

# **Loyalty marketing e carte fedeltà: i risultati di una indagine empirica**

**Elena Cedrola – Sabrina Memmo**

Elena Cedrola

Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese  
Università degli Studi di Macerata e Università Cattolica di Milano  
e-mail: [elena.cedrola@unimc.it](mailto:elena.cedrola@unimc.it) e [elena.cedrola@unicatt.it](mailto:elena.cedrola@unicatt.it)

Sabrina Memmo

Dottoranda in Teoria della comunicazione e dell'informazione  
Università degli Studi di Macerata  
e-mail: [sabrina.memmo@libero.it](mailto:sabrina.memmo@libero.it)

## **Abstract**

Il programma fedeltà costituisce la principale leva a disposizione dei retailer per l'attuazione di strategie di fidelizzazione della propria clientela.

Mentre si assiste all'ampia diffusione dei programmi fedeltà in nuovi settori e in nuovi Paesi, è in corso un acceso dibattito sulla capacità stessa dei loyalty program di incentivare e sostenere la fedeltà. Il presente lavoro si propone di esporre le principali evidenze empiriche derivanti da una ricerca telefonica effettuata su un campione di possessori di fidelity card.

In estrema sintesi, la carta non creerebbe di per sé fedeltà in quanto i clienti sono propensi a possedere più carte e a frequentare più punti vendita. Tuttavia, il programma fedeltà nella sua globalità chiaramente costituisce un fattore potenziale di differenziazione competitiva, laddove gli incentivi promozionali che lo sostengono, siano essi sconti, premi o servizi, siano mirati a specifici target e contemplino connotazioni esperienziali, oltre che valenze funzionali e utilitaristiche.

**Parole Chiave:** Loyalty program, carta fedeltà, loyalty marketing, marketing relazionale, retailer, trade marketing, ricerca empirica, sconti, premi, collection.

## **Sommario**

1. Il loyalty marketing: origini e sviluppi – 2. Questioni aperte – 3. La metodologia della ricerca – 4. Le principali evidenze empiriche – 4.1 Il possesso quali-quantitativo delle carte fedeltà – 4.2 I motivi di adesione ai programmi fedeltà – 4.3 Il gradimento dei programmi fedeltà e i motivi di insoddisfazione – 4.4 Le aspettative sui nuovi servizi e gli sconti riservati ai possessori di carta fedeltà – 5. Valutazione delle tesi e implicazioni per il management – Bibliografia

## 1. Il loyalty marketing: origini e sviluppi

Negli ultimi vent'anni il loyalty marketing ha costituito un orientamento di significativa rilevanza ai fini della differenziazione competitiva dei distributori commerciali. Ciò in un contesto di sopravvenuta maturità del mercato, dove la pressione competitiva si è accentuata e ha riguardato non solo la concorrenza *intertype*, ma anche quella tra gli stessi formati di vendita (Lugli, Pellegrini, 2005).

I significativi cambiamenti intervenuti sul fronte della domanda, incapace di recepire ulteriormente la crescita dell'offerta e l'evoluzione qualitativa che l'ha interessata, con l'esplosione di comportamenti di acquisto e consumo sempre più personalizzati e imprevedibili, hanno costituito un'ulteriore sfida per le aziende distributive. Per queste ultime, la possibilità di crescita e di mantenimento di un solido vantaggio competitivo è stata determinata in maniera crescente dalla capacità di rispondere più efficacemente dei concorrenti alla variabilità interna ai mercati (Lugli, Ziliani, 2004).

Se la distribuzione moderna ha trovato i presupposti del suo sviluppo nella standardizzazione dell'offerta e nel superamento della variabilità dei mercati geografici e della domanda locale, nel mutato contesto competitivo la ri-appropriazione della conoscenza della propria clientela ed il conseguente sfruttamento delle informazioni per la definizione di un'offerta commerciale sempre più calibrata sulle diverse esigenze riscontrate, ha costituito il nuovo paradigma di riferimento del marketing distributivo. Come sostenuto da numerosi autori si tratta di recuperare una competenza atrofizzata (Farinet, Ploncher, 2002): la gestione della relazione con il cliente, in un'ottica di lungo periodo, che tenga conto dei diversi bisogni e del diverso valore economico del cliente. Questa competenza era propria del commercio tradizionale, ma nel percorso evolutivo della distribuzione moderna ha ceduto il passo alla massificazione, che ha rappresentato uno snaturamento e una distorsione del fine originario dell'attività del distributore (Ziliani, 1999).

A partire dagli anni Novanta, sulla scorta della teoria del marketing relazionale, nata in seno alla scuola nordica e applicata al campo dei beni di largo consumo (Ferrero, 1992), assume un ruolo centrale il concetto di relazione, che può trasformarsi in una iper-relazione (Busacca, 2002), cioè un rapporto di lungo periodo che l'azienda intesse con il suo mercato. Essa è chiaramente improntata alla continuità e alla progressività e al suo interno possono svilupparsi quei presupposti di soddisfazione e fiducia alla base del marketing della fedeltà. I principali contributi teorici ridefiniscono pertanto il ruolo del marketing, che è quello di stabilire, mantenere, esaltare e commercializzare la relazione con il cliente in modo che siano raggiunti gli obiettivi di tutte le parti in gioco (Grönroos, 1990, Invernizzi, 2000), mentre la sfida che gli operatori di marketing devono affrontare consiste "nella creazione di 'clienti affezionati', clienti che sono soddisfatti di aver scelto una società, che pensano di ricevere valore e si sentono a loro volta apprezzati, che probabilmente compiranno altri servizi [o prodotti] della società e che altrettanto probabilmente non passeranno mai alla concorrenza" (Berry, Parasuraman, 1992: 179)

La strategia relazionale ha, quindi, come obiettivo la generazione di valore competitivo e l'incremento della profittabilità di impresa attraverso la conoscenza del cliente, il perseguimento della sua soddisfazione e, di conseguenza, la sua fidelizzazione di lungo periodo (Cedrola, 2006).

