non valutano

la decisione di fare spesa presso una determinata insegna sempre a seconda dei vantaggi legati alle fidelity cards ed ai loyalty programs. Anzi, come dimostrato dallo studio della *Nielsen* (2015) condotto su un campione di 30000 intervistati provenienti da 60 paesi sparsi per il mondo, i fattori che spingono maggiormente la clientela mondiale a fidelizzarsi verso determinati esercizi commerciali sono ben altri.

In cima agli elementi presi in considerazione dai consumatori, con un risultato notevole del 68%, si trova il fattore prezzo, seguito a ruota dalla qualità dell'insegna con il 55%. La convenienza dell'azienda e le promozioni speciali ricevono rispettivamente il 46% ed il 45% delle preferenze. A chiudere sono la pulizia dei punti vendita con il 39%, l'assortimento interno alle attività commerciali con il 36% e la gentilezza del personale di vendita con il 27%. Da queste informazioni ne deriva che fidelizzare la clientela con la tessera fedeltà ed i programmi ad essa associati non è un obiettivo assolutamente semplice da raggiungere. In alcuni casi i consumatori tendono a sottoscrivere fidelity cards non perché siano interessati ai vantaggi offerti dalle aziende, bensì solamente per essere sicuri di possederla nel caso dovesse tornare loro utile in futuro.

Altri casi dimostrano anche come i clienti fedeli ad una determinata impresa possano risultare indifferenti ai loyalty programs promossi. Questo significa che non è da escludere la possibilità che i consumatori transino la propria tessera fedeltà nei punti vendita in cui decidono di fare spesa soltanto per un semplice fattore abitudinario nella transazione, senza magari essere poi effettivamente coinvolti nei programmi fedeltà. Per

tutti gli altri clienti che, al contrario, risultano partecipativi ai programmi, le imprese sono chiamate, invece, a rinnovare in maniera abbastanza continuativa le tipologie di loyalty programs e le meccaniche ad essi legate, in maniera tale da non annoiare la clientela nel lungo termine.

Per i clienti maggiormente fidelizzati tramite lo strumento delle tessere fedeltà, in particolare, possono essere diversi gli elementi che li conducono ad essere coinvolti in maggior misura. Si evidenzia, cioè, il fatto che alcune caratteristiche legate ai programmi possono realmente condizionarne l'andamento ed il successo. I fattori determinanti e principali, nonché comuni tra tutti i loyalty programs, come evidenziato mediante l'analisi della letteratura, sono i seguenti: i premi e le scadenze, le caratteristiche del paese di riferimento e la cultura nazionale e, infine, le caratteristiche della clientela. Prima di analizzare uno ad uno gli elementi elencati, risulta utile esaminare gli studi già presenti in letteratura sulle diverse tematiche. La tabella 4.1. sintetizza le ricerche già affrontate da diversi studiosi negli anni e citate all'interno del paragrafo. Nelle voci "obiettivo" e "risultati" della tabella si evidenziano soltanto gli scopi e gli esiti degli studi che si sono rivelati utili per questo elaborato. Per quanto riguarda, invece, lo studio di Bombaij e Dekimpe (2019), le ipotesi inserite nella voce "obiettivi" vengono di seguito riportate:

- *Ipotesi 1*: la partecipazione ad un programma fedeltà è più debole nei paesi con una concentrazione delle vendite al dettaglio superiore, rispetto ai paesi con una concentrazione delle vendite al dettaglio inferiore;

- *Ipotesi 2*: la partecipazione ad un programma fedeltà è più debole nei paesi con una percentuale maggiore di rivenditori concorrenti che gestiscono un loyalty program, rispetto ai paesi con una frazione inferiore di rivenditori concorrenti che gestiscono un loyalty program;
- *Ipotesi 3*: la partecipazione ad un programma fedeltà è più forte nei paesi con un orientamento a lungo termine maggiore, rispetto a quelli con un orientamento a lungo termine inferiore.

Tabella 4.1. L'analisi della letteratura per gli studi condotti sugli elementi caratterizzanti l'andamento dei loyalty programs

AUTORI ED ANNO	TITOLO	RIVISTA	OBIETTIVO	METODOLOGIA E CAMPIONE	RISULTATI
PREMI E SCADENZE					
Bazargan A., Karray S. e Zolfaghari S. (2017)	Modeling reward expiry for loyalty programs in a competitive market	International Journal of Production Economics	Comprendere l'influenza delle tempistiche e delle tipologie di premi sui consumatori partecipanti ai programmi fedeltà di due diverse imprese operanti nel settore della caffetteria	Osservazione e analisi dei partecipanti ai programmi fedeltà di due imprese concorrenti e operanti nel settore della caffetteria di un paese occidentale	Nel caso di scadenze prestabilite dei programmi fedeltà, gli acquisti da parte dei partecipanti subiscono un'accelerazione solamente quando le ricompense vengono apprezzate dalla clientela
Choi L. e Hwang J. (2020)	Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty	Journal of Business Research	Verificare se i premi cosiddetti "auto-orientati", ovvero per sé stessi (es: diversi dalla beneficenza), aumentino la giocosità dei consumatori verso i programmi fedeltà gamificati	Intervista personale online sottoposta a 204 partecipanti statunitensi del programma fedeltà gamificato di Starbucks	La giocosità dei consumatori verso i programmi fedeltà gamificati è risultata più forte nel caso di sistemi premianti basati su ricompense auto-orientate
Danaher P. J., Danaher T. S. e Sajtos L. (2020)	Tactical use of rewards to enhance loyalty program effectiveness	International Journal of Research in Marketing	Verificare i comportamenti dei consumatori nei programmi fedeltà di "coalition" in 4 anni (2011-2015). Osservare le differenze fra tre diversi stati dei partecipanti: inattività, attività e iper-attività	Osservazione e analisi dei comportamenti di 4505 partecipanti del programma fedeltà di "coalition" di un paese occidentale	I buoni sconto e i pass per soggiorni o vacanze risultano essere i premi migliori per attivare un massimo coinvolgimento dei consumatori nei programmi fedeltà e per incentivare una loro partecipazione nel lungo termine

CARATTERISTICHE DEL PAESE DI RIFERIMENTO E CULTURA NAZIONALE

Bombaj N. J. F. e Dekimpe M. G. (2019)	When do loyalty programs work? The moderating role of design, retailer-strategy, and country characteristics	International Journal of Research in Marketing	Verificare tre ipotesi: 1, 2, 3 (segnalate fuori dalla tabella)	Osservazione ed analisi dei partecipanti ai programmi fedeltà di 358 divisioni totali di catene alimentari presenti in 27 diversi paesi europei	Ipotesi 1 NON supportata. Ipotesi 2 supportata. Ipotesi 3 supportata.
Bray J., De Silva Kanakarathne M. e Robson J. (2020)	The influence of national culture and industry structure on grocery retail customer loyalty	Journal of Retailing and Consumer Services	Verificare l'influenza della cultura nazionale e della struttura industriale del paese nei programmi fedeltà promossi in due diverse nazioni	6 focus group totali (3 per paese) sottoposti ad un totale di 32 consumatori di catene alimentari presenti in Sri Lanka e nel Regno Unito	I consumatori del Regno Unito si sono rivelati molto più attenti al rilascio dei propri dati personali, utili per sottoscrivere fidelity cards, rispetto ai consumatori dello Sri Lanka

CARATTERISTICHE DEI CLIENTI

Bravo-Olavarria R., Chao C. W., Pandit A. e Vilches-Montero S. (2018)	What loyal women (and men) want: the role of gender and loyalty program characteristics in driving store loyalty	Journal of Retailing and Consumer Services	Verificare la differenza di reazione da parte di due diversi generi di clientela (uomini e donne) dinanzi all'innovatività ed ai vantaggi dei programmi fedeltà promossi nel settore della vendita al dettaglio alimentare	Intervista personale online sottoposta a 246 partecipanti dei programmi fedeltà di due delle catene alimentari più importanti dell'Australia	I consumatori uomini si sono rivelati più attratti delle donne verso i vantaggi dei programmi fedeltà, mentre le donne si sono rivelate più attratte degli uomini verso le innovatività dei programmi
---	--	--	--	--	---

4.2.1. Premi e scadenze

Il sistema premiante e le scadenze dei loyalty programs rappresentano due fattori determinanti per l'andamento dei programmi delle imprese. Le insegne ogni qualvolta decidono di implementare strategie di fidelizzazione sono chiamate a rispondere al duro compito di non lasciare nulla al caso. Questo sta a significare che ogni singola strategia deve essere prima testata e analizzata nei possibili risultati futuri. I premi e le scadenze legati ai programmi fedeltà rientrano nella cerchia di quegli elementi che necessitano di un approfondimento, in quanto rappresentano fattori di assoluto valore per i loyalty programs.

Partendo dall'analisi del sistema premiante, negli anni sono state diverse le ricerche che si sono occupate della tematica. In particolare, gli studiosi hanno mostrato con chiarezza come generalmente la clientela risulta essere maggiormente coinvolta nei programmi fedeltà quando questi offrono premi auto-orientati, ovvero di interesse personale per i clienti. I loyalty programs che, al contrario, sono costituiti solamente da un sistema premiante basato sulla possibilità di fare donazioni a determinate associazioni a carattere sociale o ambientale risultano, invece, essere meno accattivanti (si veda, ad esempio: Choi e Hwang, 2020; Bing et al., 2015). Nonostante questa osservazione, c'è da specificare, però, anche il fatto che in alcuni casi i premi altruistici possono rivelarsi particolarmente attraenti per i consumatori con un elevato reddito e

per quelli che sono legati alle tematiche affrontate da determinate associazioni per le quali si richiedono le donazioni.

Altro fattore comune ai vari programmi fedeltà è quello riguardante l'immediatezza del sistema premiante. I clienti, abituati oggi giorno ad essere accontentati in qualsiasi ambito nel minor tempo possibile, potrebbero rivelare ragionevolmente una maggior soddisfazione nel caso di premi raggiungibili in maniera immediata. Più questi risultano essere facilmente accessibili, più potrebbero avere la forza di coinvolgere maggiormente la clientela nei loyalty programs. Le insegne alimentari, però, non sempre possono permettersi tale modalità di premiazione, considerando il fatto che il loro obiettivo rimane costantemente quello di tenere sotto controllo al massimo i costi di gestione dei programmi.

Una tipologia di loyalty program basata su un sistema premiante immediato è quella dei "concorsi". Generalmente questi prevedono il rilascio di coupon subito visionabili dal cliente per verificare l'eventuale vittoria di un premio. Anche in questo caso, nonostante la velocità di premiazione, è presente, però, uno scoglio, ossia il problema riguardante i clienti che non nutrono fiducia in tali programmi fedeltà perché convinti del fatto che la percentuale di vittoria dei premi sia molto bassa. Sempre per quanto riguarda le ricompense, lo studio di J. Danaher, Sajtos e S. Danaher (2020), condotto su un campione di 4505 membri di un loyalty program basato sulla "coalition" e promosso in un paese occidentale (età media: 53 anni; campione: 67% donne e 33%

uomini), ha messo in mostra le tipologie di premi maggiormente soddisfacenti e gradite dai consumatori. I migliori per condurre la clientela ad uno stato di massimo coinvolgimento verso i programmi fedeltà e di partecipazione a lungo termine risultano essere quelli legati a buoni sconto e a pass per soggiorni o vacanze.

Passando poi all'analisi delle scadenze, le imprese hanno l'opportunità di decidere se fissare delle tempistiche per i propri programmi fedeltà oppure no. Possono decidere, in poche parole, se assegnare una data di inizio e fine del programma o se implementarlo in modalità continuativa nel tempo. Gli studi a tal riguardo rivelano che le preferenze sulle tempistiche possono variare sensibilmente da cliente a cliente. Quello che, però, viene dimostrato dagli studi di Bazargan, Karray e Saeed Zolfaghar (2017), condotti sui clienti di due aziende concorrenti nel settore della caffetteria di un paese occidentale, è il fatto che alcuni elementi possono guidare sensibilmente le preferenze dei consumatori più di altri.

Stando agli studi, per le imprese si rivela necessario inserire tempistiche prestabilite ai loyalty programs quando i clienti valutano i premi fisici di alto valore e i buoni sconto non esageratamente bassi. In caso contrario, potrebbe essere maggiormente conveniente non inserire alcuna tempistica. Dunque, in tal senso, le aziende sono chiamate a fare scelte necessariamente ponderate, in quanto, a seconda del sistema premiante finale, le scadenze possono rappresentare un fattore sfiduciante il coinvolgimento della clientela o, al contrario, possono rappresentare un elemento volto

ad accelerare gli acquisti dei consumatori per riuscire ad accedere a determinate ricompense di loro interesse.

4.2.2. Caratteristiche del paese di riferimento e cultura nazionale

Sebbene finora si siano analizzati gli strumenti di fidelity cards e loyalty programs senza considerare le diverse divisioni da paese a paese, bisogna sottolineare come, in realtà, anche le caratteristiche delle nazioni di riferimento e le culture nazionali possano incidere sull'andamento dei programmi fedeltà. I due elementi, pur non avendo sempre un'incidenza notevolmente rilevante, in quanto tendenzialmente i clienti sono alla ricerca del fattore convenienza indipendentemente dal loro luogo di origine, in alcuni casi possono influenzare l'andamento dei loyalty programs. Questo è il motivo per il quale le imprese che promuovono le fidelity cards hanno il compito di differenziarne alcuni aspetti a seconda del paese in cui le implementano.

Un primo esempio ne viene dato dalla differenza tra i programmi fedeltà italiani e quelli esteri. Ciò potrebbe dipendere da una mentalità ancora alquanto tradizionale in Italia, per la quale le insegne della GDO tendono a promuovere tuttora loyalty programs basati soprattutto sul tradizionale catalogo premi. Come constatato attraverso osservazioni online eseguite sui siti aziendali, in tanti altri paesi questa tipologia è stata, invece, sostituita nel tempo con altri programmi che prevedono un sistema premiante basato su ricompense monetarie (es: buoni sconto). Nel progettare i vari programmi

fedeltà le aziende sono anche chiamate a studiare la situazione concorrenziale nel paese di riferimento, cioè valutare il posizionamento e le strategie di fidelizzazione dei competitors. In alcuni casi le catene multinazionali, proprio considerando tale aspetto, tendono a promuovere un loyalty program in una determinata nazione e un altro di diversa tipologia in una nazione differente.

Un altro fattore che talvolta può rivelarsi determinante è poi quello della cultura nazionale. Tendenzialmente anche la cultura ha il potere di influenzare l'andamento dei programmi. Si può pensare, ad esempio, al caso di *Carrefour*. Come dimostrato dalla ricerca di Bombaij e Dekimpe (2019), condotta attraverso l'analisi dell'efficacia dei programmi fedeltà promossi dalle principali catene alimentari presenti in Europa (campione: 358 divisioni di catene alimentari presenti in 17 paesi dell'Europa occidentale e in 10 paesi dell'Europa orientale), uno stesso loyalty program promosso dall'insegna francese in diversi paesi ha portato a risultati differenti. I risvolti sono stati positivi in Belgio, Francia e Lussemburgo, ma non in Bulgaria e Grecia. Un risultato che potrebbe essere spiegato dalle caratteristiche dei paesi e dalla cultura nazionale presente nelle varie nazioni, e che può dipendere, in particolare, dalla concentrazione di insegne concorrenti che promuovono altri programmi nei paesi presi in esame e dall'orientamento a lungo termine da parte dei consumatori provenienti dalle diverse nazioni.

Un altro studio, sempre in riferimento all'influenza della cultura sui programmi fedeltà, è quello di Bray, De Silva Kanakarathne e Robson (2020). Gli studiosi, che hanno condotto la ricerca tramite sei focus group sottoposti ad un piccolo campione di 32 clienti totali delle insegne alimentari più importanti presenti nel Regno Unito e nello Sri Lanka (tre focus group per ogni paese), hanno esaminato la situazione delle fidelity cards promosse nelle due diverse nazioni. È stato ampiamente dimostrato come i clienti del Regno Unito siano molto più attenti alla tutela dei propri dati rispetto a quelli dello Sri Lanka. Gli intervistati del primo paese, infatti, hanno quasi tutti rivelato una paura verso l'utilizzo delle proprie informazioni da parte delle insegne alimentari. La maggior parte dei consumatori del secondo paese, invece, ha dichiarato di essere felice nel rilasciare informazioni alle aziende se queste vengono poi utilizzate per formulare iniziative personalizzate per ogni singolo cliente. Questo risultato permette di comprendere come per le imprese della grande distribuzione presenti nello Sri Lanka sia molto più facile, rispetto a quelle del Regno Unito, acquisire i dati dei propri consumatori e, di conseguenza, personalizzare le proprie strategie di fidelizzazione rivolte ai singoli target di clienti.

4.2.3. Caratteristiche dei clienti

Una menzione a parte risulta necessaria anche per quelle che vengono chiamate “caratteristiche dei clienti”. Come già sottolineato, indipendentemente da connotazioni

personali e luoghi d'origine, i clienti sono tendenzialmente alla ricerca della massima convenienza in qualsiasi settore con il quale interagiscono. Difficile, se non impossibile, trovare anche un singolo consumatore che alla proposta di un qualsiasi vantaggio gratuito offerto da un'azienda possa declinare l'offerta. Quello che si cerca di sintetizzare in questo paragrafo sono, però, le caratteristiche e gli aspetti caratteriali di ogni singolo cliente che possono determinare la propria propensione ad essere coinvolto o meno in uno specifico programma fedeltà.

Le imprese interne alla GDO, considerando il fatto che tutti i soggetti esistenti hanno il bisogno primario di nutrirsi e quindi di fare spesa, potrebbero avere ragionevolmente una maggiore possibilità di coinvolgere i clienti con i propri programmi rispetto magari ad altre aziende operanti in settori differenti. Talvolta, però, si verifica il problema che, anche in condizioni di loyalty programs interessanti e generosi, alcuni consumatori si rivelano partecipativi ed altri no. Quanto spiegato può derivare appunto da quelle che sono le caratteristiche e gli aspetti comportamentali relativi ad ogni singolo cliente. Si può pensare, ad esempio, ai casi in cui i consumatori non sono interessati ai premi messi a disposizione dalle aziende, a quelli in cui si sentono violati nella propria privacy, a quelli in cui non hanno voglia di perdere tempo per transare ad ogni acquisto la fidelity card (cartacea, plastificata o digitale) e a tantissime altre ancora motivazioni plausibili.

Lo studio di Bravo-Olavarria, Chao, Pandit e Vilches-Montero (2018), condotto in Australia su un campione di 246 partecipanti ai programmi fedeltà di due delle catene alimentari più grandi del paese (età media: 34 anni; campione: 55% clienti donne e 45% clienti uomini), ha mostrato anche una differenza notevole tra i clienti di diverso sesso. Dividere e studiare ogni singolo aspetto della clientela risulterebbe impossibile, ma concentrarsi sulla distinzione più netta, ovvero quella di genere tra uomini e donne, si è rivelata per gli studiosi la soluzione più ragionevole. I consumatori di sesso femminile, stando ai risultati della ricerca, hanno una propensione più ampia a sottoscrivere fidelity cards rispetto a quelli di sesso maschile. Ma il vero aspetto che balza fuori dalla ricerca sta nel fatto che gli uomini sono usualmente più attratti delle donne da tutti i vantaggi che offrono i loyalty programs, mentre le donne, al contrario, risultano essere molto più attente a tutte le innovazioni riguardanti i programmi.