La relazione, ovvero l'attivo processo di scambio bi-direzionale di informazioni e comunicazione tra cliente e azienda costituisce il primo passo indispensabile affinché

l'impresa possa riconoscere e sfruttare la varietà esistente nei bisogni della clientela e il diverso valore economico che quest'ultima ha per l'azienda. Il riconoscimento della varietà interna al mercato, infatti, consente all'azienda distributiva di differenziare le condizioni di fruizione del servizio, individuando e incentivando i migliori clienti a cementare le relazioni (Berry, Shostack, Upah 1983) con l'azienda, nell'obiettivo ultimo di incrementare la *share of wallet*, ovvero di massimizzare la quota degli acquisti che il cliente effettua rispetto ad una determinata categoria di prodotti e servizi, e il *life time value*, la durata del rapporto fiduciario e preferenziale tra i due attori economici.

Il loyalty marketing viene pertanto a configurarsi come un processo manageriale di identificazione, mantenimento e crescita della quota di spesa dei migliori clienti, attraverso la gestione di una relazione, tipicamente sostenuta dai programmi fedeltà (Woolf, 2002).

In questo quadro, il programma fedeltà, costituisce l'insieme delle azioni e degli strumenti operativi di marketing attraverso cui l'azienda distributiva gestisce la relazione. Fra questi, la carta fedeltà ha rappresentato il più importante e diffuso strumento di gestione della relazione e di sostegno alla fedeltà: esso è diventato il principale veicolo di iniziative dedicate a specifici gruppi di clienti, preventivamente individuati.

I programmi fedeltà sono sorti negli anni Ottanta nel settore del trasporto aereo, con il lancio pionieristico del programma AAdvantage della American Airlines e hanno conosciuto una fase di sviluppo intenso nel corso degli anni Novanta, grazie al boom tecnologico che ha incentivato l'utilizzo di nuovi media e dei supporti informatici. Nell'ultimo quindicennio, si è assistito alla rapida e cospicua adozione dei programmi fedeltà, in un numero crescente di settori e Paesi, mentre è in corso la marcia verso Oriente (Ziliani, 2004a).

Nei mercati maturi, in Nord America e in Europa si sono sviluppati programmi fedeltà che coinvolgono milioni di clienti possessori di card. Solo negli Stati Uniti sono attivi 2250 differenti programmi fedeltà a cui partecipa il 90% dei consumatori (Berman, 2006).

Nel 2002 in Europa sono state monitorate ben venti imprese della distribuzione con oltre un milione di clienti profilati: tra questi sei avevano più di cinque milioni di clienti 'cardisti' nel proprio database. Anche in Italia, fin dai primi anni del 2000, le prime venti insegne della distribuzione moderna gestiscono programmi fedeltà che coinvolgono oltre un milione di clienti profilati, mentre si registrano ben venti milioni di carte attive in tutti i settori (Ziliani, 2004b).

Nonostante la vasta diffusione dei programmi tra le insegne e una così ampia partecipazione dei clienti, proprio a partire dai primi anni del 2000 il valore fidelizzante dei programmi fedeltà ha cominciato ad essere messo in discussione. Si ravvisa 'stanchezza' sia nei clienti che negli operatori di mercato: il loyalty marketing mostra i segni evidenti della maturità (Sandberg, 2002). Di fronte all'interrogativo: Cosa è più efficace, l'EDLP (*every day low price*) o il programma fedeltà? (Rubach, 2002) le risposte dei manager sono controverse: alcuni casi, pochi in realtà, di abbandono dei programmi fedeltà (Safeway, Asda) e di ripresa/attuazione dell'EDLP hanno gettato luce sui rischi ed errori nell'implementazione dei programmi. Tuttavia, come dimostrato dagli studi dell'Osservatorio di Parma sui programmi fedeltà riferentisi al contesto italiano, la maggior parte delle insegne commerciali non intende dismettere i programmi proprietari, sebbene si assista ad una generale incertezza del management sugli sviluppi futuri e manchi una reale spinta all'innovazione (Ziliani, D'Onofrio, 2006).

Secondo alcuni autori, nello scenario competitivo odierno le imprese che hanno sviluppato programmi proprietari non intendono dismetterli per timore di perdere vendite, sebbene non siano in grado di quantificare quanto i programmi fedeltà contribuiscano effettivamente ad aumentarle. D'altra parte, le imprese sono incapaci di assicurare una competitività di lungo termine al proprio programma fedeltà, a causa dei maggiori costi che dovrebbero sostenere e del timore di una rapida imitazione da parte dei competitor. (Dowling, Uncles, 1997)

Riguardo a quest'ultimo aspetto, è stato rilevato che i programmi fedeltà sono facilmente replicabili dai concorrenti e che i comportamenti imitativi, di fatto, azzerano rapidamente i potenziali vantaggi derivanti dall'introduzione di innovazioni nei meccanismi o nel sistema di premi del programma (Dowling, 2002). Il risultato finale dell'imitazione è il ritorno alla situazione iniziale, con l'aggravio dei costi gestionali e la perdita di efficacia del loyalty program (Sharp, Sharp, 1997; Meyer-Waarden, Benavent, 2006).

Come sostenuto da numerosi studiosi (Meyer-Waarden, 2007; Lugli, 2006) la perdita di appeal e di efficacia dei programmi di loyalty marketing sono attribuibili alla eccessiva proliferazione degli stessi e alla loro sostanziale omogeneità nei meccanismi e nelle ricompense.

Difatti, dopo la fase pionieristica degli anni Novanta, in cui si è sviluppato e successivamente consolidato un programma fedeltà 'best in class' in ogni Paese, nel quinquennio successivo sono proliferati rapidamente comportamenti imitativi da parte delle altre insegne distributive. L'orientamento all'emulazione, piuttosto che alla ricerca sistematica dell'innovazione e della differenziazione, ha sortito un'ampia presenza di programmi fedeltà, sostanzialmente omogenei, che hanno depotenziato l'efficacia dello strumento e incentivato i comportamenti opportunistici dei clienti. (Berman, 2006)

In ambito accademico ed operativo ci si interroga sulla capacità stessa dei programmi fedeltà di incentivare la retention e sostenere la fedeltà: i contributi empirici sul tema sono pervenuti a risultati contraddittori: dalla incapacità di influenzare la ripetizione degli acquisti (Magi, 2003), al riconoscimento dell'influenza dei programmi fedeltà, specie del raggiungimento differito nel tempo di un premio (Kivetz, Oleg, Yuhuang, 2006). Come ha dimostrato Meyer-Waarden (Meyer-Waarden, 2007) esiste una correlazione positiva tra il possesso della carta fedeltà, la quota di spesa e la durata del ciclo di vita della relazione che il cliente ha con il suo *focal store*, tuttavia il possesso simultaneo di più carte emesse da insegne concorrenti, impatta negativamente sulla fedeltà. Non si mette quindi in discussione la validità del programma fedeltà: i limiti non sono intrinseci allo strumento bensì al suo uso; la perdita di efficacia dei loyalty program è dovuta alla scarsa innovazione e differenziazione tra i programmi.

A supporto di questa evidenza, uno studio condotto in una città degli Stati Uniti ha dimostrato che solo il 4% degli intervistati, aderenti ai programmi fedeltà di tre supermercati, percepivano una pur minima differenza nei programmi, per la quasi totalità dei rispondenti invece erano sostanzialmente uguali (Bellizzi, Bristol, 2004).

Tra le iniziative adottate nei programmi fedeltà, se la collection mostra un elevato grado di imitabilità e di erosione dell'immagine distintiva (Ziliani, D'Onofrio, 2006), le operazioni di sconto riservate ai titolari risultano essere anch'esse ampiamente sfruttate e omologate (Berman, 2006) E' proprio il ricorso massiccio alla leva prezzo la causa primaria di incentivazione dei clienti all'utilizzo di più carte fedeltà, con conseguente impatto negativo sulla funzione fidelizzante della carta (Meyer-Waarden, 2007).

Difatti, la condotta che il consumatore adotta nei confronti della *fidelity card* è determinata dalla valenza essenzialmente promozionale ad essa attribuita da parte delle imprese, nonché dalle labili barriere di accesso. Il messaggio veicolato al consumatore è che se vuole aumentare il numero delle offerte promozionali a cui può accedere deve richiedere la carta a più insegne ed utilizzarla quando si reca a fare la spesa. Si capisce dunque l'elevata propensione da parte del consumatore a farsi riconoscere non soltanto da un'impresa, ma da tutte quelle con cui abitualmente conclude transazioni economiche. Questo atteggiamento è confermato dallo studio condotto in USA 'Are loyalty card schemes missing a trick?', che ha evidenziato come l'80% dei possessori di carte fedeltà, la utilizzino per avere accesso agli sconti immediati, piuttosto che per aderire alla collection (Rubach, 2002).

Per diversi autori invece la criticità maggiore, influenzante l'infedeltà ai loyalty program, si ravvisa essenzialmente nella collection, in particolare nei disservizi di gestione connessi alla redemption dei premi e ai cambiamenti delle regole del programma (Friedman, 2003) nonché nella natura dei premi e dei meccanismi ad essi collegati.

Per alcuni autori la crisi in corso dei programmi fedeltà è da ravvisarsi nella mancata comprensione del ruolo dei loyalty program che sono diventati, nei mercati maturi, una tattica per orientare a breve termine i risultati aziendali. La sfida aperta che decreterà in futuro il successo dei programmi sarà quella di 'rinvigorirli' attraverso la comprensione dei trend di sviluppo insiti nei loyalty program. Fra questi l'immaginazione creativa che consenta di sfruttare in modi inusitati le tecnologie a supporto dei programmi e l'introduzione dell'elemento sorpresa nel premio, capace di precorrere le aspettative dei clienti (Capizzi, Ferguson, Cuthbertson, 2003).