I consumatori, dunque, possono presentare innumerevoli sfaccettature, e per le imprese risulta praticamente impensabile promuovere programmi fedeltà che possano essere graditi dall'intero bacino di clienti o che possano ingaggiare un numero infinito di nuovi consumatori. Nonostante questo, però, le insegne sono chiamate ad usufruire di tutti gli strumenti interni all'organizzazione aziendale per cercare di studiare al meglio le strategie di fidelizzazione che possano rivelarsi maggiormente efficaci. Se è vero, infatti, che raggiungere tutti i clienti interni in un paese risulta inverosimile, è vero anche che cercare di coinvolgerne il maggior numero possibile deve restare la prerogativa principale di qualsiasi azienda.

4.3. GLI ALTRI FATTORI INFLUENZANTI I LOYALTY PROGRAMS

È fondamentale che tutti gli elementi analizzati finora e caratterizzanti l'andamento dei loyalty programs vengano esaminati dalle imprese per cercare di comprenderne il significato e per cercare di guidare al meglio la promozione delle proprie strategie di fidelizzazione. Oltre a quelli descritti, però, esistono tanti altri fattori che possono essere controllati dalle aziende e che, nella maggior parte dei casi, riescono a soddisfare i consumatori indipendentemente dalla loro natura. Sono elementi variegati e non appartenenti tutti allo stesso ambito, ma che ricoprono un ruolo importante nel proprio campo d'azione. Tra questa miriade di fattori, si individuano ed elencano quelli che risultano essere i più importanti, ovvero le cosiddette necessità che, stando alle osservazioni eseguite per l'elaborato, potrebbero tornare utili per garantire il successo dei programmi fedeltà: gli acceleratori, le promozioni, le comunicazioni face-to-face del personale, le iniziative nei giorni di compleanno del cliente, la digitalizzazione, il customer service e il passaparola positivo.

Gli acceleratori

Uno degli elementi fondamentali che possono contribuire al successo dei loyalty programs è quello degli acceleratori. Come comprensibile dal nome stesso, hanno l'obiettivo di aiutare la clientela ad accelerare il processo legato ai programmi fedeltà per arrivare all'accesso delle ricompense finali. È facilmente intuibile, quindi, che la

possibilità per il cliente di utilizzare gli acceleratori nei loyalty programs possa creare in capo allo stesso maggior motivazione e coinvolgimento per il programma. È un sistema quello descritto che viene promosso soprattutto nei programmi basati sulla raccolta punti. Nei paragrafi precedenti è già stato citato uno degli strumenti più utilizzati, ovvero quello del maggior quantitativo di punti rilasciati nel caso di acquisto di prodotti a marca privata delle insegne alimentari.

Oltre a questa ipotesi, nel settore della GDO, sono tante altre le tipologie di acceleratori utilizzabili. Una molto diffusa è quella legata agli acquisti online. Al fine di incentivare la spesa presso il sito aziendale, e di conseguenza la registrazione utile per acquisire dati più precisi sui consumatori, le insegne tendono ad offrire un maggior quantitativo di punti, accelerando il loro percorso nei loyalty programs, a tutti i clienti che acquistano online. Molte imprese hanno, invece, iniziato ad accelerare la raccolta punti della clientela che decide di scaricare l'app aziendale o che partecipa attivamente a determinati quiz interni all'app o al sito. Questi esempi rientrano nella tematica della “gamification”, che verrà meglio approfondita nel capitolo finale dell'elaborato.

Un caso chiaro in Italia è quello dell'insegna *Despar*, nata nel 1932 e con sede in Olanda. L'impresa alimentare ha creato una specifica voce interna alla propria app dal nome “Gioca e Risparmia”. Attualmente ogni settimana all'interno vengono creati quiz e giochi ad hoc per il cliente. Più i consumatori giocano, più ovviamente hanno la possibilità di indovinare le risposte dei quiz o di completare le missioni dei giochi,

riuscendo conseguentemente ad acquisire i punti messi a disposizione come ricompensa da *Despar* e utilizzabili per i programmi fedeltà dell'insegna (aprile 2020).

Altri casi di acceleratori sono riscontrabili, infine, nelle cosiddette “partnership”, che non devono essere confuse con il loyalty program delle “coalition”. Nelle partnership, infatti, le imprese generalmente vanno a stringere delle collaborazioni inerenti i programmi fedeltà con altre aziende, senza, però, promuovere la medesima tessera fedeltà. Ciò significa che, tramite le insegne partner, può essere offerta la possibilità ai clienti di accumulare punti anche presso altre imprese. Gli strumenti in questione vengono utilizzati in Italia da diverse imprese interne alla GDO. Bisogna, comunque, differenziare due diversi casi. Alcune aziende permettono ai clienti possessori di fidelity cards di accumulare i punti anche presso le imprese partner, mentre altre permettono alla clientela addirittura di convertire i punti con le imprese in questione.

Per comprendere meglio, sono evidenziabili due casi italiani concreti. *Il Gigante*²⁹, ad esempio, offre oggi giorno ai consumatori l'opportunità di accumulare i punti utili per i propri programmi fedeltà anche presso le aziende con il quale ha legato la partnership (aprile 2020). *Esselunga*, invece, permette alla clientela addirittura di convertire i punti accumulati tramite la fidelity card dell'insegna con quelli accumulabili tramite la tessera fedeltà di altre due imprese partner: *Q8*, compagnia petrolifera, e *Avios*, compagnia aerea (aprile 2020). Altri acceleratori, infine, possono

²⁹ *Il Gigante* è un'insegna alimentare italiana nata nel 1972 e con sede in provincia di Milano.

essere ideati e differenziati a seconda della creatività in capo alle aziende. Rappresentano uno strumento assolutamente variabile e flessibile, in quanto ogni impresa ha l'opportunità di ideare quelli che pensa possano essere i più incentivanti per la propria clientela.

Le promozioni

Le imprese che implementano determinate tipologie di loyalty programs senza attuare un piano di promozione efficace, nella maggior parte dei casi vanno incontro a gravi insuccessi di fidelizzazione. Uno dei problemi evidenziati all'interno della GDO negli anni è stato proprio questo, cioè il fatto che in alcuni casi le insegne investono poche risorse nella promozione dei propri programmi, non permettendone una conoscenza approfondita alla clientela. Le aziende, dunque, sono chiamate, una volta implementato il proprio programma fedeltà, a promuoverlo in ogni punto di contatto con il cliente. Il successo di una determinata strategia di fidelizzazione si nasconde anche dietro questo aspetto. Le imprese riescono a raggiungere un maggior coinvolgimento dei clienti quando sono solite lanciare loro diversi messaggi sulle fidelity cards promosse e sui programmi associati (si veda, ad esempio: Bijmolt et al., 2014).

Si può pensare, ad esempio, alle pubblicità televisive, radiofoniche o mediante media, alle pubblicità fuoriporta (es: cartelloni pubblicitari), a quelle tramite volantino,

alle pubblicità sui social network e su *You Tube*, a quelle tramite sito aziendale, tramite i siti esterni, via mail e alle sponsorizzazioni mediante notifiche push delle app aziendali. Ma soprattutto la tipologia che generalmente risulta essere più vincente è quella che avviene mediante personale di vendita, in quanto i dipendenti rappresentano l'immagine vera e propria di ogni impresa e talvolta hanno il potere, tramite le loro comunicazioni, di influenzare le scelte dei consumatori.

Lo sforzo delle imprese nello sponsorizzare i propri programmi, inoltre, è necessario che non si fermi soltanto alla fase iniziale, ossia nella fase di pubblicità volta a far conoscere preventivamente un determinato loyalty program. Questo è il motivo per il quale le insegne alimentari, ma anche tutte le altre al di fuori del settore della GDO, generalmente continuano a lanciare input ai propri clienti anche durante la loro partecipazione al programma. L'esempio più calzante è quello dell'invio delle mail, dei messaggi telefonici o delle notifiche, nel caso di utilizzo di app aziendali, al raggiungimento di determinati quantitativi di punti o di spesa. In questi casi le aziende tendono ad inviare dei messaggi ai consumatori al solo scopo di ricordare loro che hanno l'occasione di accumulare altri punti per raggiungere uno specifico premio, uno sconto o uno status successivo nel caso di "club esclusivo". Questa tecnica si rivela tendenzialmente efficace per incentivare ulteriormente il cliente a continuare la transazione della propria fidelity card presso una determinata impresa o, addirittura, per accelerarne i propri acquisti.

Le comunicazioni face-to-face del personale

I dipendenti delle imprese, soprattutto quelli di front-office³⁰, rappresentano l'immagine vera e propria delle organizzazioni aziendali. Il loro operato risulta fondamentale principalmente nella GDO, dove i consumatori quotidianamente compiono i propri acquisti e si interfacciano con il personale delle insegne alimentari. È necessario che siano proprio quest'ultimi, qualora i clienti decidessero di effettuare i pagamenti nella cassa tradizionale e non in quella self-service, a promuovere ogni tipo di iniziativa delle imprese. Le comunicazioni cosiddette "face-to-face" rappresentano spesso lo strumento più efficace per lanciare chiari messaggi ai singoli clienti. Proprio per questo motivo, le aziende formano i dipendenti anche sotto questo punto di vista, ordinando loro di compiere degli sforzi volti ad indicare in cassa ai clienti la possibilità di sottoscrivere la fidelity card e gli sforzi volti a descrivere i loyalty programs legati alla carta fedeltà.

Le iniziative nei giorni di compleanno del cliente

Un'altra necessità legata ai programmi fedeltà e che spesso risulta essere fondamentale per migliorarne l'andamento è quella legata alle iniziative nei giorni di compleanno del cliente. Le informazioni sulla data di nascita di ogni singolo

³⁰ Con il termine "personale di front-office" si indicano i dipendenti dell'impresa che interagiscono direttamente con i clienti.

consumatore vengono a conoscenza delle imprese dal momento in cui la clientela sottoscrive la fidelity card. Uno dei dati richiesti da tutte le insegne alimentari, insieme a diversi altri, risulta essere proprio quello della data di nascita. In questo modo le imprese hanno la possibilità di indirizzare determinate strategie personalizzate ai clienti nei giorni di compleanno. In tali occasioni, al solo fine di mettere in risalto l'attenzione da parte dell'impresa verso il consumatore e di farlo sentire importante, le aziende tendono ad offrire alcuni vantaggi inerenti i loyalty programs ai festeggiati. Degli esempi classici molto utilizzati, e che si rendono assolutamente necessari, sono quelli del regalo di buoni sconto da utilizzare in punto vendita o quelli del regalo di punti nel caso di programmi fedeltà basati sulla raccolta.

Il customer service

Dal momento in cui un'impresa promuove un determinato loyalty program, risulta fondamentale la messa in conto di eventuali problematiche o di eventuali lamentele da parte della clientela. Qualora il meccanismo dei programmi non dovesse funzionare al meglio o non dovesse essere gradito dai clienti, può capitare anche che gli stessi prendano il coraggio per lamentarsi indirettamente o direttamente con l'azienda. Si può pensare, ad esempio, all'arrabbiatura e al conseguente desiderio di sfogarsi di un determinato consumatore che non trova disponibile, nel caso di catalogo premi, una ricompensa fisica che è stata inserita nel catalogo dell'azienda. La modalità di reclamo

indiretto è quella che consiste nel lasciare recensioni negative nei confronti di una determinata impresa a persone conosciute o in giro per il web. Risulta essere la modalità più pericolosa e nociva per le aziende, in quanto non hanno la possibilità di recuperare la situazione negativa che si va a creare. Il reclamo diretto, invece, avviene direttamente nei confronti delle insegne (Pascucci, 2013).

Una necessità rilevante legata ai programmi fedeltà, quindi, risulta essere quella di mettere a disposizione dei clienti appositi spazi in cui possano esporre le proprie problematiche relative ai loyalty programs, al fine di incentivare la clientela a lamentarsi direttamente con le aziende e ad avere, di conseguenza, una maggiore possibilità di recupero del consumatore deluso. Gli strumenti maggiormente utilizzati dalle imprese della GDO in tal senso sono quelli di un apposito numero telefonico o di un apposito indirizzo mail al quale i clienti possono rivolgersi. È di fondamentale importanza che tutte le lamentele vengano gestite e curate nel miglior modo possibile. Le gestioni ottimali dei reclami da parte delle aziende talvolta possono portarle a recuperare e, addirittura, ribaltare una situazione di disagio, acquisendo maggiore fiducia e serietà agli occhi della clientela (Pascucci, 2013).

Il passaparola positivo

Il passaparola positivo è un concetto di assoluta importanza per il motivo che, dal momento in cui si scaturisce, può portare l'impresa verso l'acquisizione di tanti nuovi

clienti. Quando a parlare bene dell'azienda sono direttamente i consumatori, sia con i propri conoscenti che mediante gli appositi spazi online, l'efficacia risulta essere maggiore rispetto a quella prodotta direttamente dalle promozioni e comunicazioni delle imprese. Secondo studi non recentissimi da parte della *Nielsen* (2012), condotti su un campione di più di 28000 consumatori provenienti da 56 paesi del mondo, ben il 92% delle persone tendono a fidarsi delle recensioni di amici e parenti, nonché di quelle che leggono online.

Questo è il motivo per il quale anche attraverso i programmi fedeltà le insegne, alimentari e non, sono chiamate ad investire risorse per cercare di migliorare al meglio la cosiddetta "customer experience", ovvero l'esperienza del cliente. Il termine sta ad indicare in questo caso, cioè nell'ipotesi di partecipazione del consumatore ai loyalty programs, l'intero percorso che conduce il cliente dalla fase iniziale del programma fino ad arrivare alla ricompensa finale. Se l'intero processo risulta essere coinvolgente e soddisfacente per la clientela, allora questa può essere maggiormente incentivata a scaturire un passaparola positivo esterno all'azienda.

È necessario anche, inoltre, che i primi ad essere soddisfatti dalla fidelity card e dai programmi associati siano i dipendenti, in quanto spesso sono loro stessi a far partire le prime voci positive sulla propria azienda. A seconda di tale prerogativa, sono molte le imprese che offrono al proprio personale sconti ulteriori attraverso la fidelity card o il raggiungimento di vantaggi legati ai loyalty programs in maniera più rapida. Le

“customer experience” di clienti e dipendenti, derivanti dalle varie iniziative dell’azienda, si rivelano tendenzialmente fondamentali per aumentare la loro lealtà nei confronti di una determinata insegna e per scaturire un possibile passaparola positivo esterno alle aziende.











4.4. LA SITUAZIONE DEI LOYALTY PROGRAMS NELLA GDO ITALIANA

Per comprendere meglio le tipologie di fidelity cards e di loyalty programs promossi generalmente all’interno della GDO italiana, occorre avanzare un’analisi sistematica delle strategie attuate dalle insegne alimentari più importanti. Se è vero che in alcuni paesi esteri, soprattutto in quelli che spesso si rivelano essere pionieri delle innovazioni interne alla GDO, i programmi fedeltà maggiormente promossi sono legati soprattutto al sistema della “scontistica”, è anche vero che in Italia la situazione risulta essere molto più variegata.

Al fine di avere un quadro generale della situazione interna alla GDO italiana, come mostrato dalla tabella 4.2., si è reso utile esaminare i programmi fedeltà più frequentemente promossi dalle migliori catene alimentari che ne fanno parte. I loyalty programs attuati dalle insegne della penisola, nella maggior parte dei casi, sono caratterizzati da tempistiche ben delineate e, inoltre, possono essere aggiornati, differenziati o alternati nel corso degli anni. Il campione preso in esame è stato composto da 10 diverse insegne operanti all’interno del territorio italiano, in cui sono

state inserite anche due grandi realtà marchigiane, ovvero il *Gruppo Gabrielli* e la catena *Sì Con Te*³¹. Le 10 aziende alimentari esaminate sono, dunque: *Conad*, *Esselunga*, *Coop Italia*, *Carrefour*, *Iper La grande I*, *Bennet*, *Gruppo Pam*, *Famila*³², *Sì Con Te* e *Gruppo Gabrielli*.

Tabella 4.2. I loyalty programs promossi dalle 10 insegne alimentari esaminate in Italia

	Catalogo premi	Short collection	Scontistica	Coalition	Concorsi	Club esclusivo
	√	√			√	
	√	√			√	√
	√	√			√	
	√	√		√	√	
			√		√	√
	√		√		√	
		√	√		√	
	√	√			√	
	√	√			√	
	√	√			√	

³¹ Il *Sì Con Te* è una catena alimentare, appartenente alla società *CE.DI. Marche Soc. Coop.*, che ha sede nella provincia di Ancona.

³² *Famila* è una catena alimentare italiana nata nel 1984 e con sede a Bolzano.

Come si può notare dalla tabella 4.2., le insegne alimentari più importanti in Italia promuovono i programmi fedeltà che considerano più idonei per il proprio bacino di clientela. Nonostante le prove di differenziazione rispetto alla concorrenza, nella GDO italiana prevalgono ancora i loyalty programs più tradizionali: “catalogo premi”, “short collection” e “concorsi”. A differenza degli altri programmi fedeltà che perlopiù vengono alternati, quelli tradizionali, al contrario, vengono tendenzialmente rinnovati con continuità negli anni. Le meccaniche dei vari programmi, invece, possono variare da insegna ad insegna.