I più recenti studi, volti ad esplorare le prospettive dei programmi fedeltà, hanno individuato le direttrici di sviluppo nell'approccio più spinto alla differenziazione delle iniziative promozionali su micro-gruppi di clienti (Ziliani, Bellini 2004; Hawkins, 2006), nell'evoluzione dei programmi fedeltà verso il coalition marketing (Lugli 2006; Baird, 2007) e nella re-interpretazione delle ricompense nella collection, che diventano 'premi emozionali', in grado di accendere i desideri del cliente e ispirare la fedeltà (Cuthbertson, 2006/2007; Vence, 2006).

Se il micromarketing, attraverso la differenziazione delle iniziative promozionali su gruppi di clienti target individuati, in funzione del valore economico dei clienti e dei bisogni manifestati, costituisce la auspicabile evoluzione della relazione tra l'insegna e i clienti e un supporto efficace alla collection, nell'ottica di un circolo virtuoso catalogo-micromarketing-catalogo (Ziliani, D'Onofrio, 2006), il coalition marketing rappresenta una nuova direttrice di sviluppo dei loyalty program, atta a superare i limiti degli attuali programmi proprietari. Come illustrato da autorevoli studiosi e dall'evidenza empirica dei primi casi di implementazione di programmi multi-marca (ne sono un esempio Nectar in UK, Payback in Germania, Air Miles in Canada), creare alleanze con altri operatori commerciali non direttamente concorrenti consente a tutti i retailer coinvolti di conseguire molteplici vantaggi: dal rafforzamento della relazione con i clienti alla differenziazione competitiva, dalla difficile imitabilità alla possibilità di individuare e condividere nuove opportunità dovute all'incrocio delle diverse conoscenze del mercato e competenze nei confronti del trattamento dei dati (Lugli, 2006).

Come sostiene Cuthbertson, infine, la presenza di premi rilevanti per il cliente, è ciò che decreterà il successo o l'insuccesso di un programma fedeltà: per l'autore il problema di fondo della perdita di efficacia dei loyalty program non è dovuto tanto alla loro quantità,

quanto alla ubiquità del premio per cui il tedio e la perdita di interesse dei clienti tenderà ad aumentare se si continuerà a proporre come ricompensa dei *cash based offer* e degli *uninspiring reward* (Cuthbertson, 2006/2007). Con particolare riferimento a questi ultimi si sostiene l'opportunità di affiancare ai premi funzionali gli *aspirational* e *inspiring reward*, riservandoli in qualità di premi di ulteriore livello, ai migliori clienti (Vence, 2006).

## 2. Questioni aperte

Dalla disamina della letteratura analizzata emergono alcune questioni cruciali, foriere di ulteriori approfondimenti e domande:

- la carta crea effettivamente fedeltà?
- il possesso di più carte quanto e come influisce sulla fedeltà?
- quanto e come la ricompensa influenza l'adesione ai programmi?

Alla luce della teoria e delle questioni testè evidenziate, su cui si articola principalmente il dibattito in corso, il presente contributo intende concentrarsi sulla conferma delle seguenti tesi:

**T1: il possesso di più carte fedeltà disincentiva la fedeltà ad un'insegna;**

**T2: il ricorso generalizzato alle promozioni di prezzo nei programmi fedeltà, con labili barriere di accesso, incrementa l'infedeltà ai programmi;**

**T3: quanto maggiore è la connotazione esperienziale della ricompensa (*aspiring reward*), tanto più rilevante è l'attrattività del *loyalty program*.**

A tal fine è stata impostata e realizzata un'indagine empirica condotta su un campione di possessori di fidelity card, mediante interviste telefoniche.

Nel prossimo capitolo verrà dettagliato lo schema della ricerca e, di seguito, saranno illustrate le principali evidenze empiriche. Da ultimo verrà offerto riscontro o disconferma alle tesi sopra esposte.

## 3. La metodologia della ricerca

L'indagine oggetto di analisi è stata svolta assumendo a riferimento il data base carte fedeltà di un'insegna commerciale italiana, leader per capillarità della rete distributiva nell'area adriatica, in particolare nelle regioni Marche, Abruzzo, Molise, Puglia e Basilicata.

La popolazione oggetto di studio è costituita dall'insieme dei clienti titolari di carta fedeltà dell'insegna attivi nel trimestre settembre-novembre 2004. I 606 clienti intervistati, pari allo 0,57% della popolazione, sono stati selezionati con il metodo del campionamento casuale stratificato. A tal fine la popolazione di riferimento è stata suddivisa in gruppi omogenei rispetto a quattro variabili:

- la **contribuzione della clientela al giro d'affari dell'azienda**, definita mediante l'articolazione dei clienti in segmenti in funzione del valore della spesa media settimanale nel trimestre considerato (cluster A (>100 euro di spesa media settimanale); cluster B (50-99,99 euro); cluster C (25 - 49,99 euro ); cluster D (<24,99 euro);
- la **provincia di residenza** della clientela, (L'Aquila, Ascoli Piceno, Campobasso, Chieti, Foggia, Isernia, Macerata, Pescara e Teramo);

- il **genere**;
- l'**età**, suddivisa in fasce: 16-25 anni, 26-35 anni, 36-50 anni, 51-65 anni, 66-90 anni.

Dall'incrocio di queste variabili sono scaturiti 352 gruppi di peso differente, in base ai quali è stato calcolato il numero di clienti di ciascuno strato da inserire nel campione, tramite l'estrazione casuale.

Il campione di 606 clienti intervistati risulta essere così suddiviso:

- relativamente alla variabile "**cluster di spesa media**", il 3,1% appartiene al cluster A, il 24,3% al cluster B, il 43,4% al cluster C, il 29,2% al cluster D;
- rispetto alla **variabile geografica**, il 13,2% degli intervistati risiede nella provincia di Pescara, l'11,5% nella provincia di Ascoli Piceno, l'11,4% nella provincia di Teramo, il 2,8% nella provincia di L'Aquila, il 13,7% in quella di Campobasso, il 29,5% nella provincia di Chieti, il 16,7% in quella di Foggia, l'1% nella provincia di Isernia e lo 0,2% in quella di Macerata;
- il 77,6% degli intervistati sono di  **sesso** femminile, mentre il 22,4% di sesso maschile;
- relativamente alla variabile **età**, infine, l'1,7% degli intervistati appartiene alla fascia d'età più giovane (16-25 anni), il 16,2% alla fascia d'età dai 26 ai 35 anni, il 43,1% alla fascia compresa tra i 36 e i 50 anni, 26,5% alla fascia d'età dai 51 ai 65 anni e il 12,5% alla fascia compresa tra i 66 e 90 anni.

La rilevazione è stata condotta con la somministrazione telefonica di un questionario semi-strutturato articolato in cinque aree tematiche. La tipologia di domande inserite è mista: alcuni quesiti a risposta aperta, altri a risposta dicotomica e altri ancora a risposta multipla, con scala di valutazione. Le aree di ricerca sono codificabili in:

- possesso di carte commerciali;
- motivazioni di utilizzo della carta;
- preferenza e adesione alle attività promozionali;
- motivi di insoddisfazione e disaffezione;
- aspettative dei clienti titolari di carta sui futuri sviluppi dei programmi fedeltà.

Tutti gli aspetti citati sono stati indagati come mostrato nello schema tematico della ricerca, proposto in tabella 1.

La rilevazione è stata condotta nel periodo febbraio-aprile 2005.

#### **4. Le principali evidenze empiriche**

L'analisi dei risultati della ricerca è stata suddivisa in quattro sezioni. Nei paragrafi seguenti si discuteranno le tematiche del possesso quali-quantitativo delle carte fedeltà da parte del nostro campione, le principali motivazioni relative alla sottoscrizione e all'utilizzo delle stesse, il gradimento manifestato nei confronti delle iniziative promozionali dedicate ai card user e l'eventuale presenza di criticità, causa di insoddisfazione e disaffezione ai programmi fedeltà. Infine, l'ultima sezione è relativa all'analisi delle citazioni spontanee dei clienti in merito ai servizi e agli sconti che gradirebbero avere con l'utilizzo della carta.



**Tab. 1 Schema tematico della ricerca**

<b>Possesso e utilizzo delle carte fedeltà</b>	Quantità di carte possedute Tipo di carte possedute
<b>Motivazioni all'uso della carta</b>	preferenze rispetto agli incentivi - le promozioni extra gain - le promozioni reduced loss
<b>Gradimento delle iniziative dedicate</b>	valutazioni relative alle iniziative dedicate - punti jolly - collection - sconti - servizi - co-marketing - eventi
<b>Motivi di insoddisfazione</b>	domande relative a: meccanismi collection assistenza del personale informazione gestione dei punti/sconti rilevazione delle segnalazioni spontanee
<b>Sviluppi futuri del programma</b>	segnalazioni dei clienti in merito a: - servizi aggiuntivi dedicati - sconti aggiuntivi dedicati

Fonte: nostra elaborazione

#### **4.1 Il possesso quali-quantitativo delle carte fedeltà**

La prima area di ricerca del questionario, volta a rilevare la diffusione della carta commerciale in termini di quantità, utilizzo e tipologia, ha messo in luce che il 55,6% degli intervistati possiede e utilizza più di una carta. In media, ogni intervistato ha nel portafoglio 1,6 carte: questo dato costituisce la prima evidenza empirica del fatto che la carta non è di per sé uno strumento di fidelizzazione e che il cliente è incline a frequentare punti vendita di insegne diverse.

Il 44,4% degli intervistati, invece, ha dichiarato di possedere esclusivamente la fidelity card dell'insegna partner della ricerca. Va tuttavia sottolineato che la fedeltà alla carta non necessariamente coincide con la store loyalty (Mauri, 2000).