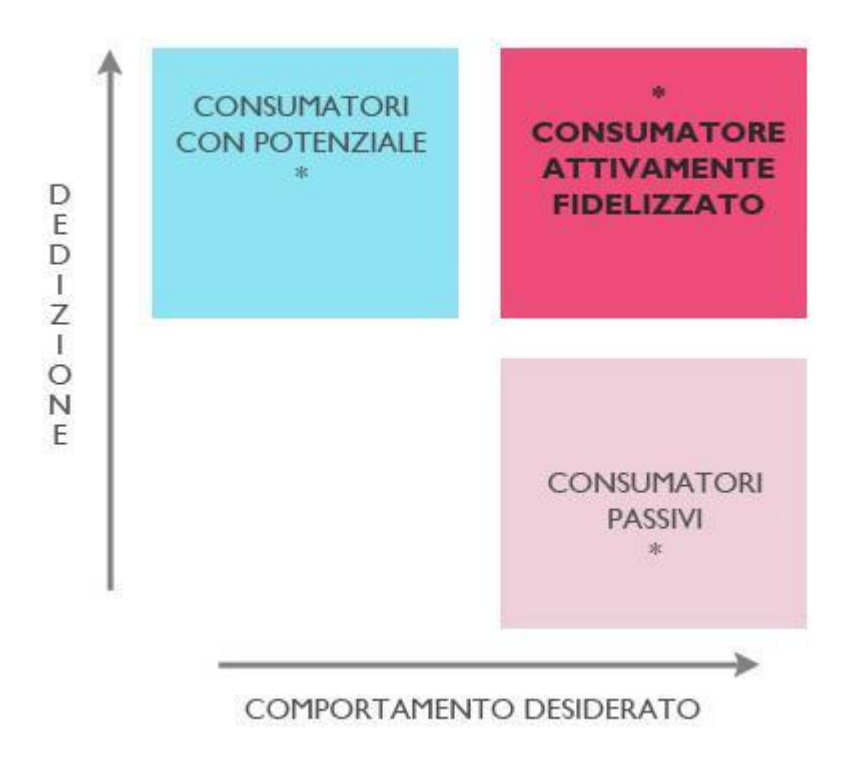
L’analisi riassuntiva descritta nella tabella 4.2. rappresenta, dunque, la situazione delle strategie di fidelizzazione maggiormente promosse negli anni recenti da parte delle insegne alimentari esaminate. I programmi fedeltà inseriti nella tabella sono programmi che, a seconda dei casi e del periodo di riferimento, vengono attuati contemporaneamente o in maniera alternata da parte delle aziende. Alcuni loyalty programs, soprattutto quelli tradizionali, vengono confermati in maniera continuativa nel tempo molto più di altri, in quanto generalmente le insegne tendono a specializzarsi nella promozione di determinate strategie di fidelizzazione. Tali programmi fedeltà, però, non sono rinnovati sempre nella stessa maniera, bensì vengono generalmente sottoposti nel tempo ad una revisione ed innovazione delle meccaniche e dei sistemi premianti.

4.5. LA “LOYALTY MATRIX” COME STRUMENTO DI MISURAZIONE

Durante il corso dei loyalty programs o al termine, nel caso in cui vengano fissate delle tempistiche specifiche, le imprese hanno la possibilità di misurarne l'andamento. L'evoluzione dei programmi fedeltà si è visto nei precedenti paragrafi che può dipendere da una serie molto ampia di fattori, tant'è vero che per le aziende risulta praticamente impossibile riuscire a soddisfare con le proprie strategie di fidelizzazione l'intero bacino di consumatori. Per verificare l'eventuale successo dei programmi attuati, comunque, si ha la possibilità di studiare tutti i dati interni al database clienti e, quindi, la possibilità di comprendere quali siano i consumatori che hanno partecipato attivamente e quali no.

Uno strumento che può tornare utile è quello della “loyalty matrix”, tradotta in italiano “matrice della fedeltà”. Le imprese hanno addirittura la facoltà di implementare la matrice a proprio piacimento, cioè secondo i criteri che pensano possano essere efficaci per un'ottima misurazione (Malekian, 2009). Un esempio pratico di “loyalty matrix” implementabile dalle aziende è quello presente nella figura 4.2. In questo prototipo si mette a confronto il fattore “dedizione” con il fattore del “comportamento desiderato” da parte del cliente. A seconda dell'intreccio di tali elementi, si possono delineare tre tipologie di consumatori, analizzabili dalle aziende per comprendere l'andamento dei programmi fedeltà attuati e per comprendere meglio quali strategie di fidelizzazione rivolgere loro nel futuro.

Figura 4.2. Un esempio tipico di “loyalty matrix”



Fonte: <https://www.insidemarketing.it/loyalty-program-fidelizzare-consumatore/>

Le tre tipologie di clientela che possono essere evidenziate nell'esempio di matrice preso in esame sono le seguenti:

- *Consumatori passivi.* Sono quei consumatori che compiono un numero elevato di spese o raccolgono punti tramite la propria fidelity card in un determinato periodo, ma che non richiedono le ricompense messe a disposizione nel programma fedeltà. Probabilmente rappresentano quei clienti che sono fidelizzati ad una determinata insegna non per merito dei loyalty programs e che transano la propria fidelity card solamente per una questione abitudinaria;

- *Consumatori con potenziale.* Sono quei consumatori che compiono un numero elevato di spese o raccolgono punti tramite la propria fidelity card in un determinato periodo, partecipando anche alle altre iniziative dell'impresa. In alcuni casi possono anche impegnarsi con determinate azioni per usufruire degli acceleratori messi a disposizione nei loyalty programs. Anche loro, però, non richiedono alcuna ricompensa. Nella maggior parte dei casi la motivazione di tale scenario si trova nel fatto che, al termine del programma fedeltà, i consumatori semplicemente dimenticano di effettuare la richiesta della remunerazione. Un'altra motivazione può essere quella del cedimento dei punti, nel caso di programmi con raccolta punti, ai propri conoscenti che magari ne necessitano per arrivare a richiedere una determinata ricompensa;
- *Consumatori attivamente fidelizzati.* Sono quei consumatori che compiono un numero elevato di spese o raccolgono punti tramite la propria fidelity card in un determinato periodo. A differenza delle altre due tipologie di clienti, questi si impegnano anche nel richiedere e ricevere la ricompensa del programma fedeltà a cui partecipano.

4.6. I LOYALTY PROGRAMS AL DI FUORI DELLA GDO

Per analizzare al meglio le tipologie e le meccaniche di programmi fedeltà implementati nel settore della GDO, risulta utile aprire gli orizzonti anche al di fuori dell'ambito alimentare, esaminando gli esempi di strategie di fidelizzazione maggiormente diffuse in altri settori come, ad esempio, quello della vendita al dettaglio non alimentare. La maggior parte dei retailer non alimentari promuove oggi giorno i

loyalty programs denominati “club esclusivo”. Questa tipologia risulta essere molto più estesa in altri settori piuttosto che in quello della GDO. Prendendo in esame il territorio italiano, si può verificare come molte delle aziende non alimentari più importanti adottino tale tipologia di programma. I casi più calzanti sono quelli di *Intimissimi*, azienda di biancheria intima nata nel 1996, di *OVS*, azienda di abbigliamento per donna e bambino nata nel 1972, e di *Italo*, impresa ferroviaria nata nel 2006. Tutte e tre le insegne italiane permettono ai propri clienti di accumulare punti e, in base al quantitativo accumulato in un determinato periodo, di avanzare di status in status. Più il consumatore si trova in una posizione migliore del programma, più ovviamente ha diritto ad una serie di offerte maggiormente vantaggiose.

Esaminando caso per caso, e partendo da quello di *Intimissimi*, si può notare come la durata di tale programma sia di un intero anno. L’azienda rilascia al cliente un punto ogni euro di spesa e individua tre diversi status: “Essential”, che è quello iniziale; “Vantage”, per il quale sono richiesti 1000 punti; “Privilege”, per il quale sono richiesti 2000 punti. L’ultimo status, in particolare, offre promozioni esclusive durante l’anno, sconti del 20% su ogni acquisto ed un regalo esclusivo nel giorno di compleanno del cliente (aprile 2020). La formula adottata da *OVS* è la stessa, ma con l’unica differenza che in questo caso gli status sono quattro. L’ultimo, raggiungibile con 1000 punti, permette ai consumatori di accedere ad iniziative personalizzate, di avere il 20% di sconto su ogni acquisto, di partecipare ad eventuali eventi esclusivi nei punti vendita e di usufruire della consegna a domicilio gratuita (aprile 2020).

Per quanto riguarda la formula adottata da *Italo*, invece, gli status accessibili sono soltanto due: “Italo Più” e “Italo Più Privilege”. Il primo è accessibile con 1800 punti, mentre il secondo con ben 15000 punti. Il quantitativo di quelli che vengono rilasciati per ogni spesa può variare a seconda del periodo e del tipo di prodotto acquistato. Con “Italo Più” i clienti hanno diritto ad un biglietto premio e all’accesso a promozioni dedicate durante l’anno. Con “Italo Più Privilege”, invece, hanno diritto ad un biglietto premio, all’accesso a promozioni dedicate durante l’anno e all’accesso al “Lounge Italo Club” in ogni viaggio, ovvero l’area riservata all’interno dei treni con servizi speciali (aprile 2020).

Questi descritti sono solo tre esempi delle tipologie di loyalty programs maggiormente promosse nel territorio italiano. Esistono ovviamente tante altre varianti di programmi fedeltà implementabili e che vengono adottate da altre imprese nel settore del retail non alimentare. Sono molti i casi delle imprese interne alla GDO che svolgono delle analisi in altri settori soltanto per evidenziare le eventuali innovazioni ed idee originali promosse da altre aziende. Attraverso queste modalità di studio, così, le insegne alimentari non si precludono l’opportunità di prendere spunto anche da altri settori e di riportare, qualora ce ne fossero le condizioni, nuove idee all’interno anche dei propri programmi fedeltà.

CAPITOLO 5 - I POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI DI FIDELITY CARDS E LOYALTY PROGRAMS

5.1. IL PROCESSO DI SMATERIALIZZAZIONE

Sono diversi gli aspetti delle fidelity cards che, in concomitanza con il costante sviluppo tecnologico, potrebbero essere interessati da scenari futuri intriganti. Le imprese sono chiamate ogni giorno a studiare innovazioni legate alle carte fedeltà che possano interessare i consumatori e possano incentivarli ad intensificare la loro partecipazione ai loyalty programs nel lungo periodo. Una delle problematiche sulle quali si interrogano i marketers interni alle insegne retail riguarda l'efficacia odierna di carte e programmi fedeltà. Le strategie di fidelizzazione tradizionali perdono il passo con il trascorrere degli anni e, in vista di tale aspetto, per le imprese risulta necessario aggiornare in continuazione i propri strumenti.

Ad esempio, lo studio di De Fatima Salgueiro, Filipe e Marques (2017), condotto su un campione di 618 consumatori portoghesi del settore alimentare, ha dimostrato il fatto che la clientela iscritta ai programmi fedeltà delle insegne non risulta essere più fedele della clientela non iscritta ai loyalty programs, seppur la ricerca sia stata limitata ad un solo paese e sia stata caratterizzata dall'analisi di un campione di intervistati non iscritti a programmi fedeltà troppo ridotto. Questa potrebbe essere una delle diverse motivazioni che stanno spingendo le imprese mondiali promotrici di fidelity cards a studiare innovazioni e rivoluzioni di grande portata. Tra i possibili scenari evolutivi che

si vanno ad esaminare nell'elaborato, si distinguono tre categorie: le innovazioni direttamente legate alle carte fedeltà, le innovazioni indirettamente legate alle carte fedeltà e le innovazioni legate ai programmi fedeltà. Le prime riguardano le novità e le trasformazioni inerenti direttamente le fidelity cards. Le seconde indicano le novità e le trasformazioni che possono interessare, tra le altre cose, anche il processo di gestione delle fidelity cards. Le terze rappresentano le novità e le trasformazioni legate esclusivamente ai loyalty programs.

Uno degli scenari futuri più importanti, già avviato in alcuni casi e che potrebbe interessare nel giro di qualche anno tutte le insegne interne alla GDO, risulta essere il fattore riguardante la smaterializzazione delle fidelity cards (innovazioni direttamente legate alle carte fedeltà). La trasformazione è già avvenuta in diverse aziende sparse per il mondo e non esclusivamente appartenenti al settore alimentare. Analizzando, però, il territorio italiano, nello specifico il settore B2C, i dati mostrano una situazione ben più arretrata. Secondo gli studi dell'*Osservatorio Fedeltà di Parma* (2020), il 70% delle imprese italiane operanti in questo ambito promuovono ancora fidelity cards cartacee o plastificate. Un dato in contrasto con quelle che sono le volontà di una buona parte dei consumatori provenienti da tutto il mondo, che affermano di essere infastiditi dal possedere troppe tessere fedeltà cartacee o plastificate all'interno del proprio portafoglio. Questo è uno dei motivi, insieme al più importante fattore inerente il progresso tecnologico, che sta conducendo le aziende di tutto il mondo a sviluppare fidelity cards digitali utilizzabili tramite le app telefoniche delle insegne.

I vantaggi della smaterializzazione degli strumenti di fidelizzazione sono diversi. Anche in questo caso, però, non è evitabile la presenza altresì di alcune criticità. Partendo dalle opportunità legate alle fidelity cards digitali, in primis, è necessario analizzare l'abbattimento dei costi. Tramite la digitalizzazione, le aziende hanno la possibilità di eliminare le spese per lo stampaggio di tessere cartacee o plastificate, nonché tutti i costi legati alle schede compilabili dai clienti per la sottoscrizione di nuove fidelity cards e di eventuali dipendenti impiegati per aiutare la clientela a trascrivere i dati per la sottoscrizione delle carte. Attraverso le fidelity cards digitali, al contrario, possono essere i consumatori stessi a riportare in maniera autonoma le proprie informazioni tramite app telefonica.

Oltre al risparmio di costi, entra in gioco anche quello del tempo. Le aziende promuovendo gli strumenti di fidelizzazione digitali eliminano le tempistiche di compilazione delle schede da parte del cliente e di registrazione successiva nel database dell'azienda da parte dei dipendenti. In questa maniera, una volta che il consumatore riporta i propri dati sull'app telefonica, questi vengono registrati automaticamente nella banca dati dell'impresa. Altra opportunità non trascurabile è poi quella legata ai fattori di dimenticanza e perdita. Le fidelity cards digitali, al contrario di quanto avviene in alcuni casi con quelle cartacee o plastificate, difficilmente possono essere perse o dimenticate a casa, in quanto ormai tutti i cittadini del mondo si spostano dalla propria dimora portando sempre dietro il cellulare.

Gli ultimi vantaggi degni di nota riguardano, infine, la comunicazione. Attraverso le fidelity cards registrate nelle app, le imprese offrono ai clienti l'opportunità di controllare in maniera autonoma il proprio stato interno ai loyalty programs a cui partecipano. Sempre tramite app, le aziende hanno anche l'opportunità di veicolare i messaggi, personalizzati o non personalizzati, alla clientela mediante le notifiche push. Quest'ultime oggi giorno vengono utilizzate dalle catene alimentari soprattutto per comunicare determinate iniziative o promozioni, ma anche per ricordare ai consumatori il proprio stato nei programmi fedeltà e, magari, incentivarli a fare maggiori acquisti per raggiungere determinati status, premi o sconti.

Tra i numerosi vantaggi, subentrano per le imprese, però, anche alcune criticità legate agli strumenti digitali. In particolare, due su tutti. In primis, non si può non tenere conto delle eventuali barriere elettroniche riguardanti le carte digitali. Può accadere in alcuni casi che i clienti non abbiano spazio a sufficienza sul proprio cellulare per scaricare app di determinate insegne e si sentano, di conseguenza, infastiditi dalla promozione di fidelity cards da parte delle aziende esclusivamente tramite app telefoniche. In secondo luogo, un altro problema rilevante riguarda i soggetti meno avvezzi alla tecnologia, ovvero i cosiddetti "analfabeti digitali". I clienti delle insegne alimentari, soprattutto in Italia, hanno un'età media non troppo giovanile ed alcuni di questi, nati in altre epoche, potrebbero trovare non poche difficoltà dinanzi al mondo tecnologico. Questo è il motivo per il quale oggi molte insegne interne alla GDO permettono ancora ai clienti di utilizzare sia le fidelity cards non digitali che quelle

digitali. Una tendenza che probabilmente, però, prenderà la via della piena smaterializzazione della carta fedeltà in futuro, quando emergeranno le nuove generazioni nate nel pieno progresso tecnologico, già abituate ad avere a che fare con il mondo digitale.

Gli strumenti digitali alternativi

Oltre alla possibile smaterializzazione delle tessere fedeltà implementabile direttamente dalle insegne che le promuovono, esiste oggi giorno anche una strada alternativa. Sono diverse le ideazioni presenti nel mercato inerenti il cosiddetto “mobile wallet”, ovvero il portafoglio digitale. Il termine sta ad indicare le varie app utilizzabili dai clienti per inserire all’interno le proprie tessere fedeltà e per verificare il proprio stato legato ai vari loyalty programs. Il più diffuso e famoso in Europa è quello denominato *Stocard*, che ad oggi conta circa 45 milioni di utenti (aprile 2020).

L’app *Stocard*, scaricabile con qualsiasi sistema operativo interno al proprio cellulare (es: *IOS* o *Android*), permette ai clienti delle varie insegne mondiali di registrare le proprie tessere fedeltà cartacee o plastificate direttamente sul cellulare. I consumatori hanno la possibilità di ricercare all’interno dell’app l’azienda per la quale desiderano registrare la fidelity card e di scannerizzare direttamente sul cellulare il codice a barre della tessera fedeltà a loro associato. Attraverso questa modalità, così, si

ha l'opportunità di verificare il proprio stato legato ai loyalty programs delle insegne e di verificare eventuali promozioni, iniziative e volantini in tempo reale delle stesse.

Da alcuni mesi, inoltre, nell'app *Stocard* possono essere inserite anche eventuali carte di credito o tessere fedeltà adibite a mezzo di pagamento. Al servizio di digitalizzazione delle fidelity cards, si è andato, infatti, ad aggiungere anche quello di “mobile payment”, ossia di pagamento digitale tramite cellulare. Oltre a *Stocard*, che risulta oggi giorno la più diffusa in Europa, sono altre le app esistenti che permettono alla clientela di registrare sul cellulare le proprie tessere fedeltà e di sostituirsi ad eventuali mancanze da parte delle insegne. Il “mobile wallet” rappresenta, dunque, la strada alternativa per tutti i clienti fedeli di quelle insegne che ancora oggi non promuovono le fidelity cards digitali mediante le proprie app aziendali.

5.2. L'ESCLUSIVITÀ DELLE FIDELITY CARDS A PAGAMENTO: IL CASO TESCO

L'altro aspetto legato alle fidelity cards esaminabile è quello del “club esclusivo” tramite le tessere a pagamento (innovazioni direttamente legate alle carte fedeltà). Anche questo scenario, così come quello della smaterializzazione, potrebbe avere nei prossimi anni un'accelerata improvvisa nell'espansione. Si tratta di un'inversione di tendenza delle carte fedeltà, in cui tale strumento potrebbe perdere il carattere che lo ha sempre contraddistinto da quando è nato, ovvero quello della gratuità. Sono diverse le

imprese sparse per il mondo, non esclusivamente nel settore retail, che hanno dato vita a delle tessere a pagamento completamente esclusive per i clienti. Il caso *Amazon*³³ ne è un esempio chiaro ed il suo successo potrebbe incentivare le varie catene alimentari ad espandere la nuova tipologia di fidelity cards.

Il colosso statunitense dell'e-commerce ha dato vita da qualche anno ad un abbonamento a pagamento online per la clientela. L'abbonamento, che ha il costo di 36 euro all'anno in Italia e che è denominato "Amazon Prime", offre un'esclusività ai consumatori, dedicando loro dei vantaggi di alto valore. Il più importante è quello delle spedizioni gratuite e rapide, nel giro massimo di 3 giorni, di tutta la merce acquistata dai clienti. Oltre al vantaggio sulla spedizione, la clientela può usufruire anche di promozioni e prezzi speciali durante l'anno, di musica gratuita e di film o serie-tv senza alcun costo.

Il colosso americano offre anche l'opportunità ai clienti di provare l'abbonamento per 30 giorni in maniera gratuita prima di decidere se iniziare a pagarlo o meno, ed il suo successo finora è stato notevole. Basta considerare i dati, riportati da *Amazon*, che descrivono chiaramente la situazione: circa il 75% dei consumatori attivano l'abbonamento per un anno al termine della prova gratuita, mentre più del 90% dei clienti rinnovano l'abbonamento anche per il secondo anno al termine del primo. Questo è il motivo per il quale tale strumento di fidelizzazione a pagamento potrebbe avere una forte espansione futura anche nel settore della vendita al dettaglio.

³³ *Amazon* è un'azienda di commercio elettronico statunitense con sede negli Stati Uniti.

Considerando anche il fatto che la maggior parte dei consumatori si fidelizza a determinate insegne grazie a fattori differenti dai programmi fedeltà, molte aziende hanno pensato bene di sfruttare direttamente i clienti ormai leali e chiedere loro un pagamento. Stando agli studi della *LoyaltyOne*³⁴ (2015), condotti su un campione di 1005 consumatori americani del settore retail (alimentare e non), infatti, più del 60% dei clienti fedeli ad un'azienda sarebbe propenso a pagare delle carte fedeltà esclusive. La percentuale si alzerebbe dal 60 al 75% se si considerassero soltanto le risposte del target di età che va dai 18 ai 24 anni. Questo è il dato molto significativo che potrebbe guidare i marketers di tutto il mondo a studiare l'eventuale progettazione interna alle proprie organizzazioni aziendali di uno strumento di fidelizzazione non gratuito per i clienti, eventualmente da affiancare alle tessere fedeltà standard non a pagamento. Nel settore della GDO il nuovo strumento, ad oggi, risulta ancora poco diffuso ed i casi sparsi per il mondo sono ancora molto limitati nel numero. Nel settore alimentare italiano, ad esempio, non è presente ancora nessun caso.

Oltre ad alcuni esempi presenti negli Stati Uniti, come quello dell'insegna *Wal-Mart*, il caso più conosciuto in Europa è quello di *Tesco* nel Regno Unito. Dal novembre del 2019 la catena alimentare ha lanciato la sua nuova tessera fedeltà chiamata "Clubcard Plus". Quest'ultima, che ha un costo di £7,99 (= €9,49) al mese, si va ad aggiungere alla carta standard gratuita dell'insegna denominata "Clubcard", con la

³⁴ La *LoyaltyOne* è una società americana che offre servizi di fidelizzazione alle imprese nei settori della vendita al dettaglio, dei servizi finanziari, della drogheria, della vendita al dettaglio del petrolio, dei viaggi e dell'ospitalità a livello globale.

quale i clienti hanno la possibilità di raccogliere punti per ottenere buoni spesa. L'abbonamento alla nuova fidelity card permette ai consumatori di accedere attualmente ad una serie di vantaggi in più: sconto del 10% sui prodotti a marca privata *Tesco* selezionati nei punti vendita, due sconti del 10% al mese usufruibili in due punti vendita diversi e spendibili su tutti i prodotti alimentari (non sono incluse le merci di abbigliamento) e la possibilità di usufruire di una carta di credito senza spese di cambio quando utilizzata all'estero (maggio 2020).

5.3. LO STRUMENTO DEL “PROXIMITY MARKETING”

Il “proximity marketing”, tradotto, sta a significare semplicemente “marketing di prossimità” (innovazioni indirettamente legate alle carte fedeltà). Tale mezzo, come molte delle innovazioni ed idee originali interne alla GDO, viene già utilizzato da diverse insegne alimentari estere, soprattutto da quelle statunitensi. Anche l'Italia ha, comunque, iniziato timidamente ad affrontare la tematica mediante alcune imprese (alimentari e non), che hanno già dato il via alla sperimentazione dello strumento negli ultimi anni. Una delle catene alimentari italiane principali che ha fatto da pioniera nella penisola è il *Gruppo VéGé*, nato nel 1959 e con sede a Milano.

La catena alimentare milanese ha addirittura sponsorizzato lo strumento del proximity marketing attraverso un video pubblicato sulle proprie pagine social e sul

proprio canale *You Tube*, datato 5 luglio 2018³⁵. Il video descrive le opportunità che lo strumento offre ai clienti, cercando di far leva soprattutto sul fattore emozionale. Al termine del filmato l'insegna mostra due clienti, rappresentati ovviamente da attori, che si innamorano all'interno dei punti vendita dell'insegna grazie all'aiuto del proximity marketing. Nella pubblicità del *Gruppo VEGÉ* lo strumento viene utilizzato per comunicare a due consumatori, un ragazzo ed una ragazza, delle promozioni dedicate loro all'interno di un determinato punto vendita. In questa maniera i ragazzi si incontrano e, come intuibile dal video, mostrano subito una sintonia che li porta ad innamorarsi nel breve termine.

Il marketing di prossimità funziona mediante i cosiddetti “beacon”, dei sensori digitali che permettono all'impresa di rintracciare la posizione di un determinato cliente. Qualora i consumatori di un'insegna dovessero tener scaricata sul proprio cellulare l'app aziendale o l'app di determinati business ai quali si appoggia l'impresa, e qualora dovessero avere attivo il dispositivo bluetooth o il wi-fi aziendale, l'insegna ha la possibilità di inviare loro delle notifiche push. Queste tendenzialmente possono svolgere tre diverse funzioni: attività near store, attività in store e attività near product.

La funzione “near store” è quella che permette alle aziende di rintracciare, tramite lo strumento chiamato “geofencing”, un determinato cliente che passa vicino ad un proprio punto vendita. L'impresa ha la possibilità di inviare un messaggio al consumatore per incentivarlo ad entrare all'interno. In questi casi, al fine di convincere

³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=ytq2YmfctDQ>, il 10 maggio 2020, ore 11:15.

la clientela, è diffusa la tendenza a segnalare mirate promozioni od offerte. La funzione “in store” permette, invece, alle aziende di inviare un messaggio al cliente all’interno degli esercizi commerciali, sempre tramite notifiche push, per cercare di convincerlo a visitare un determinato scaffale, indicandogli tramite app la via per raggiungerlo. La funzione “near product”, infine, offre alle imprese l’opportunità di provare ad incentivare il cliente ad acquistare un determinato prodotto dal momento in cui lo stesso ci passa vicino.

Il marketing di prossimità, dunque, si rivela come uno strumento simile ai “cookies”. Grazie a tale mezzo, proprio così come avviene per i “cookies” nella navigazione interna ai siti internet, le imprese hanno la possibilità di seguire passo dopo passo gli spostamenti del cliente interni al punto vendita. In base ai reparti maggiormente frequentati, l’azienda ha anche l’opportunità di comprendere le preferenze dei consumatori; mentre, in base al tempo impiegato dinanzi ad ogni scaffale, potrebbe risultare semplice conoscere le indecisioni ed i dubbi del cliente dinanzi a determinati prodotti.

Lo strumento del proximity marketing è già stato implementato da diverse realtà alimentari e, nel futuro prossimo, potrebbe rappresentare un fenomeno in via di forte espansione. Tale mezzo può essere strettamente legato alle carte fedeltà, in quanto l’utilizzo è estendibile anche verso le promozioni ed offerte legate alle fidelity cards. Un caso classico è rappresentato dall’invio del messaggio al singolo cliente nelle vicinanze

o all'interno del punto vendita per segnalare i prodotti in sconto per i soli possessori di tessere fedeltà (attività near store o attività in store). Un altro molto diffuso riguarda, invece, la segnalazione di prodotti, tramite le solite notifiche push, che possano permettere al consumatore, nel caso di acquisto, di ottenere maggiori punti utili per eventuali programmi fedeltà basati sulla raccolta punti (attività near product).

Anche i dati non proprio recentissimi, risalenti al 2014³⁶, mostrano la bontà del marketing di prossimità. Secondo lo studio condotto sui consumatori del settore retail, è risultato che il 53% del campione sarebbe disposto a condividere la propria posizione per ricevere pubblicità pertinente da parte delle insegne a cui sono fedeli. Il 57% dei consumatori ha affermato, invece, di essere maggiormente predisposto ad interagire con gli annunci che riceve se questi sono personalizzati su base locale. Il 62%, infine, ha dichiarato di condividere abitualmente con i propri conoscenti i vantaggi ottenuti tramite lo strumento del proximity marketing promosso dalle imprese a cui sono fedeli.

5.4. GLI “SMALL DATA”

Le imprese di qualsiasi settore, sia di quello retail che non, si sono abituate negli anni a raccogliere i cosiddetti “big data” da analizzare e racchiudere all'interno dei propri database clienti. In particolare, il clustering della clientela risulta fondamentale

³⁶ <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2014/10/08/how-proximity-marketing-is-driving-retail-sales/#26844e7a3ed4>, il 15 maggio 2020, ore 12:45.

per guidare le diverse imprese nella progettazione ed implementazione di strategie di fidelizzazione efficaci nei confronti dei consumatori. Oltre ai big data, negli ultimi anni è nato un nuovo strumento che ha preso il nome di “small data”, che tradotto sta a significare “piccoli dati” (innovazioni indirettamente legate alle carte fedeltà). Il nuovo concetto, al contrario di quello dei big data, rientra nella cerchia dell’ambito del neuromarketing, ovvero la scienza che si occupa dei processi irrazionali generati nella mente dei consumatori.

Gli small data si differenziano dai big data per la quantità e qualità dei dati. Anch’essi, così come i concetti analizzati finora, potrebbero rivoluzionare gli scenari futuri legati alle fidelity cards, sia nel mondo della GDO che negli altri settori di mercato. Una delle definizioni dello strumento maggiormente accettate è la seguente: “Gli small data sono delle osservazioni apparentemente insignificanti che si possono individuare nella vita dei consumatori e che rivelano delle emozioni che non sempre i clienti sono in grado di raccontare o che non vogliono raccontare ad uno sconosciuto” (Lindstrom, 2016). In altre parole, indicano le informazioni riguardanti le abitudini quotidiane più nascoste dei clienti.

Per raccogliere tali dati risulta necessario analizzare i consumatori o le famiglie dei consumatori singolarmente. Le metodologie di raccolta delle informazioni possono essere qualitative o quantitative. La differenza sta nel fatto che quelle qualitative derivano, ad esempio, dalle interviste personali, mentre quelle quantitative si generano

dalle osservazioni sui singoli clienti (es: osservazione dei loro comportamenti, osservazione della loro casa o degli oggetti tenuti in casa, ecc.). Questi dati stanno prendendo sempre più piede negli ultimi anni, grazie anche al trattamento della tematica da parte dei diversi media e marketers, e, ragionevolmente, insieme ai big data potrebbero guidare le scelte strategiche future delle aziende, soprattutto quelle legate alla promozione di fidelity cards e loyalty programs.

Un esempio di analisi di small data che ha garantito il successo di una strategia aziendale è quello dell'impresa *Roomba*, produttrice di robot domestici per la pulizia dei pavimenti (Lindstrom, 2016). Entrando direttamente nelle case dei consumatori, un team di esperti è riuscito a rendersi conto dell'importanza che i robot domestici *Roomba* avevano per i clienti. Intervistando ogni singolo consumatore e analizzandone i propri comportamenti, anche quelli più privati e più difficili da svelare, gli studiosi si sono resi conto del fatto che molti consideravano il robot come un vero e proprio animaletto domestico e docile. Un'informazione quest'ultima che non sarebbe stata prelevabile tramite l'analisi dei semplici comportamenti d'acquisto dei consumatori e che, soprattutto, si è rivelata fondamentale per guidare il successo delle strategie successive dell'azienda. *Roomba*, difatti, una volta scoperta la considerazione che i clienti fanno tendenzialmente dei piccoli robot domestici, ha iniziato a fare leva nelle proprie strategie di marketing sul fattore emozionale legato ai loro piccoli prodotti.

Studiare i consumatori singolarmente e da vicino, dunque, permette tendenzialmente alle aziende di comprendere nel miglior modo possibile la propria clientela. Le insegne in questa maniera non hanno soltanto l'opportunità di raccogliere dati ed informazioni sui clienti, ma hanno addirittura la possibilità di comprendere le motivazioni che stanno alla base di determinati dati. Anche lo studio di Augustin e Faraway (2018), condotto sulle differenze tra piccoli e grandi dati, sottolinea una distinzione notevole tra i due concetti. I big data si occupano di analisi di grandi dimensioni, mentre gli small data si concentrano sulla comprensione delle informazioni piuttosto che sulla previsione. È proprio questa caratteristica che potrebbe aiutare sempre più in futuro i marketers delle aziende promotrici di fidelity cards a capire cosa cerchino effettivamente i consumatori e, di conseguenza, a promuovere strategie di fidelizzazione realmente efficaci e gradite dalla clientela.

5.5. LA “GAMIFICATION”

5.5.1. Il ruolo delle app e dei siti

Il progresso tecnologico che sta portando negli anni a rivoluzionare diversi aspetti delle fidelity cards, in realtà sta prospettando uno scenario futuro legato anche ai loyalty programs. Il concetto di “gamification” nasce circa 10 anni fa da un'idea di *Jesse Schell*, un designer di videogiochi americano che pronunciò questa parola nella conferenza “D.I.C.E. Summit” a Las Vegas nel 2010 (innovazioni legate ai programmi fedeltà). Se

la tematica nella sua accezione generale risulta ormai datata, è necessario sottolineare, però, che la sua correlazione con le fidelity cards è collocabile in tempi molto più recenti. Per ovviare alle problematiche di inefficacia inerenti alcuni loyalty programs tradizionali, le insegne interne al settore della GDO stanno negli anni implementando il concetto di “gamification”. Un altro scenario che, così come evidenziato per le altre tematiche nei paragrafi precedenti, potrebbe prendere sempre più piede nel futuro prossimo.

Due ricercatori, Hamari e Huotari (2017), ne danno questa definizione: “In contesti aziendali la gamification si riferisce alla progettazione di prodotti e servizi utili per fornire esperienze di gioco al cliente, al solo scopo di creare valore e suscitare risposte più positive da parte dello stesso”. La descrizione, estesa all’interno dell’ottica della GDO, risulta utile per comprendere come possa rivelarsi fondamentale per le imprese gamificare i propri programmi fedeltà e cercare, di conseguenza, di incentivare il coinvolgimento della propria clientela. Il dubbio grande che rimane dietro tale concetto è quello dell’efficacia nel medio-lungo termine. Le imprese hanno la possibilità di far divertire i propri consumatori tramite i loyalty programs, ma spesso non hanno certezze sull’affidabilità della “gamification” anche nel medio-lungo periodo, in quanto, per natura, i clienti tendono ad annoiarsi dinanzi ad eventuali giochi con il trascorrere degli anni. Risulta fondamentale, dunque, innovare e aggiornare con costanza anche eventuali programmi fedeltà gamificati.

Oltre al dubbio sull'eventuale problematica di efficacia nel tempo, la “gamification” porta dietro con sé, però, anche un vantaggio fondamentale, cioè quello legato alla generazione di un maggior coinvolgimento della clientela ai loyalty programs. Uno studio, in particolare, si è concentrato proprio sulla tematica della “gamification” legata ai programmi fedeltà promossi dalle insegne nel settore del retail. Analizzando nello specifico il caso di *Starbucks*, catena di caffè statunitense che offre ai clienti la possibilità di partecipazione a loyalty programs gamificati, lo studio ha rilevato un coinvolgimento più forte della clientela rispetto a quello rilevato quando erano ancora in auge i vecchi e tradizionali programmi fedeltà.

La ricerca in questione è quella di Choi e Hwang (2020), basata sull'analisi del gioco del bingo interno all'app *Starbucks* e sull'analisi di un campione di 191 consumatori statunitensi partecipanti al programma fedeltà dell'insegna, che ha mostrato anche il fatto che i clienti siano maggiormente propensi a scaricare le app aziendali nel caso di programmi fedeltà gamificati. Secondo gli studi di Choi e Hwang (2020), inoltre, il concetto di “gamification” porta la clientela a divertirsi maggiormente nei programmi fedeltà e a tener meno conto del rapporto tra costi e benefici di ogni singolo programma.

La “gamification” ha poi anche la potenzialità di aumentare la preferenza dei consumatori verso i premi altruistici, cioè quelli inerenti eventuali donazioni a determinate associazioni ed organizzazioni. Tutto ciò sta a significare che i clienti sono

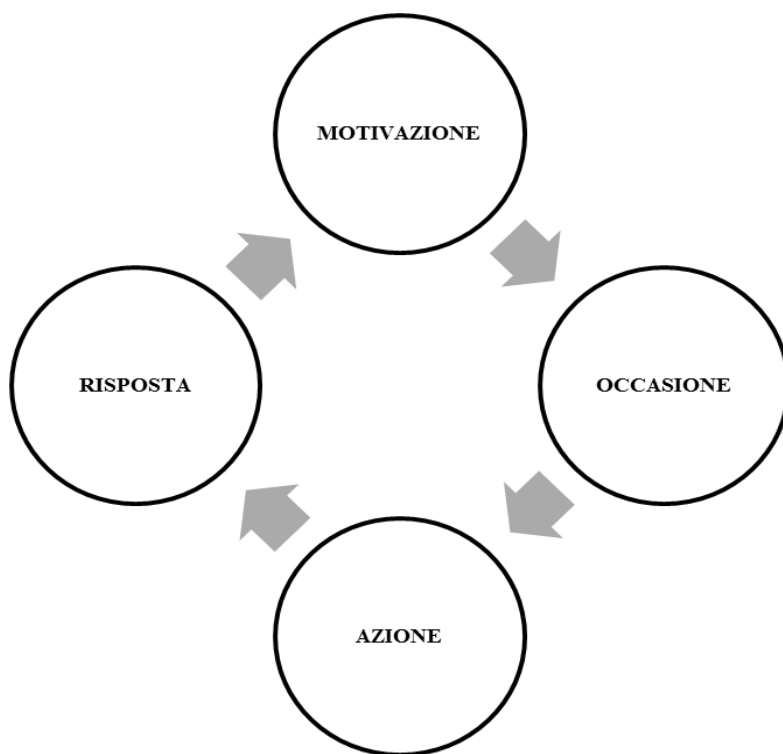
maggiormente incentivati a partecipare ai programmi fedeltà con premi altruistici nel caso di loyalty programs gamificati, piuttosto che nel caso di quelli non gamificati. È necessario sottolineare come, in ogni caso, la ricerca di carattere scientifico e dall'assoluta affidabilità sia stata limitata, però, alla sola analisi del territorio degli Stati Uniti e al singolo esempio di *Starbucks*. Gli studi in altri contesti e in altre nazioni sono molto limitati o, addirittura, inesistenti.

Attraverso lo strumento della “gamification”, dunque, le imprese hanno la possibilità di creare dei giochi, dei quiz, delle missioni o dei concorsi utili alla clientela per l'acquisizione di determinate ricompense legate ai programmi fedeltà. Questi sono i casi in cui le aziende permettono la partecipazione ovviamente ai soli possessori di fidelity card. Grazie alla loro partecipazione nei confronti delle attività predisposte dalle imprese, i clienti hanno l'opportunità di acquisire determinati premi utili per migliorare la loro posizione nei loyalty programs.