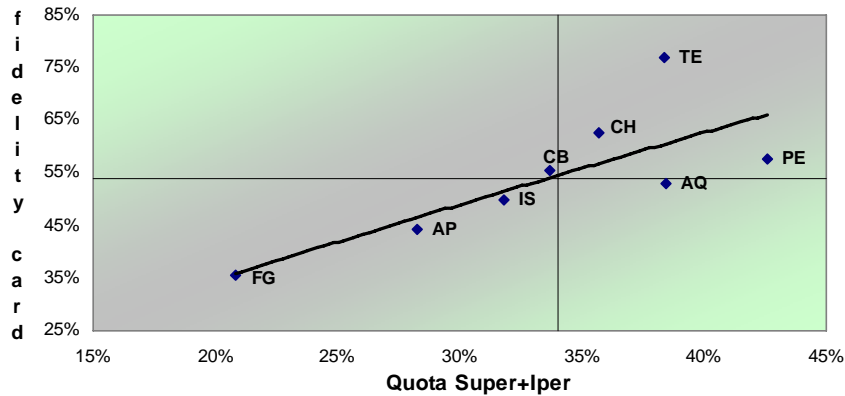
Analizzando questa prima evidenza empirica alla luce della ripartizione geografica degli intervistati, si evince una sensibile disparità tra le province monitorate in tema di propensione al possesso di più carte. La diversa propensione al possesso di più carte fra le varie province è positivamente correlata al peso della distribuzione moderna sul territorio e ai formati presenti. Come mostrato in figura 1, la propensione al possesso di più carte è minore nella provincia di Foggia, territorio dove il peso dei formati *Super* + *Iper* è del 21% sul totale rete distributiva (il valore più basso registrato sul totale delle province monitorate), mentre è massima nella provincia di Teramo, dove il peso dei formati più innovativi della Distribuzione Moderna (di seguito DM) si attesta al 38%<sup>1</sup>.

Non si registra invece una correlazione positiva tra la varietà delle insegne presenti sul territorio (che si concretizza in una maggiore possibilità di scelta e ricerca della varietà per il cliente) e la propensione al possesso di più carte. Considerando ancora una volta le due province di Foggia e Teramo (che prendiamo ad esempio a ragione della significativa disparità nel sistema distributivo), si evidenzia infatti che nella provincia di

<sup>1</sup> In entrambe le province di Foggia e Teramo, l'insegna partner è leader di mercato.

Foggia operano ben 15 gruppi della DM con 35 insegne, offrendo una varietà di scelta al cliente superiore a quella disponibile nella provincia di Teramo, dove la distribuzione moderna è rappresentata da 12 gruppi che sono presenti sul mercato con un numero inferiore di insegne (19 marchi-insegna).

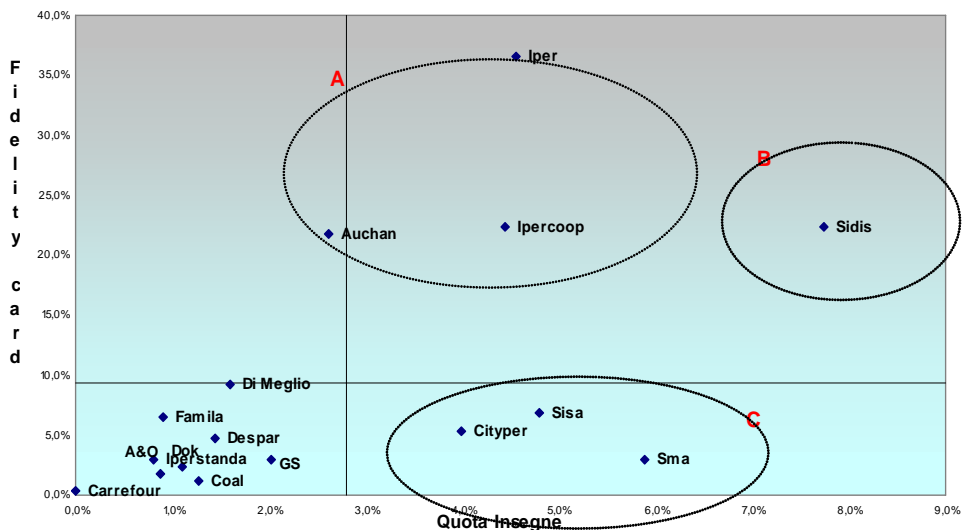
**Fig. 1 Possesso di carte fedeltà per provincia**



Fonte: nostra elaborazione

L'evidenza empirica testè evidenziata e relativa al fatto che il formato distributivo (più che il marchio-insegna) influisce sul possesso di più fidelity card, è supportata dall'analisi qualitativa dei marchi-insegna, che ricondotta ai formati di appartenenza e raffrontata con la propensione al possesso di fidelity card, produce i risultati esposti in figura 2.

**Fig. 2 Possesso di carte fedeltà e insegne commerciali**



Fonte: nostra elaborazione

I dati evidenziano che i clienti possessori della fidelity card dell'insegna partner, tendono a possedere prevalentemente la carta commerciale degli ipermercati operanti nel bacino di attrazione (gruppo A). Gli ipermercati rappresentano per i clienti l'alternativa di formato rispetto all'insegna partner che trova nel formato supermercati il suo core business. Nel portafoglio dei clienti intervistati è inoltre presente la carta

fedeltà del follower di formato e/o del leader di formato (a seconda della quota di mercato detenuta dal partner nelle varie piazze), rappresentato in figura dalla lettera B. Per le altre insegne, essenzialmente concorrenti di formato, il possesso di carte fedeltà è basso (gruppo C).

L'utilizzo di più carte fedeltà è diretta conseguenza del comportamento dei clienti nei confronti dell'offerta distributiva: i clienti intervistati tendono infatti a frequentare più punti vendita, prevalentemente appartenenti a formati diversi. La minore significatività della concorrenza *intratype*, che si riflette nella più bassa propensione al possesso di carte di insegne operanti nello stesso formato, è ravvisabile nella scarsa differenziazione dell'offerta tra i marchi-insegna appartenenti allo stesso formato, inducendo i clienti a ricercare alternative nei diversi formati di vendita.

Possiamo a questo punto avanzare due prime considerazioni sui dati rilevati.