I programmi fedeltà gamificati hanno il potere di generare un percorso circolare basato su quattro diverse componenti: motivazione, occasione, azione e risposta. La “motivazione”, se accompagnata dall'“occasione” (ovvero la possibilità di svolgere un'attività desiderata), spinge il cliente a compiere un'“azione”, come, ad esempio, provare a rispondere ad un quiz interno alle app di determinate insegne alimentari. L'azione talvolta, nel caso di capacità del cliente, può portare poi incontro ad una “risposta” specifica, come può essere l'acquisizione di punti utili per un programma

fedeltà. La risposta, se positiva, viene vista dal consumatore come una conquista, che può condurlo a generare una nuova motivazione e, di conseguenza, a dar vita ad un nuovo percorso circolare e, almeno potenzialmente, infinito (Idone Cassone e Viola, 2017). A dimostrarlo è la figura 5.1.

Figura 5.1. Il processo mentale e circolare in capo ai consumatori generato dalla “gamification”



Fonte: nostra rielaborazione da Idone Cassone e Viola (2017)

I programmi fedeltà possono essere gamificati dalle imprese sia attraverso le app e i siti aziendali, che attraverso le pagine social. I primi sono gli strumenti maggiormente utilizzati all'interno del settore della GDO. Sono diverse le insegne alimentari, anche italiane, che creano quiz, giochi e missioni ad hoc all'interno delle proprie app o dei propri siti per permettere ai clienti di accelerare la raccolta punti o la posizione interna a determinati programmi fedeltà. Si può pensare al caso attuale già citato di *Despar* con la voce “Gioca e Risparmia” interna all'app aziendale (maggio 2020).

Altri casi particolari sono, invece, quelli riguardanti le classifiche interne ai giochi. Alcune aziende hanno dato vita a dei giochi continuativi interni alle app o ai siti basati sull'accezione del “più si è attivi, più si migliora”. In sintesi, i consumatori che passano più tempo all'interno del gioco hanno maggiori possibilità di avanzare le proprie posizioni nelle classifiche generali ideate dalle imprese. Analizzando il caso legato ai programmi fedeltà, le classifiche possono essere utilizzate, al termine di prestabiliti periodi, per premiare con ricompense specifiche i clienti possessori di tessera fedeltà che occupano le posizioni migliori (es: 1000 punti utili per i programmi fedeltà al primo classificato di un determinato gioco interno all'app dalla durata complessiva di un mese).

5.5.2. Il ruolo dei social network

Il mondo dei social network ha vissuto un grande sviluppo nell'ultimo decennio e, ad oggi, per una qualsiasi impresa è impensabile non sfruttare tale strumento. Le pagine dei vari social possono essere utilizzate per promuovere l'azienda stessa o per promuovere anche determinate iniziative e promozioni dell'organizzazione aziendale. I social sono collocabili, però, anche all'interno del concetto di "gamification", in quanto sono sempre più diffuse le aziende che li utilizzano per gamificare i propri loyalty programs. Quelli maggiormente utilizzati oggi giorno dalle imprese sono: *Linkedin*, *Google +*, *Twitter*, *Facebook* ed *Instagram*.

La creatività dei diversi marketers mondiali ha portato negli anni al massimo sfruttamento di ogni singolo social. La gamificazione dei programmi fedeltà delle imprese, dunque, non avviene soltanto tramite app e siti aziendali, bensì anche tramite social network. Gli esempi anche in questo caso possono essere innumerevoli. Nel settore del retail alimentare le aziende hanno avuto, hanno ancora oggi e avranno l'opportunità in futuro di sbizzarrirsi come meglio credono per incentivare un maggior coinvolgimento della clientela e per accelerare la loro raccolta punti o le loro posizioni interne ai programmi fedeltà.

Dei casi classici ed estremamente diffusi sono quelli dei "foto/video contest". In questi casi le imprese lanciano dei concorsi in cui i clienti hanno la possibilità di inviare determinati video o foto a tema che vengono poi pubblicate sulle pagine social delle

aziende. Ai protagonisti dei contenuti che ricevono un maggior quantitativo di like generalmente vengono assegnati premi fisici o premi inerenti i loyalty programs delle insegne. Un altro caso classico è quello legato alle interazioni. Le aziende, in questo caso, premiamo l'utente possessore di fidelity card che in un determinato periodo genera il maggior numero di interazioni all'interno di una specifica pagina social dell'impresa (es: punti in omaggio utili per un programma fedeltà al cliente che in un mese genera il maggior numero di like e commenti nella pagina *Facebook* dell'azienda). Sono ovviamente poi tante altre le possibili attività di "gamification" implementabili dalle imprese. Alcuni casi sono maggiormente diffusi, mentre altri risultano esclusivi perché derivanti dalla creatività dei marketers interni alle varie organizzazioni aziendali.

Un altro social network oggi diffuso tra gli utenti, ma non molto ancora tra le aziende, è quello che prende il nome di *Tik-Tok*. Ha una potenzialità enorme secondo gli esperti e attira all'interno soprattutto le generazioni più giovani. Basta considerare che quasi il 70% del pubblico ha meno di 24 anni, mentre quasi il 74% ha meno di 30 anni (Ma et al., 2019). Le generazioni con un'età giovane tendono oggi ad avere il desiderio di essere protagoniste all'interno dei vari social network, a differenza di quanto avveniva e avviene ancora oggi, ad esempio, con la televisione, che genera un pubblico totalmente passivo e non protagonista.

Tik-Tok, che permette agli utenti di creare video divertenti o con sottofondi musicali, sembra essere il social del futuro e anch'esso, come gli altri, potrebbe offrire

enormi opportunità alle imprese. Analizzando il settore alimentare, la clientela risulta essere molto più anziana rispetto agli utenti di *Tik-Tok*, ma questo non significa che le imprese non possano sfruttarlo al meglio mediante la propria creatività. Alcune aziende al di fuori della GDO hanno iniziato ad utilizzarlo e, nel futuro prossimo, è prevedibile lo stesso scenario anche nel settore alimentare. La “gamificazione” dei loyalty programs, che sta già avvenendo in parte presso alcune insegne alimentari, dunque, potrebbe iniziare ad espandersi anche attraverso l’innovativo social network suddetto.

Una delle attività che potrebbe essere realmente promossa dalle insegne alimentari è quella dell’“hashtag challenge”. Un’iniziativa questa avviata oggi giorno anche da *Guess*, azienda statunitense specializzata nella produzione di abbigliamento ed accessori, che invita gli utenti a vestire un capo della nuova linea e a filmarsi nei luoghi più disparati tramite *Tik-Tok* (maggio 2020). Nel settore alimentare le imprese potrebbero, ad esempio, chiedere ai clienti possessori di fidelity cards di fare video divertenti all’interno dei punti vendita tramite la generazione di un hashtag che possa richiamare il nome della catena e magari, di conseguenza, regalare punti utili per i programmi fedeltà ai consumatori protagonisti dei video più divertenti.

Per incentivare una maggior partecipazione dei clienti, le insegne alimentari hanno l’opportunità, inoltre, di interfacciarsi anche con i cosiddetti “influencer”. Tale parola, ormai sempre più diffusa, sta ad indicare quei soggetti che, essendo determinanti nell’influenza dell’opinione pubblica, costituiscono un target importante cui indirizzare

messaggi pubblicitari, al fine di accelerarne l'accettazione presso un pubblico più vasto³⁷. Le imprese sono così chiamate ad individuare gli influencer che possano essere maggiormente indicati e dal maggior potenziale per promuovere le loro iniziative, come possono essere quelle legate alle fidelity cards. Stando alla ricerca di *Accenture* (2017), ben il 20% dei consumatori tende a fidelizzarsi ad imprese che siano sponsorizzate da personaggi famosi. Nel futuro prossimo proprio tali personaggi potrebbero essere ingaggiati dalle insegne alimentari molto più di quanto avvenga già timidamente oggi in giro per il mondo nel settore della GDO.

5.5.3. La missione delle insegne alimentari

Grazie al concetto di “gamification”, le insegne hanno non solo l'opportunità di incentivare il coinvolgimento dei clienti nei propri programmi fedeltà, bensì in alcuni casi anche quella di raggiungere un obiettivo specifico e difficoltoso. La missione che talvolta si prefiggono le aziende è quella di creare nuove abitudini in capo ai consumatori. L'esempio più classico di tutti in tal senso è quello di *Facebook*. Prima della nascita di questa tipologia di social network, nessuno sentiva il bisogno di interagire con gli altri tramite una piattaforma digitale. Dall'avvento di *Facebook* in poi, invece, tale desiderio è sempre più forte in tutti i cittadini del mondo, che sono

³⁷ <https://www.glossariomarketing.it/significato/influencer/>, il 18 maggio 2020, ore 13.00.

addirittura arrivati oggi giorno a trascorrere gran parte delle proprie giornate all'interno dei variegati social network.

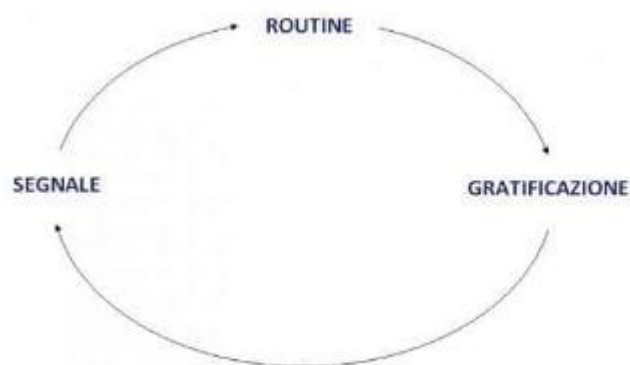
Altri esempi legati direttamente al concetto di “gamification” sono quelli dei giochi online. Esistono alcuni giochi che, negli anni, hanno avuto la potenzialità di creare delle vere e proprie abitudini in capo ai consumatori basate sul concetto già citato del “più si è attivi, più si migliora”. Al fine di progredire il livello all'interno di determinati giochi, gli utenti sono disposti a passare ore ed ore nell'arco di una giornata dinanzi ad un gioco, creando in maniera inconsapevole all'interno del proprio inconscio una nuova abitudine. Lo stesso discorso vale ovviamente anche nel caso dei loyalty programs gamificati.

I segnali che possono portare i clienti a svolgere un'azione e a creare, nel lungo periodo, una nuova abitudine possono essere di due tipologie: trigger esterni, cioè motivazioni spinte da soggetti terzi, e trigger interni, cioè motivazioni spinte da volontà interiori. Analizzando la tematica dei programmi fedeltà, i trigger esterni sono, ad esempio, riconducibili alle notifiche push. Un caso classico è quello dell'azienda che invia una notifica al cliente per invitarlo a rispondere a delle domande di un quiz generato all'interno dell'app aziendale. I trigger interni, invece, sono riconducibili a degli stati d'animo come, ad esempio, quello della noia. Tale aspetto può portare un soggetto a svolgere una determinata azione in un specifico momento. Un esempio sempre inerente i loyalty programs è quello riguardante il caso degli utenti che aprono

una determinata app per divertirsi con un gioco solo per combattere la noia (Duhigg, 2012).

Le abitudini si muovono attorno a tre varianti che formano un percorso circolare ben delineato: segnale, routine e gratificazione. Come mostrato nella figura 5.2., il segnale, ovvero la condizione che porta il cliente a svolgere un'azione, genera una routine, cioè un'abitudine. La routine è quell'azione che si ripete nel tempo ogni volta che si presenta una determinata motivazione, che può anche differenziarsi nella sua natura di volta in volta. Le motivazioni possono essere in alcuni casi interne e in altri esterne. La routine, infine, porta il soggetto verso la cosiddetta gratificazione, ossia la ricompensa legata all'azione svolta (Duhigg, 2012).

Figura 5.2. Il processo circolare e mentale in capo ai consumatori generato dalle abitudini



Fonte: Duhigg (2012)

Quando le aziende, attraverso lo strumento della “gamification”, riescono a creare delle nuove abitudini in capo ai consumatori, indipendentemente dall’influenza di trigger interni od esterni, raggiungono un obiettivo molto importante. In questi casi, infatti, le imprese fidelizzano in maniera netta la clientela e la incentivano sia a divertirsi con i propri giochi che a fare spesa nei propri punti vendita, al fine di permettere al cliente di migliorare la propria posizione nei loyalty programs mediante tutti gli strumenti a disposizione. Il problema anche in questo caso rimane quello dell’efficacia della nuova abitudine nel medio-lungo termine. Come già sottolineato, per natura gli utenti tendono a stancarsi facilmente di un gioco dopo un determinato periodo. È necessario, dunque, per le imprese mantenere alta l’attenzione degli utenti verso i propri programmi fedeltà gamificati con costanti aggiornamenti e continue innovazioni legati ai giochi.

5.6. I PROGRAMMI DI CASHBACK: IL CASO WAL-MART

I programmi fedeltà tradizionali, soprattutto nel settore alimentare italiano dove sono ancora molto diffusi quelli basati sul catalogo premi, potrebbero nel futuro prossimo lasciare spazio a loyalty programs innovativi e maggiormente efficaci. Da diversi anni sono molte le aziende, sia interne che esterne al settore della vendita al dettaglio, che hanno iniziato ad implementare sistemi innovativi di programmi fedeltà differenziati rispetto a quelli classici e tradizionali. Un esempio di assoluta importanza,

che può essere promosso sia tramite le fidelity cards digitali che quelle cartacee o plastificate adibite a mezzo di pagamento, è il sistema di “cashback” (innovazioni legate ai programmi fedeltà).

Il termine “cashback” sta ad indicare, come intuibile dalla denominazione, il processo basato sul denaro restituito al cliente, ossia la percentuale di spesa che viene reindirizzata al cliente per ogni acquisto. Secondo gli studi presenti in letteratura, e stando al parere degli esperti di neuromarketing, il sistema del cashback risulta essere molto più incentivante rispetto addirittura ai programmi fedeltà basati sul sistema premiante dei buoni sconto (si veda, ad esempio: Cardozo et al., 2019). Questo è il motivo che lo porta ad essere considerato come uno strumento di fidelizzazione dall’enorme potenzialità anche per il futuro prossimo.

Ad oggi, la promozione del sistema di cashback viene implementata soprattutto da siti ed app che si sono immersi in tempi non sospetti all’interno del nuovo business. Due esempi su tutti presenti anche in Italia sono: “Cashback World” del gruppo *Lyoness*, società di marketing austriaca, e “Bestshopping” del gruppo *POINTER*, società a responsabilità limitata italiana. Questi attori delle piattaforme digitali, insieme a tutti gli altri presenti sul mercato, permettono agli utenti di registrarsi all’interno della loro app o sito e di effettuare acquisti presso determinate attività commerciali convenzionate. Ogni qualvolta che l’utente effettua delle transazioni, a seconda dell’entità e della tipologia di

meccanismo interna alle piattaforme digitali, riceve indietro una percentuale di denaro da riutilizzare sui futuri acquisti.

Questo processo negli ultimi anni ha iniziato a prendere piede anche all'interno della GDO, dove diverse insegne alimentari lo hanno promosso sotto le vesti di un vero e proprio programma fedeltà. Si tratta del caso delle catene alimentari che offrono la possibilità al cliente di utilizzare fidelity cards anche come mezzo di pagamento, sia che esse siano plastificate o che siano digitali, oppure delle insegne che restituiscono indietro denaro quando i clienti pagano non in contanti, bensì tramite le piattaforme digitali sopra citate. Restituendo ai consumatori parte del denaro speso per fare acquisti presso i propri punti vendita, le insegne alimentari riescono così ad incentivare la clientela a tornare con maggior frequenza nei propri esercizi commerciali. È per questo che il sistema del cashback può essere considerato un loyalty program a tutti gli effetti.

Come evidenziato attraverso le osservazioni e le ricerche online eseguite sui siti aziendali, all'interno del settore alimentare, inoltre, occorre fare due distinzioni tra le imprese che restituiscono denaro utilizzabile presso tutte le altre aziende e quelle che lo restituiscono permettendone l'utilizzo solamente presso il proprio esercizio commerciale. Il primo caso, ragionevolmente preferito dai clienti, è quello delle catene che promuovono il sistema di cashback per qualsiasi tipologia di piattaforma digitale (utilizzabile anche presso le altre imprese convenzionate) o delle catene che promuovono una propria fidelity card adibita a mezzo di pagamento ed utilizzabile

presso qualsiasi azienda. Il secondo caso, invece, riguarda la promozione da parte delle insegne alimentari di carte fedeltà adibite a mezzo di pagamento, ma utilizzabili soltanto presso i propri punti vendita.

Un esempio di cashback privato molto conosciuto e di successo all'interno del settore alimentare è quello dell'insegna statunitense *Wal-Mart*. La fidelity card adibita a mezzo di pagamento della catena è legata al circuito *MasterCard*³⁸ ed è utilizzabile dalla clientela anche presso altri esercizi commerciali. Questo è un aspetto molto soddisfacente per i consumatori, che ha contribuito negli anni, insieme a tanti altri fattori, ad accrescere la loro fidelizzazione e a far sì che l'insegna statunitense diventasse la più importante del mondo. Il sistema di cashback di *Wal-Mart* è attualmente così suddiviso: 5% di denaro restituito per acquisti di generi alimentari della catena tramite app o sito aziendali, 2% per acquisti in punto vendita o presso i servizi di diversificazione del business e 1% per acquisti presso altre insegne (maggio 2020).

5.7. IL SONDAGGIO SU FIDELITY CARDS E LOYALTY PROGRAMS IN ITALIA

In vista delle numerose ricerche e statistiche mondiali già presenti in letteratura sulle fidelity cards ed i loyalty programs interni alla GDO, è stato ideato nell'elaborato

³⁸ *MasterCard* è una società per azioni statunitense, nonché uno dei principali circuiti di carte di credito al mondo.

anche un sondaggio con domande a risposta chiusa, sottoposto ad un campione di clienti che abitualmente compie la propria spesa nelle insegne alimentari interne alla penisola italiana. Il sondaggio è stato promosso soprattutto nel Centro Italia, in particolare nella regione marchigiana, tramite la funzione “Google Documenti”. I quesiti sono stati formulati per cercare di comprendere il livello di utilizzo delle carte fedeltà da parte della clientela e la disponibilità dei consumatori dinanzi alle possibili innovazioni future che potrebbero riguardare le fidelity cards ed i loyalty programs nel settore alimentare. Il campione numerico del sondaggio è stato pari a 100 consumatori italiani. A rispondere sono stati clienti donne per il 54% e clienti uomini per il restante 46%. L’età media dei rispondenti al sondaggio, invece, si è rivelata essere di poco maggiore ai 34 anni. Il 64% dei rispondenti, infine, ha dichiarato di fare generalmente spesa per un numero pari o superiore a 4 persone.

TOTALE CAMPIONE = N. 100

ETÀ MEDIA DEL CAMPIONE ≈ 34 ANNI

TOTALE DONNE = N. 54 (54%)

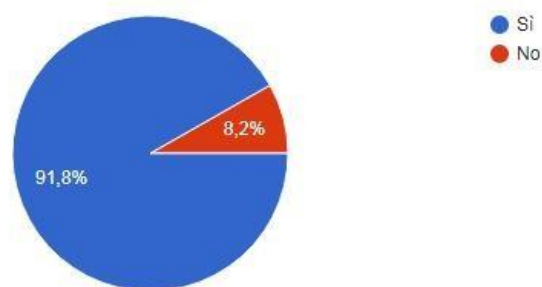
TOTALE UOMINI = N. 46 (46%)

Il sondaggio è stato suddiviso in due categorie: domande per i possessori di fidelity cards di natura alimentare e domande per i non possessori di fidelity cards di natura alimentare.

La prima domanda, presente in entrambe le categorie, è stata inerente l'eventuale possesso da parte dei consumatori di almeno una fidelity card di insegne alimentari presenti in Italia. Le risposte, come mostrato anche dalla figura 5.3., sono state alquanto nette: quasi il 92% dei consumatori possiede almeno una carta fedeltà di catene presenti nella GDO italiana. La percentuale andrebbe addirittura a salire se si considerasse solamente la clientela femminile (98%). Il non possesso per la restante parte dei clienti non detentori di fidelity cards si divide tra varie motivazioni: il 57% dei non possessori ha affermato semplicemente di non amare le tessere fedeltà; il 29% ha dichiarato di utilizzare carte fedeltà sottoscritte non a loro nome; il 14%, infine, ha dichiarato di non possederle perché convinti che non portino benefici vantaggiosi.

Figura 5.3. La percentuale dei rispondenti al sondaggio che possiedono fidelity cards di natura alimentare

Sei possessore di almeno una carta fedeltà di una catena alimentare (es: Carta Socio di Coop, Carta Insieme o Insieme Più di Conad, Carta Unika del Gruppo Gabrielli, Carta PayBack di Carrefour, ecc.)?

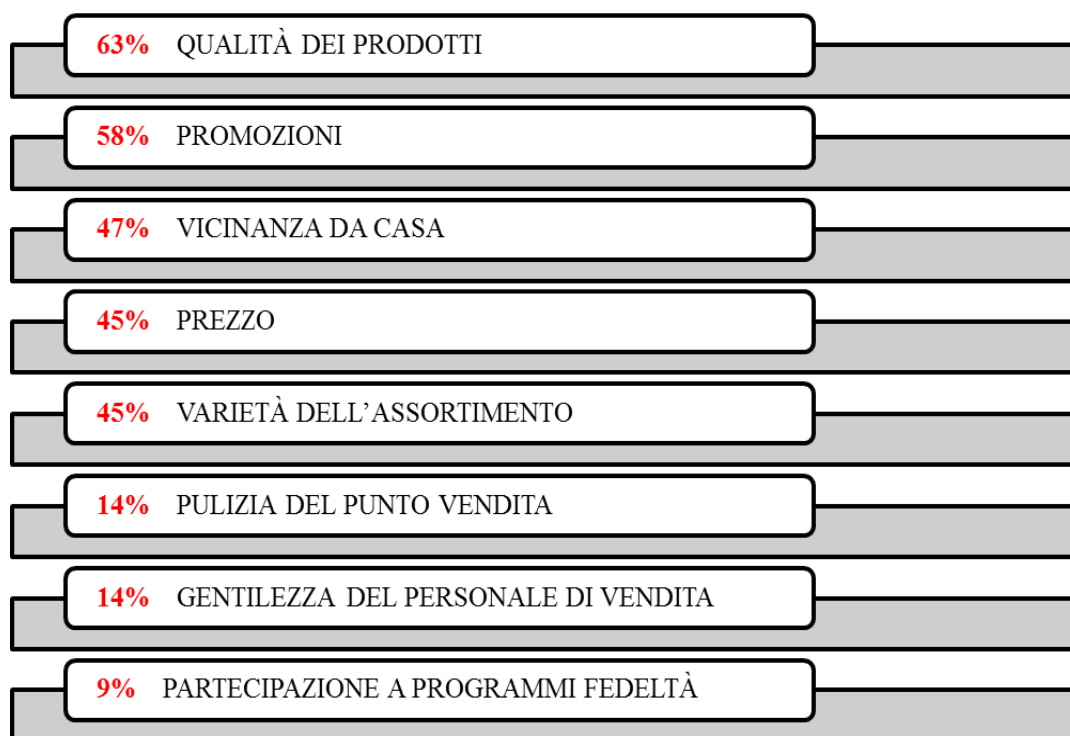


Approfondendo la domanda relativa al possesso delle fidelity cards da parte dei consumatori delle insegne alimentari, si può notare, inoltre, come ben il 74% ne possieda addirittura più di una, a differenza del restante 26% che ha dichiarato di detenere, invece, una sola tessera fedeltà alimentare. Questa percentuale rispecchia appieno la statistica riguardante la tendenza dei clienti nelle catene in cui fare spesa. Difatti, proprio il 74% dei consumatori rispondenti, così come rilevato percentualmente per i possessori di più di una carta fedeltà, ha dichiarato di fare spesa tendenzialmente presso diverse insegne alimentari. Solo il 26% risulta realmente fedele ad un'unica catena interna alla GDO italiana. Un dato davvero interessante che dimostra la difficoltà

per le imprese alimentari nel fidelizzare la clientela e portarla costantemente nei propri punti vendita,.

Sulla scia delle domande precedenti e della ricerca della *Nielsen* (2015), è stato poi chiesto al campione del sondaggio possessore di fidelity cards quali fossero le varianti che li spingessero generalmente a scegliere la spesa in una determinata insegna piuttosto che in un'altra. I consumatori hanno avuto la possibilità di scegliere tra un minimo di un'opzione ad un massimo di tre opzioni. Le risposte, mostrate nella figura 5.4., sono state più o meno coerenti con lo studio approfondito a livello mondiale dalla *Nielsen* (2015). Il 63% dei consumatori ha dichiarato di scegliere determinate catene per via della qualità dei prodotti venduti, mentre il 58% è trasportato abitualmente in specifici punti vendita per via delle promozioni in atto (es: sconti su prodotti; ecc.). Un dato questo che sta a dimostrare la forte efficacia della comunicazione, sia essa di massa oppure one-to-one. In particolare, risulta ancora essere efficace la comunicazione tramite volantino, dove tendenzialmente vengono segnalati sconti e promozioni.

Figura 5.4. La percentuale delle principali variabili considerate dai rispondenti al sondaggio nella scelta dei punti vendita in cui fare spesa



Al terzo posto si trova la vicinanza da casa con il 47% delle preferenze, mentre al quarto ed al quinto posto, ovvero a pari merito con il 45% delle preferenze, subentrano il fattore prezzo ed il fattore inerente la varietà dell'assortimento di prodotti interno alle insegne alimentari. Al sesto ed al settimo posto, anch'essi con la stessa percentuale stavolta del 14%, si trovano le varianti della pulizia dei punti vendita e della gentilezza del personale di vendita. A chiudere il cerchio sono, infine, le partecipazioni ad i programmi fedeltà con solo il 9% delle preferenze. Quest'ultimo risulta essere il dato

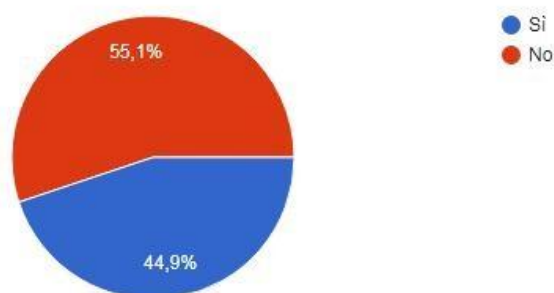
assolutamente più importante del sondaggio, visto che dimostra chiaramente come i loyalty programs delle catene alimentari, seppur possano essere in alcuni casi molto efficaci, non vengono considerati dalla clientela come fattori totalmente incentivanti per scegliere di fare spesa consuetudinariamente presso una determinata insegna. Risultati in linea con gli studi approfonditi dall'*Osservatorio Fedeltà di Parma* (2020), secondo cui solamente il 40% dei clienti possessori di fidelity cards partecipano poi attivamente ai programmi fedeltà ideati dalle aziende.

Proseguendo con il sondaggio, si è posta alla clientela anche la domanda: “Solitamente passi la/e carta/e fedeltà solamente quando devi acquistare prodotti scontati unicamente per i possessori di carta fedeltà?”. Il 91% dei rispondenti ha affermato di transarla sempre, mentre il restante 9% ha dichiarato di transarla solamente quando nelle insegne alimentari vengono rivolti sconti interessanti ai soli possessori di fidelity card. Analizzando nello specifico il 91% dei consumatori che transano la propria tessera fedeltà costantemente, si è rilevato come una buona fetta la transi esclusivamente per abitudine. Il 27% ha affermato, infatti, di passare la propria fidelity card costantemente nei punti vendita soltanto per un fattore abitudinario. Il 62% transa la tessera per sperare al termine dei programmi fedeltà, senza troppe aspettative, di riuscire a ricevere un premio. Il restante 11%, infine, ha dichiarato di transarla perché realmente interessato e coinvolto nei loyalty programs di determinate catene alimentari.

Un altro quesito che ha visto risposte interessanti è stato quello sull'aumento di frequenza negli acquisti da parte dei consumatori a fronte di specifici programmi fedeltà. Come mostrato dalla figura 5.5., poco più del 55% del campione ha affermato di non aver mai nella vita aumentato il proprio transito in determinati punti vendita per raggiungere obiettivi legati a specifici loyalty programs, mentre il restante quasi 45% ha dichiarato l'opposto. Questa statistica risulta rilevante per sottolineare l'importanza del sistema premiante legato ai programmi fedeltà delle catene alimentari. Quando le ricompense sono convincenti ed interessanti per i consumatori, come prevedibile nel caso dei programmi fedeltà che hanno incentivato il 45% del campione ad aumentare la propria spesa, arrivano addirittura ad avere la potenzialità di aumentare la partecipazione ai loyalty programs da parte della clientela.

Figura 5.5. La percentuale dei rispondenti al sondaggio che hanno aumentato la propria spesa presso determinate catene alimentari per raggiungere obiettivi legati ai loyalty programs

Ti è mai successo di fare spesa con maggior frequenza presso una determinata catena alimentare per raggiungere un obiettivo legato ad un programma fedeltà (es: hai visto un premio che ti piace nel catalogo premi e vuoi raggiungere il quantitativo di punti necessario per averlo / ti interessa la collezione di premi della raccolta bollini e vuoi accumulare più bollini possibile per provare ad avere alcuni premi)?



Prima di concludere il sondaggio con le domande inerenti i possibili scenari futuri legati alle fidelity cards nella GDO, si è sottoposto il campione ai quesiti riguardanti la tutela della privacy legata alle tessere fedeltà delle insegne alimentari. Anche in questo caso è nata una statistica interessante, in quanto solamente il 59% dei consumatori è a conoscenza del fatto che, tramite il consenso alla profilazione, le insegne alimentari abbiano la possibilità di verificare gli acquisti della clientela ogniqualvolta venga transata la fidelity card. Il restante 41%, invece, ha dichiarato di non essere a

conoscenza di tale aspetto, a dimostrazione di come molto spesso i clienti detentori di tessere non leggano le descrizioni interne ai moduli di sottoscrizione delle carte fedeltà.

Sulla scia degli studi condotti da Bray et al. (2020), l'altra domanda per i rispondenti si è basata sull'eventuale fastidio legato alla profilazione. Il 64% del campione ha risposto di non essere infastidito da un'eventuale controllo dei propri acquisti da parte delle catene alimentari al passaggio della fidelity card, mentre il 36% ha risposto esattamente il contrario. La percentuale dei possessori di fidelity card non infastiditi dinanzi alla profilazione sale addirittura dal 64% al 72% se si considerassero le risposte dei soli consumatori under 40. Questo risultato dimostra come le generazioni più giovani siano molto più abituate a rilasciare i propri dati un po' ovunque e siano molto più aperti mentalmente ad essere profilati rispetto al target di clientela con un'età più avanzata.

Il sondaggio si è concluso, infine, con domande mirate su quelli che potrebbero essere due degli scenari futuri già analizzati legati alle fidelity cards alimentari. In primis, sulla base dell'analisi del processo di smaterializzazione, si è chiesto al campione del sondaggio quali carte fedeltà fossero preferite tra quelle cartacee o plastificate e quelle digitali. Il 37% dei rispondenti ha dichiarato di preferire le fidelity cards digitali, cioè utilizzabili via app, mentre il 31% ha affermato di preferire ancora le tessere fedeltà cartacee o plastificate. Il restante 32%, invece, ha dichiarato di non avere alcuna preferenza tra fidelity cards digitali e non digitali. Sommando i rispondenti

favorevoli alla tessera virtuale e quelli per i quali risulta indifferente, si arriva ad avere un totale del 69% di clienti potenzialmente aperti ad una possibile digitalizzazione completa delle tessere fedeltà. Se si considerassero, inoltre, i consumatori del futuro, ovvero gli under 40, la percentuale di disponibilità salirebbe addirittura dal 69% al 79%. Questo dato deriva dal fatto che la generazione più giovane, cioè quella composta dagli under 40, ha dichiarato di preferire la fidelity card digitale per il 47% delle risposte, in contrasto con il solo 21% del campione più giovane (under 40) che ha affermato di preferire ancora le tessere cartacee o plastificate.

L'ultima domanda si è concentrata poi sulla possibilità di inserire carte fedeltà a pagamento nella GDO. Il quesito è stato il seguente: "Saresti disposto/a a pagare un abbonamento mensile o annuale per la carta fedeltà di una determinata catena alimentare, con la possibilità che questa ti offra determinati vantaggi maggiori (es: uno sconto a settimana del 20% sulla tua spesa; spesa online sul sito dell'insegna con spedizione gratuita a casa; ecc.)?". Le risposte vengono mostrate nella figura 5.6.: più del 51%, ovvero poco più della metà dei rispondenti, ha affermato di non essere favorevole a tale strumento in nessun caso; poco più del 28% ha dichiarato di essere favorevole nel caso dovesse accorgersi del vantaggio dello strumento; quasi il 21%, infine, ha affermato di essere favorevole soltanto nel caso in cui a promuovere la tessera a pagamento dovesse essere la propria catena alimentare preferita.

Figura 5.6. La percentuale dei rispondenti al sondaggio che sarebbero disposti a sottoscrivere fidelity cards di natura alimentare a pagamento

Saresti disposto/a a pagare un abbonamento mensile o annuale per la carta fedeltà di una determinata catena alimentare, con la possibilità che questa ti offra determinati vantaggi maggiori (es: uno sconto a settimana del 20% sulla tua spesa, spesa online sul sito dell'insegna con spedizione gratuita a casa, ecc.)?



Se si dovessero considerare le sole risposte delle consumatrici donne, la percentuale dei rispondenti non disponibili a sottoscrivere in nessun caso fidelity cards a pagamento salirebbe addirittura dal 51% al 58%. Le donne, dunque, risultano essere, stando al sondaggio, le più difficili da convincere dinanzi a tale innovazione. Se, invece, si dovesse prendere in esame solamente il campione degli under 40, uomini o donne che siano, la percentuale dei non favorevoli scenderebbe dal 51% al 43%. Statistica che arriverebbe a toccare addirittura il 34% se si considerassero, infine, soltanto gli under 30.

Questa differenza esponenziale nelle risposte tra diverse generazioni potrebbe essere dovuta ad un fattore puramente abitudinario. Il campione più anziano non ha la tendenza a sottoscrivere contratti a pagamento con determinate aziende, mentre il target più giovane è abituato ed è a conoscenza dei grandi fenomeni già esistenti in vari mercati come, ad esempio, quello più significativo di “Amazon Prime”. Questa conoscenza potrebbe essere alla base delle loro risposte riguardanti un’eventuale accettazione delle fidelity cards a pagamento in cambio di vantaggi esclusivi, così come avviene proprio nel caso di *Amazon*. In generale, comunque, soprattutto in Italia, le tessere a pagamento nella GDO risultano essere coperte, ad oggi, da un tabù ancora troppo grande. Se, però, le insegne alimentari dovessero decidere di promuovere tali carte fedeltà, comprensive magari di vantaggi esclusivi e benefici notevoli, potrebbe essere il fenomeno del passaparola positivo a dare uno slancio definitivo allo strumento, come accaduto nel passato per tante altre nuove iniziative interne alla GDO.

Tabella 5.1. I risultati del sondaggio per i “possessori di fidelity cards di natura alimentare” (approssimati per eccesso o per difetto)

1) Sei possessore di almeno una carta fedeltà di una catena alimentare?	92% Sì	8% No	
2) Possiedi la carta o le carte fedeltà di una sola catena alimentare?	74% Possiedo la carta fedeltà di più catene alimentari	26% Possiedo la carta fedeltà di una sola catena alimentare	
3) Sei un/a cliente fedele ad una determinata catena alimentare o tendi a fare spesa presso diverse catene alimentari?	74% Tendo a fare spesa presso diverse catene alimentari	26% Sono fedele ad un'unica catena alimentare	
4) Solitamente quale o quali tra queste varianti ti portano a fare spesa presso una determinata catena alimentare? (Scegliere da un minimo di 1 ad un massimo di 3 opzioni)	63% Qualità dei prodotti	58% Promozioni	47% Vicinanza da casa
	45% Varietà dell'assortimento	45% Prezzo	14% Pulizia del punto vendita
	14% Gentilezza del personale di vendita	9% Partecipazione a programmi fedeltà	
5) Solitamente passi la/e carta/e fedeltà solamente quando devi acquistare prodotti scontati unicamente per i possessori di carta fedeltà?	91% No	9% Sì	
6) Solitamente perché passi la/e carta/e fedeltà anche quando non ci sono sconti presso una determinata catena alimentare?	62% Per accumulare punti o bollini sperando che mi permettano di accedere a qualche premio/sconto	27% Per semplice abitudine	11% Per accumulare punti o bollini quando mi prefiggo di raggiungere un determinato premio/sconto che mi interessa

7) Ti è mai successo di fare spesa con maggior frequenza presso una determinata catena alimentare per raggiungere un obiettivo legato ad un programma fedeltà?	55% No	45% Sì	
8) Sei a conoscenza del fatto che se hai dato il consenso alla profilazione nel momento della sottoscrizione della carta fedeltà ad una determinata catena alimentare, quest'ultima ha la possibilità di verificare i tuoi acquisti ogni volta che passi la carta?	59% Sì, lo sapevo	41% No, non lo sapevo	
9) Ti infastidisce il fatto che, mediante il consenso alla profilazione, le catene alimentari potrebbero verificare i tuoi acquisti?	64% No	36% Sì	
10) Indipendentemente dalla tipologia di carte fedeltà che possiedi, quale tessera preferiresti utilizzare?	37% La tessera fedeltà digitale	32% È indifferente	31% La tessera fedeltà cartacea o plastificata
11) Saresti disposto/a a pagare un abbonamento mensile o annuale per la carta fedeltà di una determinata catena alimentare, con la possibilità che questa ti offra determinati vantaggi maggiori?	51% No, in qualsiasi caso	28% Sì, se dovessi constatare un vantaggio dell'abbonamento, lo farei presso qualsiasi catena alimentare	21% Sì, ma solamente se a permettere l'abbonamento dovesse essere la mia catena alimentare preferita

Tabella 5.2. I risultati del sondaggio per i “non possessori di fidelity cards di natura alimentare”
(approssimati per eccesso o per difetto)

1) Sei possessore di almeno una carta fedeltà di una catena alimentare?	92% Sì	8% No	
2) Perché non possiedi alcuna carta fedeltà di una qualsiasi catena alimentare?	57% Non mi piace possedere carte fedeltà	29% Utilizzo carte fedeltà sottoscritte non a mio nome	14% Non penso che le carte fedeltà possano portarmi benefici

5.8. IL PUNTO DI VISTA DEGLI ESPERTI SULLE FIDELITY CARDS E SUI POSSIBILI SCENARI EVOLUTIVI

Al fine di avere un quadro più completo per l’elaborato di analisi, si è cercato di comprendere non soltanto le opinioni e i feedback dei consumatori, ma anche quelle dei personaggi che operano o hanno operato direttamente all’interno della GDO. In particolare, vengono riportati i punti di vista sulle fidelity cards e sui possibili scenari evolutivi, con attenzione primaria al territorio italiano, dell’attuale responsabile customer marketing service del *Gruppo Gabrielli*, che si occupa principalmente proprio della tessera fedeltà (Carta Unika) promossa dalla catena marchigiana, e dell’ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te Supermercati*³⁹.