- I clienti sono inclini a frequentare un novero di punti vendita, generalmente appartenenti a formati diversi, per appagare la loro attitudine alla ricerca della varietà. La fedeltà del cliente è da considerarsi come una *fedeltà relativa*.
- Dove si registra una maggiore pressione competitiva, i clienti appaiono più propensi ad adottare comportamenti opportunistici. In questi contesti, in cui le carte fedeltà dovrebbero contribuire ad arginare il nomadismo dei clienti e ad orientare il comportamento di spesa a favore dell'insegna, le fidelity card non sembrano assolvere pienamente a questo compito.

Indagando più approfonditamente sul numero di carte possedute e utilizzate (analisi relativa al 55,6% di intervistati che hanno dichiarato di possedere più di una plastic card), si è rilevata la seguente situazione:

- 2 card            53,8%;
- 3 card            31,5%;
- 4 card            10,8%;
- 5 card            2,1%;
- > 5 card        1,8%.

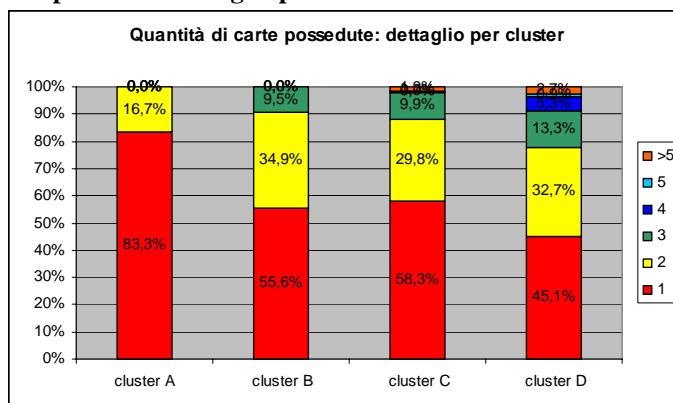
La quantità di carte possedute e utilizzate varia sensibilmente se si analizzano i risultati rispetto alle variabili socio-demografiche del campione e al valore economico che i clienti intervistati hanno per l'insegna partner della ricerca. In particolare, si è rilevato che il numero di carte commerciali varia sensibilmente in funzione del livello di fedeltà del cliente all'insegna commerciale.

Analizzando i dati alla luce della clusterizzazione degli intervistati per soglie di spesa, si evince che il numero di carte fedeltà possedute varia in modo inversamente proporzionale al valore economico del cliente: all'aumentare del numero di carte possedute, decresce la quota di spesa del cliente. L'incidenza dei clienti che possiedono altre carte si attesta al 31,6% per il cluster A, al 43,5% per il cluster B, al 58,2% per il cluster C e al 64,4% per i clienti basso-spendenti. Come chiaramente affermato in letteratura, i clienti alto-spendenti sono quelli che, frequentando maggiormente l'insegna, hanno presumibilmente minori possibilità e minor interesse a sottoscrivere altre carte fedeltà.

Articolando questa evidenza empirica per il numero di carte possedute, si ottengono i risultati mostrati in figura 3: i clienti alto-spendenti (cluster A) che hanno dichiarato di

essere titolari di carte di insegne concorrenti, possiedono una o al massimo due tessere oltre a quella dell'insegna partner, mentre, all'opposto, i clienti appartenenti ai cluster C e D arrivano a possedere fino a più di cinque carte aggiuntive.

**Fig. 3** Quantità di carte possedute: dettaglio per cluster



Fonte: nostra elaborazione

Considerando poi la tipologia di carte presenti nel portafoglio dei clienti clusterizzati, si evidenzia che i clienti alto-spendenti tendono a possedere la carta di un solo ipermercato, unitamente a quella di pochi altri supermercati presenti nelle aree di residenza. Come si può evincere dalla tabella 2, la varietà delle carte possedute aumenta mano che si passa a cluster di spesa inferiori, così come aumenta il peso delle carte emesse da ipermercati, chiaro indicatore quest'ultimo della concorrenza intertype precedentemente menzionata.

**Tab 2** Tipologia di fidelity card per cluster

Cluster	n risposte	Iper	Ipercoop	Auchan	Sidis	Di Meglio	Sisa	Famila	Cityper	Despar	Sma	Gs	Iper standa
A	1,8%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%
B	18,9%	31,7%	22,2%	23,8%	28,6%	6,3%	4,8%	9,5%	11,1%	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
C	45,3%	34,4%	17,9%	13,9%	28,5%	9,9%	4,0%	8,6%	4,0%	4,6%	2,6%	3,3%	3,3%
D	33,9%	43,4%	30,1%	32,7%	12,4%	9,7%	11,5%	3,5%	4,4%	6,2%	3,5%	2,7%	2,7%
TOT	100,0%	36,9%	22,5%	21,9%	22,5%	9,3%	6,9%	6,9%	5,7%	5,1%	3,0%	3,0%	3,0%

Fonte: nostra elaborazione

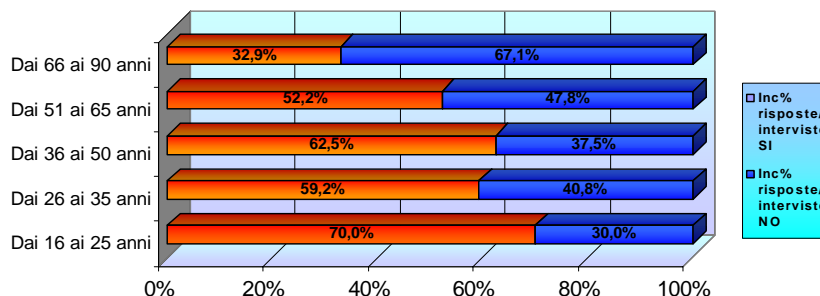
Analizzando il possesso delle carte commerciali alla luce delle variabili socio-demografiche degli intervistati si è manifestato il fatto che la quantità di carte utilizzate mostra un'interessante variabilità rispetto alla fascia d'età del cliente: i più giovani sono tendenzialmente più propensi al possesso di più carte, come si evince dai dati esposti nella figura 4 (elaborata sul totale degli intervistati).