³⁹ Dott. Bachetti Giorgio (responsabile customer marketing service del *Gruppo Gabrielli*) - Dott. Lasconi Federico (ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te Supermercati*).

Partendo dall'analisi di uno dei possibili scenari evolutivi più importanti relativi alle carte fedeltà, ovvero quello della smaterializzazione, l'opinione del *Gruppo Gabrielli*, nella figura del proprio responsabile customer marketing service, sta nel sostenere che la digitalizzazione della carta fedeltà ha assunto negli ultimi anni una rilevanza sempre crescente, tant'è vero che gli ultimi accadimenti in tema sanitario (*COVID-19*, maggio 2020) non hanno fatto altro che rinforzare il bisogno di promuoverla. I consumatori oggi giorno, stando al pensiero dell'esperto che viene riportato nel dettaglio di seguito, sono sempre più legati a due fattori determinanti: il tema ambientale e la praticità.

- *Il tema ambientale.* È uno dei primi aspetti che in quest'epoca spinge tutti i player della grande distribuzione a ripensare strumenti ad oggi materiali, tra cui le fidelity cards. La digitalizzazione in tal senso, oltre che vedere una notevole riduzione dell'impatto legato alle cards fisiche, consente anche di intervenire nell'ambito di tutti i supporti di archiviazione delle informazioni legate al mondo della carta, attraverso nuovi meccanismi smart di sottoscrizione che possono eliminare gradualmente il vecchio modulo cartaceo;
- *La praticità.* Questa è legata alla possibilità di avere tutto ciò di cui i consumatori hanno bisogno all'interno di uno strumento. Oggi si può constatare come, paradossalmente, sia più corrente dimenticare a casa il portamonete piuttosto che lo smartphone, senza il quale la vita di tutti i consumatori subirebbe un brusco stop. Per questo motivo, dare l'opportunità di utilizzare la carta attraverso lo smartphone stesso diventa sempre più un must; si parte da programmi come *Stocard*, che consentono di scaricare tutte le carte fedeltà su una sola app, e si arriva alla necessità di creare un'app personalizzata con la

propria insegna per inserirci dentro tutto il mondo della carta fedeltà e per eliminare definitivamente i vecchi strumenti fisici.

Se il *Gruppo Gabrielli* ha confessato, in fin dei conti, di iniziare a sentire l'esigenza di dar vita ad una carta fedeltà digitale, d'altra parte l'ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te Supermercati* ha palesato dei dubbi sul fatto che l'intero panorama alimentare italiano possa accelerare una completa smaterializzazione delle carte nel prossimo futuro: "Non credo che nei prossimi 5 o 10 anni possa avvenire una smaterializzazione completa delle fidelity cards nel mondo della GDO". Secondo il suo punto di vista, infatti, ci vorrà ancora diverso tempo, considerando il fatto che i clienti del settore alimentare italiano sono abituati ancora oggi ad utilizzare carte fedeltà cartacee o plastificate. Nel settore distributivo, come ci ha tenuto a sottolineare, generalmente si tende a non togliere determinate abitudini ai clienti, quindi i consumatori che si sono abituati a specifiche dinamiche potrebbero non gradire il cambio rivoluzionario e, in alcuni casi, potrebbero addirittura optare per il cambio di insegna alimentare in cui fare spesa.

Passando poi all'analisi delle opportunità che le catene alimentari mondiali dovrebbero sfruttare mediante la promozione delle fidelity cards, i due esperti sono risultati alquanto concordi. Per entrambi, infatti, la profilazione dei singoli consumatori e la conseguente clusterizzazione si rivelano di fondamentale importanza, in quanto, attraverso queste attività, le insegne alimentari hanno l'opportunità di formulare offerte e promozioni su misura per i singoli clienti. Secondo il *Gruppo Gabrielli*, le opportunità

legate alle carte fedeltà portano tutto il mondo del retail, alimentare e non, ad investire sempre di più in asset che consentano di decodificare le milioni di informazioni relative alle abitudini di acquisto dei clienti e della loro composizione sociodemografica. Per l'ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te Supermercati*, inoltre, le imprese operanti nella GDO non devono fare l'errore di considerare le carte fedeltà come semplici strumenti complementari agli altri, bensì ritiene che sarebbe necessario creare una vera e propria infrastruttura tecnica e professionale attorno alle fidelity cards.

Discutendo, invece, dell'attuale efficacia dei programmi fedeltà più tradizionali, come "catalogo premi" e "short collection", viene riportata in primis l'opinione del responsabile customer marketing service del *Gruppo Gabrielli*, secondo cui, così come tutto il concetto della spesa, anche il mondo della fidelizzazione ha visto mutamenti importanti nelle esigenze dei consumatori. È necessario, stando alle parole dell'esperto, tenere viva l'attenzione del consumatore costantemente, coinvolgendolo in meccaniche accattivanti e soprattutto cercando di cucire su misura attività collaterali al catalogo premi. Lo stesso catalogo, come aggiunto dall'intervistato, deve ormai prevedere forme premianti che vadano oltre il classico assortimento casalingo, con la proposizione di servizi, esperienze ed altri vantaggi.

Il sistema premiante dei programmi fedeltà basato sulla proposizione di servizi si rivela fondamentale anche per l'ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC.*

COOP. Sì Con Te Supermercati, secondo cui l'attenzione della popolazione mondiale oggi giorno si sta spostando sempre più verso interessi ambientali e culturali. Dunque, stando al pensiero dell'esperto, le imprese dovrebbero sfruttare i macro-trend italiani o mondiali per spingere determinate iniziative strategiche di fidelizzazione. Per questo, basare un sistema premiante su servizi scontati legati a valori culturali, sportivi o ambientali come, ad esempio, può essere la visita ad un museo potrebbe rappresentare, secondo l'esperto, una strategia di grossa incentivazione per il cliente.

Tornando alla tematica dell'efficacia dei programmi fedeltà tradizionali, anche il punto di vista dell'ex direttore si rivela poco sibillino. Secondo la sua opinione, nonostante i programmi come catalogo premi e short collection non abbiano un grosso contenuto tecnologico e non contengano all'interno meccaniche innovative di marketing, sono, però, facilmente fruibili da qualsiasi tipologia di consumatore, soprattutto dal target con una fascia d'età medio-alta. Per l'esperto, il carattere della tangibilità, come avere appunto premi fisici, specialmente in Italia, risulta ancora molto importante per il consumatore: il discorso è valido soprattutto per il cliente senior, che da sempre è abituato a vedere ricompensata la propria fedeltà ad un'insegna alimentare tramite premio fisico. Sulla base di tali considerazioni, dunque, l'ex direttore sostiene che: "Eliminare definitivamente i programmi fedeltà tradizionali nel territorio italiano, nel giro di pochi anni, potrebbe essere una mossa controproducente per le insegne alimentari, considerando il fatto che l'età media dei clienti della GDO risulta essere ancora medio-alta".

Prima di arrivare alla discussione inerente la possibile evoluzione delle fidelity cards a pagamento, si è chiesto all'ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te Supermercati* di indicare anche quali fossero, secondo la sua opinione, i punti deboli oggi giorno influenzanti le tessere fedeltà in Italia. La prima problematica che ha evidenziato è l'assenza di omnicanalità, ovvero il fatto che la maggior parte dei touchpoint delle insegne alimentari italiane non sono ancora integrate tra loro: molte catene non permettono ancora ai clienti di visionare, ad esempio, la propria posizione all'interno dei programmi fedeltà in tutti i punti di contatto delle insegne (es: vedere all'interno dell'app o del sito web la propria posizione interna ai programmi). Un altro punto debole, secondo l'esperto, è poi rappresentato dal fatto che oggi in Italia solamente *Carrefour*, mediante la tessera 'Payback', promuova loyalty programs basati sulla coalition. Anche se nel territorio italiano negli anni recenti c'è stata la prova fallimentare di 'Nectar', promossa da *Auchan* e *Simply Market*, il fatto che gli italiani possano usare la fidelity card solo all'interno dei punti vendita che la promuovono potrebbe rappresentare, stando all'opinione dell'ex direttore, un punto a sfavore per le insegne del settore distributivo alimentare.

La domanda conclusiva per entrambi gli intervistati è stata, infine, quella riguardante la possibile introduzione delle carte fedeltà a pagamento nel territorio italiano. Anche in questo caso il punto di vista dei due esperti è apparso alquanto combaciante. Secondo l'opinione del responsabile customer marketing service del *Gruppo Gabrielli*, l'idea di proporre una card speciale a pagamento per offrire servizi

esclusivi risulta interessante, ma la strada potrebbe rivelarsi percorribile per le imprese solo dopo aver fornito ai clienti certezze nell'ambito dei vantaggi dei quali potranno realmente beneficiare, guidandoli gradualmente al fine di arrivare ad avere la massima credibilità e fedeltà necessaria per giustificare un'eventuale tassa di accesso legata alla carta fedeltà.

La credibilità nell'offerta dei servizi risulta assolutamente necessaria anche per il secondo esperto intervistato, secondo cui: "La distribuzione italiana non è ancora pronta, ad oggi, per un tale passo e per offrire servizi che possano essere davvero di gradimento per la clientela. Prima di dar vita ad una tale iniziativa, le insegne alimentari dovrebbero attraversare un percorso importante per conquistare massima fiducia e lealtà da parte dei consumatori". Stando alle parole dell'ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te Supermercati*, probabilmente oggi giorno soltanto *Esselunga*, per quanto riguarda il territorio nazionale italiano, sarebbe pronta ad un passo del genere, visto che risulta essere praticamente l'unica ad avere a disposizione le infrastrutture necessarie per offrire servizi vantaggiosi per la clientela. L'esperto si è ritenuto dubbioso sul fatto che i consumatori oggi come oggi siano disposti a pagare una somma al mese soltanto per avere a disposizione, ad esempio, degli sconti mensili, in quanto le scontistiche settimanali o mensili fanno già parte delle dinamiche del settore distributivo. Se invece i benefici tramite abbonamento dovessero essere originali, interessanti e vantaggiosi, allora in quel caso, come concluso dall'ex direttore, la fidelity card a pagamento potrebbe conoscere un successo tutto proprio.

CONCLUSIONI

L'aspetto più rilevante che si è potuto constatare a conclusione dell'elaborato è il fatto che, soprattutto in Italia, negli ultimi anni le fidelity cards non sono riuscite ad avere quella potenzialità necessaria per permettere alle insegne promotrici (alimentari e non) di fidelizzare attivamente l'intero bacino di consumatori. Stando all'*Osservatorio Fedeltà di Parma* (2020), solamente il 40% dei sottoscrittori di fidelity cards delle imprese presenti in Italia partecipa poi attivamente ai programmi fedeltà delle aziende. Questo risultato deriva principalmente dal fatto che nella penisola italiana, secondo il sondaggio sviluppato internamente, il 74% della popolazione possiede più di una carta fedeltà, il che potrebbe significare che i consumatori cambiano con frequenza punto vendita in cui fare spesa a seconda dei vantaggi del periodo.

Prima di esaminare i dati derivanti dall'analisi degli studi già presenti in letteratura e dagli studi condotti internamente, però, l'elaborato si è concentrato sullo sviluppo mondiale della GDO, arrivata in Italia solo 27 anni dopo la comparsa negli Stati Uniti, e sull'evoluzione del concetto di fidelizzazione nelle insegne alimentari. Per quanto riguarda la situazione odierna del settore alimentare, si è potuto rilevare come la prima insegna mondiale in termini di fatturato risulti essere oggi giorno la statunitense *Wal-Mart*, mentre in Italia la prima catena presente nella classifica per fatturato è la bolognese *Conad* (*Deloitte*, 2020).

Per quanto riguarda, invece, lo sviluppo dello strumento della carta fedeltà nel settore alimentare, il ricorso storico ha permesso di comprendere come la massima evoluzione dello strumento in Italia sia arrivata tra gli anni 90 ed il 2010. Ad oggi, le motivazioni principali che spingono la clientela mondiale a sottoscrivere fidelity cards sono perlopiù legate alla possibilità di ottenere sconti ed a quella di ottenere premi (*Technology Advice*, 2014). Le carte fedeltà, che possono essere promosse dalle imprese sia come strumento di fidelizzazione che come strumento di pagamento (il 43% delle imprese mondiali leader nel settore retail promuove le cards anche come mezzo di pagamento, *Osservatorio Fedeltà di Parma* 2018), sono, però, creatrici sia di vantaggi che di svantaggi per le insegne promotrici e per i clienti utilizzatori.

Attraverso l'osservazione sul campo e mediante ricerche online eseguite sui siti aziendali, si è potuto constatare come i vantaggi derivanti dalle carte fedeltà per le aziende e per i consumatori siano di diversa natura. Se le opportunità per i clienti utilizzatori sono quelle di accedere a promozioni vantaggiose e di partecipare a programmi fedeltà, è anche vero che le criticità a cui possono andare incontro, nella maggior parte dei casi, derivano da partecipazioni a loyalty programs eccessivamente sconvenienti dal punto di vista delle ricompense e dalla paura legata al rilascio dei dati personali alle aziende promotrici delle fidelity cards. Dal punto di vista delle insegne, invece, il vantaggio principale sfruttabile tramite carte fedeltà riguarda la possibilità di ricevere informazioni sulla propria clientela, con la conseguente opportunità di fidelizzarla attivamente mediante promozioni create su misura per i singoli consumatori.

Gli svantaggi primari, invece, derivano dal sostenimento dei costi per la gestione delle carte e dalla competizione spietata presente generalmente nel settore alimentare.

Affrontando il tema poi dei loyalty programs legati alle fidelity cards, attraverso l'osservazione diretta, si è potuto rilevare come i programmi maggiormente diffusi al mondo oggi giorno siano sei: catalogo premi, short collection, scontistica, coalition, concorsi e club esclusivo (diffuso soprattutto nel settore del retail non alimentare). Si è notata, in tal senso, anche una netta differenza tra la mentalità dei paesi esteri avanzati, come ad esempio gli Stati Uniti, e la mentalità italiana. Nella penisola si preferisce tendenzialmente ancora oggi dare spazio ai programmi fedeltà tradizionali, mentre nei territori esteri maggiormente all'avanguardia si sono iniziati a promuovere anche programmi basati su meccaniche innovative e su sistemi premianti legati alla concessione di buoni sconto o servizi.

Per i programmi fedeltà è stato ritenuto utile analizzare anche gli elementi caratteristici che ne influenzano l'andamento (premi e scadenze, caratteristiche del paese di riferimento e cultura nazionale, caratteristiche dei clienti), esaminando nello specifico gli studi già presenti in letteratura. I risultati sono stati molto chiari, in quanto i loyalty programs hanno potenzialità di coinvolgimento della clientela a seconda dei diversi fattori analizzati. In particolare, per gli elementi inerenti i premi e le scadenze dei programmi, si è rilevato come le ricompense preferite generalmente dalla clientela siano quelle basate su buoni sconto e soggiorni (Danaher et al., 2020), mentre le

scadenze predeterminate risultano essere convenienti per le imprese soltanto nel caso in cui il sistema premiante dei programmi sia ritenuto soddisfacente dalla clientela (Bazargan et al., 2017).

Lo studio di Bombaij e Dekimpe (2019) è risultato il più interessante per quanto riguarda, invece, gli elementi delle caratteristiche del paese di riferimento e della cultura nazionale. Stando alla ricerca, i programmi fedeltà risultano essere meno incentivanti nei paesi in cui si verifica una maggiore concorrenza dal punto di vista della promozione di fidelity cards da parte delle insegne alimentari. Per concludere, infine, lo studio di Bravo-Olavarria et al. (2018) ha dimostrato anche l'importanza delle caratteristiche dei clienti. Nello specifico, si sono esaminati i comportamenti di uomini e donne all'interno dei loyalty programs, constatando il fatto che gli uomini abbiano una maggiore attenzione ai vantaggi derivanti dai programmi, mentre le donne abbiano un maggior interesse per le innovatività.

Sulla base dello studio di De Fatima et al. (2018), secondo cui, ad oggi, la clientela iscritta ai loyalty programs delle insegne non risulta più fedele della clientela non iscritta, la conclusione dell'elaborato si è concentrata, mediante l'analisi della letteratura e delle ricerche interne, sui possibili scenari evolutivi legati a tessere e programmi fedeltà: la smaterializzazione delle fidelity cards, l'esclusività delle tessere fedeltà a pagamento, lo strumento del proximity marketing, gli small data, la gamification ed il programma di cashback. Per quanto riguarda il processo di

smaterializzazione, che potrebbe essere lo scenario evolutivo dal maggior potenziale probabilistico, si è constatato un ritardo in Italia, considerando che ancora il 70% delle imprese (alimentari e non) promuovono fidelity cards cartacee o plastificate. La situazione potrebbe, però, cambiare nel futuro prossimo, visto e considerato che, secondo il sondaggio interno, il 69% dei consumatori rispondenti sarebbero disponibili ad un'eventuale smaterializzazione completa delle fidelity cards.

Per quanto riguarda, invece, lo strumento delle fidelity cards a pagamento, oggi promosse da diverse insegne americane e dalla catena inglese *Tesco*, ma non ancora presenti nel settore della GDO italiana, si è evidenziato come tra tutti i possibili scenari evolutivi analizzati, risulti essere il più complicato sotto il profilo della diffusione, considerando il fatto che i consumatori del mondo alimentare sono da sempre abituati alle dinamiche delle carte gratuite. È per questo che muovere un passo del genere e richiedere un pagamento alla clientela potrebbe rappresentare per le insegne una mossa controproducente se non ben architettata nei minimi particolari.

Anche in questo caso, però, le statistiche sembrano essere favorevoli al possibile sviluppo delle carte suddette. I risultati riportati dalla *LoyaltyOne* (2015), derivanti da uno studio condotto su un campione di consumatori americani, sono in linea con quelli derivanti dal sondaggio interno. Il 60% del campione americano sarebbe disponibile a sottoscrivere fidelity cards a pagamento nel caso di vantaggi esclusivi, di poco superiore rispetto al 49% derivante dal campione italiano. Se si considerassero, inoltre, solamente

le risposte degli under30, ovvero della popolazione più giovane, il campione americano disponibile salirebbe al 75%, mentre quello italiano al 66%.

Anche lo strumento del “proximity marketing” potrebbe influenzare gli scenari futuri legati alle carte fedeltà, in quanto, anche in questo caso, il 53% dei consumatori mondiali sarebbe disposto a condividere la propria posizione per ricevere pubblicità in tempo reale da parte delle aziende. Passando alla tematica degli “small data”, secondo l’analisi degli studi già presenti in letteratura, si sono rilevati essere degli strumenti alquanto validi per permettere alle insegne alimentari di comprendere meglio le esigenze dei consumatori e, di conseguenza, di soddisfarle mediante l’attuazione delle strategie legate alle fidelity cards ed ai loyalty programs.

Come evidenziato poi da Hamari e Huotari (2017) e da Choi e Hwang (2020), un altro mezzo particolarmente rilevante, che potrebbe subire una forte espansione nei prossimi anni, è quello della “gamification” legata ai programmi fedeltà. In particolare, gli studiosi hanno dimostrato come i loyalty programs gamificati siano più efficaci in termini di successo rispetto a quelli non gamificati. Discorso simile per quanto riguarda i loyalty programs basati sul sistema del “cashback”. Stando alle ricerche di Cardozo et al. (2019), i programmi costruiti attorno al sistema premiante della restituzione di una parte percentuale di denaro speso risultano essere tendenzialmente più incentivanti addirittura dei programmi con ricompense basate sulle concessioni di buoni sconto. Questo è il motivo per cui anche il cashback potrebbe fortemente rientrare nel cerchio

dei possibili scenari evolutivi legati al mondo delle carte e dei programmi fedeltà alimentari.

Il sondaggio interno, condotto sui consumatori italiani che abitualmente fanno spesa presso catene alimentari, è stato sviluppato poi anche per cercare di comprendere altre statistiche legate alle carte fedeltà. In primis, si è constatato come sia per il sondaggio che per lo studio della *Nielsen* (2015), i fattori maggiormente valutati dai consumatori per scegliere i punti vendita in cui fare spesa sono quelli del prezzo, delle promozioni attive e della qualità dei prodotti venduti. Quelli, invece, ritenuti meno validi sono inerenti principalmente la pulizia del punto vendita e la gentilezza del personale di vendita. Il sondaggio interno ha rivelato anche il fatto che le partecipazioni ai programmi fedeltà vengono ritenute utili nella scelta dei punti vendita in cui fare spesa solamente per il 9% dei rispondenti.

Focalizzando l'attenzione sulla tematica riguardante la privacy, si è potuto, inoltre, notare come in Italia la maggior parte dei consumatori (64%) non sia infastidita dal controllo della propria spesa da parte delle insegne alimentari, in quanto, in questa maniera, le imprese hanno la possibilità di formulare offerte e promozioni fatte su misura per loro. La domanda inerente l'eventuale aumento della spesa da parte dei clienti per esigenze legate ai loyalty programs, invece, ha mostrato che il 55% dei rispondenti non ha mai aumentato in vita propria il quantitativo di acquisti in

determinati periodi dell'anno, a differenza del restante 45% che lo ha fatto per almeno una volta.

Per quanto riguarda, infine, le interviste sottoposte agli esperti del settore alimentare, ovvero al responsabile customer marketing service del *Gruppo Gabrielli* ed all'ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te Supermercati*, si sono rilevati punti di vista alquanto concordanti sulle diverse tematiche affrontate. In particolare, entrambi gli intervistati hanno mostrato la stessa opinione per quanto riguarda lo scenario evolutivo inerente le tessere fedeltà a pagamento. Sia per il dott. Bachetti che per il dott. Lasconi, prima di arrivare a promuovere una card non gratuita, le catene alimentari dovrebbero acquisire elevati livelli di fiducia e lealtà da parte della clientela, ma soprattutto dovrebbero farsi trovare pronte sotto il profilo organizzativo nell'offerta di benefici esclusivi e vantaggiosi da legare alle tessere a pagamento.

È importante comunque sottolineare il fatto che sia le interviste che il sondaggio interni siano stati avanzati principalmente nel territorio marchigiano. I consumatori rispondenti al sondaggio provengono quasi interamente dalla regione Marche ed anche gli esperti della GDO intervistati operano o hanno operato all'interno di catene marchigiane. Sarebbe utile, dunque, che in futuro l'analisi interna dell'efficacia delle carte fedeltà e della percorribilità dei suoi possibili scenari evolutivi venga elaborata anche negli altri territori della penisola italiana (o persino esteri) e, magari, mediante un campione di rispondenti al sondaggio più ampio dal punto di vista numerico.

ALLEGATI

Sondaggio capitolo 5, paragrafo 7

Domande per i “possessori di fidelity cards di natura alimentare”:

1. “Sei possessore di almeno una carta fedeltà di una catena alimentare?”;
2. “Possiedi la carta o le carte fedeltà di una sola catena alimentare?”;
3. “Sei un/a cliente fedele ad una determinata catena alimentare o tendi a fare spesa presso diverse catene alimentari?”;
4. “Solitamente quale o quali tra queste varianti ti portano a fare spesa presso una determinata catena alimentare? (Scegliere da un minimo di 1 ad un massimo di 3 opzioni)”;
5. “Solitamente passi la/e carta/e fedeltà solamente quando devi acquistare prodotti scontati unicamente per i possessori di carta fedeltà?”;
6. “Solitamente perché passi la/e carta/e fedeltà anche quando non ci sono sconti presso una determinata catena alimentare?”;
7. “Ti è mai successo di fare spesa con maggior frequenza presso una determinata catena alimentare per raggiungere un obiettivo legato ad un programma fedeltà?”;
8. “Sei a conoscenza del fatto che se hai dato il consenso alla profilazione nel momento della sottoscrizione della carta fedeltà ad una determinata catena alimentare, quest'ultima ha la possibilità di verificare i tuoi acquisti ogni volta che passi la carta?”;

9. “Ti infastidisce il fatto che, mediante il consenso alla profilazione, le catene alimentari potrebbero verificare i tuoi acquisti?”;
10. “Indipendentemente dalla tipologia di carte fedeltà che possiedi, quale tessere preferiresti utilizzare?”;
11. “Saresti disposto/a a pagare un abbonamento mensile o annuale per la carta fedeltà di una determinata catena alimentare, con la possibilità che questa ti offra determinati vantaggi maggiori (es: uno sconto a settimana del 20% sulla tua spesa, spesa online sul sito dell'insegna con spedizione gratuita a casa, ecc.)?”;

Domande per i “non possessori di fidelity cards di natura alimentare”:

1. “Sei possessore di almeno una carta fedeltà di una catena alimentare?”;
2. “Perché non possiedi alcuna carta fedeltà di una qualsiasi catena alimentare?”;

Interviste capitolo 5, paragrafo 8

Domande per il responsabile customer marketing service del *Gruppo Gabrielli*:

1. Partendo dalle fidelity cards, state per caso pensando ad una smaterializzazione delle tessere da attuare nel futuro prossimo (es: utilizzo della carta fedeltà tramite app aziendale) o ancora non rientra nei vostri piani? Se no, perché?

2. Quali sono, secondo voi, le opportunità future che dovrebbe sfruttare una catena alimentare come la vostra per far sì che lo strumento delle fidelity cards possa essere efficace nel futuro prossimo?
3. Passando ai programmi fedeltà, pensate che le tradizionali strategie di fidelizzazione basate, ad esempio, sul catalogo premi siano ancora efficaci oggi o stanno lasciando il passo ad altri programmi?
4. All'interno del *Gruppo Gabrielli* state per caso pensando ad un'innovazione futura legata ai vostri programmi fedeltà?
5. Secondo voi, potrebbe essere uno strumento efficace quello degli abbonamenti a pagamento (es: "Amazon Prime") nella GDO o potrebbe incontrare degli ostacoli? Potrebbe essere anche una vostra innovazione futura questa? (ad esempio, offrire fidelity cards ad abbonamento mensile, come nel caso di Tesco, permettendo ai clienti di avere maggiori vantaggi rispetto ai possessori di carte fedeltà standard).

Domande per l'ex direttore generale della *CE.DI. MARCHE SOC. COOP. Sì Con Te*

Supermercati:

1. Dal suo punto di vista, risultano ancora essere efficaci i programmi fedeltà legati alle fidelity cards tradizionali come "catalogo premi" e "raccolta bollini"? Perché?
2. Quali sono, secondo lei, i punti deboli delle fidelity cards oggi promosse nella GDO italiana?

3. E' possibile, secondo lei, una smaterializzazione completa nel futuro prossimo di tutte le fidelity cards presenti nel panorama alimentare mondiale, ovvero nei prossimi 5 o 10 anni?
4. Quale potrebbe essere per lei un'innovazione necessaria legata alle fidelity cards e ai programmi fedeltà nel settore della GDO?
5. Secondo lei, quale aspetto è necessario approfondire da parte delle insegne alimentari che promuovono fidelity cards e programmi fedeltà?
6. Potrebbe essere uno strumento efficace, secondo lei, quello delle fidelity cards a pagamento (stile "Amazon Prime") anche nella GDO? Si intende, cioè, un abbonamento mensile o annuale alle carte fedeltà che possa offrire ai clienti determinati vantaggi (es: sconti sulla spesa, facilità di accumulo punti, consegna della spesa a domicilio gratuita, ecc.).

BIBLIOGRAFIA

- ACCENTURE (2017), “Seeing beyond the loyalty illusion: it’s time you invest more wisely”;
- AUGUSTIN N. H. e FARAWAY J. J. (2018), “When small data beats big data”, *Statistics & Probability Letters*, 136, pag. 142-145;
- AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (2019), “Bollettino Settimanale n. 52”;
- BAZARGAN A., KARRAY S. e ZOLFAGHARI S. (2017), “Modeling reward expiry for loyalty programs in a competitive market”, *International Journal of Production Economics*, 193, pag. 352-364;
- BIJMOLT T. H. A., DOROTIC M., FOK D. e VERHOEF P. C. (2014), “Reward redemption effects in a loyalty program when customers choose how much and when to redeem”, *International Journal of Research in Marketing*, 31, pag. 339-355;
- BING M. N., EASON C. C. e SMOTHERS J. (2015), “Reward me, charity, or both? The impact of fees and benefits in loyalty programs”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, pag. 71-80;
- BITNER M. J., GREMLER D. D. e ZEITHAML V. A. (2012), “Marketing dei servizi”, *McGraw-Hill*, Milano;
- BOMBAIJ N. J. F. e DEKIMPE M. G. (2019), “When do loyalty programs work? The moderating role of design, retailer-strategy, and country characteristics”, *International Journal of Research in Marketing*, 37, pag. 175-195;
- BRAVO-OLAVARRIA R., CHAO C. W., PANDIT A. e VILCHES-MONTERO S. (2018), “What loyal women (and men) want: the role of gender and loyalty program characteristics in driving store loyalty”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, pag. 64-70;

- BRAY J., DE SILVA KANAKARATNE M. e ROBSON J. (2020), “The influence of national culture and industry structure on grocery retail customer loyalty”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54;
- BRUNEAU V., SWAEN V. e ZIDDA P. (2018), “Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs”, *Journal of Business Research*, 91, pag. 144-158;
- BURSI T. e GALLI G. (2012), “Marketing internazionale”, *McGraw-Hill*, Milano;
- BUSACCA A. G. (1998), “Costruire la fedeltà”, *Il Sole 24 Ore Management*, Milano;
- CARDINALI S., GREGORI G. L. e PASCUCCI F. (2016), “Internazionalizzazione digitale. Come vendere online nei mercati esteri”, *Franco Angeli*, Milano;
- CARDOZO E. A. A., CARRIERI A., CHRISTINO J. M. M., NUNES P. e SILVA T. S. (2019), “Understanding affiliation to cashback programs: An emerging technique in an emerging country”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, pag. 78-86;
- CASTALDO S. e MAURI C. (2002), “Il loyalty management nella distribuzione moderna”, *Egea*, Milano;
- CHOI L. e HWANG J. (2020), “Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty”, *Journal of Business Research*, 106, pag. 365-376;
- DANAHER P. J., DANAHER T. S. e SAJTOS L. (2020), “Tactical use of rewards to enhance loyalty program effectiveness”, *International Journal of Research in Marketing*;
- DE FATIMA SALGUEIRO M., FILIPE S. e MARQUES S. H. (2017), “Customers' relationship with their grocery store: Direct and moderating

effects from store format and loyalty programs”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, pag. 78-88;

- DELOITTE (2020), “Global Powers of Retailing”;
- DISTRIBUZIONE MODERNA (2018), “Centrali d’acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia”;
- DUHIGG C. (2012), “La dittatura delle abitudini”, *Corbaccio Editore*, Milano;
- FAVA F. A. e GAROSCI R. (2008), “C’era una volta il super market... e c’è ancora”, *Sperling & Kupfer*, Milano;
- FERRERO G. (2013), “Marketing e creazione del valore”, *Giappichelli Editore*, Torino;
- FIOCCA R., SNEHOTA I. J. e TUNISINI A. (2008), “Marketing Business to Business”, *McGraw-Hill*, Milano;
- FOGLIO A. (2014), “Vendere alla grande distribuzione. La strategia di vendita e di trade marketing”, *Franco Angeli*, Milano;
- GAMBA A. e TIERI E. (2009), “La grande distribuzione organizzata in Italia”, *Banco Popolare*;
- GRANDI S. (2018), “Retail marketing trends. Dallo shopper marketing al vertical branding”, *Egea*, Milano;
- GUIDO G. e VARALDO R. (1997), “Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente”, *Micro&Macro Marketing*, 6, pag. 9-40;
- HAMARI J. e HUOTARI K. (2017), “A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature”, *Electronic Markets*, 27, pag. 21-31;
- IDONE CASSONE V. e VIOLA F. (2017), “L’arte del coinvolgimento. Emozioni e stimoli per cambiare il mondo”, *Hoepli*, Milano;

- IL SALVAGENTE (2019), “Supermercati e Discount: chi vince in qualità”;
- LAYTON R. A. (2007), “Marketing Systems - A Core Macromarketing Concept”, *Journal of Macromarketing*, 27, pag. 227-242;
- LINDSTROM M. (2016), “Small data: the tiny clues that uncover huge trends”, *St. Martin's Press*, Londra;
- LISWOOD L. A. (2004), “Il marketing della fidelizzazione. Come assicurarsi la fedeltà dei clienti”, *Franco Angeli*, Milano;
- LOYALTYONE (2015), “Hard-to-please Millennials Most Open to Joining Fee-based Loyalty Programs”;
- LUGLI G. (2009), “Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata”, *Utet Giuridica*, Torino;
- MA Y., YANG S. e ZHAO Y. (2019), “Analysis of the Reasons and Development of Short Video Application - Taking Tik Tok as an Example”, *2019 9th International Conference on Information and Social Science*, ICISS 2019;
- MALEKIAN R. (2009), “Customer Loyalty: Cost vs. Benefits - A Quantitative Approach”, *Shareholder Value Consultants*;
- MARCONE M. R. (2017), “Le strategie delle imprese italiane di media dimensione. Innovazione e internazionalizzazione delle attività di impresa”, *Giappichelli Editore*, Torino;
- NIELSEN (2012), “Global Trust in Advertising and Brand Messages”;
- NIELSEN (2016), “Retailer Loyalty: card-carrying consumer perspectives on retail loyalty-program participation and perks”;
- NIELSEN (2015), “The future of grocery: e-commerce, digital technology and changing shopping preferences around the world”;
- OSSERVATORIO FEDELTA' DI PARMA (2020), “La fidelizzazione in Italia tra programmi fedeltà e personalizzazione della customer experience”;

- OSSERVATORIO FEDELTA' DI PARMA (2018), "Omnichannel loyalty management";
- PARISE A. e VINELLI A. (2011), "La gestione delle attività di marketing in un'impresa della grande distribuzione organizzata", *Università degli studi di Padova*;
- PASCUCCI F. (2013), "Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale", *Società Editrice Esculapio*, Bologna;
- PASTORE A. e VERNUCCIO M. (2008), "Impresa e comunicazione", *Apogeo Editore*, Milano;
- SCIARELLI S. e VONA R. (2009), "Management della distribuzione", *McGraw-Hill*, Milano;
- TECHNOLOGY ADVICE (2014), "Why Customers Participate in Loyalty Programs";
- WOOLF B. (2003), "Loyalty marketing. L'eccellenza nei programmi di fidelizzazione del cliente", *Agra*, Roma;
- ZILIANI C. (2008), "Loyalty marketing. Creare valore attraverso le relazioni", *Egea*, Milano.

SITOGRAFIA

<i><u>SITI DI AZIENDE ED APP</u></i>		
www.amazon.it	www.famila.it	www.pampanorama.it
www.auchan.it	www.gabriellunika.it	www.payback.it
www.bennet.com	www.gruppovege.it	www.prodotticonsilia.it
www.carrefour.it	www.ikea.com	www.sainsburys.co.uk
www.cashbackworld.com	www.ilgigante.net	www.simplymarket.it
www.conad.it	www.intimissimi.com	www.siconte.it
www.coopalleanza3-0.it	www.iper.it	www.starbucks.com
www.crai-supermercati.it	www.italotreno.it	www.stocardapp.com
www.decathlon.it	www.it.bestshopping.com	www.supersigma.com
www.despar.it	www.mastercard.it	www.tesco.com
www.edeka.de	www.nectar.com	www.tigros.it
www.esselunga.it	www.ovs.it	www.walmart.com

<i><u>SITI DI INFORMAZIONE E RICERCA</u></i>		
www.accenture.com	www.garanteprivacy.it	www.oberlo.it
www.agcm.it	www.gdoweeek.it	www.osservatoriofedelta.it
www.altroconsumo.it	www.gdonews.it	www.sciencedirect.com
www.borsaitaliana.it	www.glossariomarketing.it	www.scopus.com
www.deloitte.com	www.ilsalvagente.it	www.sinesy.it
www.digital-food.eu	www.insidemarketing.it	www.sinesytrade.it
www.digital4.biz	www.loyalty.com	www.technologyadvice.com
www.distribuzionemoderna.info	www.marketingtechnology.it	www.wikipedia.org
www.forbes.com	www.nielsen.com	www.wired.it
www.fruitbookmagazine.it	www.ninjamarketing.it	www.youtube.com