La variabile età influenza significativamente anche la tipologia di carte possedute e la scelta/predilezione dei formati di vendita. I clienti delle prime due fasce d'età (16-25, 26-35) possiedono quasi esclusivamente carte rilasciate da ipermercati (99% in media sul portafoglio carte) laddove, per le fasce più mature (51-65; 66-90) aumenta il peso delle carte emesse da supermercati e superette (59% in media).

Dai dati dettagliati in tabella 3, relativa alla tipologia di carte possedute dai clienti suddivisi per classi di età, emerge come clienti più giovani e quelli più maturi tendano ad avere preferenze più chiare per i tipi di punti vendita frequentati e il possesso relativo di carte fedeltà. I clienti delle fasce centrali di età, invece, possiedono e utilizzano disinvoltamente un numero maggiore di carte emesse da molteplici insegne

commerciali. Per questi clienti, tra cui generalmente si ascrivono i responsabili acquisti, si ravvisano le più alte concentrazioni di comportamenti opportunistici.

**Fig. 4 Possesso di fidelity card per fascia d'età**



Fonte: nostra elaborazione

**Tab. 3 Possesso di fidelity card per insegna e fascia d'età**

fascia d'età	% rispondenti	Iper	Ipercoop	Auchan	Sidis	Di Meglio	Sisa	Famila	Cityper	Despar	Sma	Gs	Iper standa
Dai 16 ai 25 anni	2,1%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	14,3%
Dai 26 ai 35 anni	17,4%	41,4%	13,8%	22,4%	25,9%	5,2%	5,2%	6,9%	5,2%	5,2%	3,4%	0,0%	8,6%
Dai 36 ai 50 anni	48,0%	35,0%	23,8%	23,1%	26,3%	8,1%	6,3%	9,4%	7,5%	4,4%	4,4%	3,1%	1,3%
Dai 51 ai 65 anni	24,9%	37,3%	24,1%	16,9%	13,3%	13,3%	7,2%	4,8%	4,8%	4,8%	1,2%	6,0%	2,4%
Dai 66 ai 90 anni	7,5%	44,0%	28,0%	24,0%	24,0%	16,0%	16,0%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOT	100,0%	36,9%	22,5%	21,9%	22,5%	9,3%	6,9%	6,9%	5,7%	4,8%	3,0%	3,0%	3,0%

Fonte: nostra elaborazione

Tra le variabili analizzate, quella meno esplicativa è risultata essere il genere: il 56,4% delle donne possiede più carte, rispetto al 52,9% degli uomini. Considerando il fatto che generalmente sono le donne ad occuparsi della spesa, è inevitabile che l'esposizione alla concorrenza sia maggiore per tale gruppo.

I dati fin qui esposti mettono in evidenza che, pur con sensibili disparità nella base clienti, i consumatori tendono generalmente a partecipare contemporaneamente a più programmi fedeltà, come conseguenza della frequentazione di più punti vendita.

La propensione per un punto vendita, eletto quale riferimento per la spesa, è determinante per l'adesione al relativo programma fedeltà. Ne consegue che la carta fedeltà e il programma di loyalty che lo supporta non hanno una valenza attrattiva, ma possono coadiuvare le altre leve del retailing mix per sostenere e prolungare nel tempo la predilezione e la fiducia accordata dal cliente. Il programma fedeltà non può incentivare e sostenere da solo la fedeltà del cliente: tutte le leve del retail mix, prima e più del programma fedeltà sono deputati a conquistare la preferenza del cliente.

#### 4.2 I motivi di adesione ai programmi fedeltà

La ricerca si è proposta di indagare anche le motivazioni sottese alla sottoscrizione della carta e all'adesione ai programmi fedeltà. La rilevazione dei motivi è avvenuta dapprima raccogliendo risposte spontanee, poi fornendo stimoli e richieste precise.

In fase di rilevazione spontanea, la maggior parte degli intervistati (il 95%) ha risposto di utilizzare la carta fedeltà sia per partecipare alla raccolta punti che per accedere agli sconti riservati. Una piccola percentuale di clienti (il 2,5%) ha dichiarato di essere interessata esclusivamente alla possibilità di acquistare alcune referenze a condizioni

più vantaggiose (sconti-fedeltà) e una percentuale ancora più bassa (2,3%) utilizza la loyalty card unicamente per partecipare alla raccolta punti ed ottenere i premi della collezione. Un solo intervistato su 606 ha dichiarato di non riuscire ad individuare una motivazione sottesa all'utilizzo della carta.

Incentivati a scegliere fra le due alternative di risposta (partecipare alla raccolta punti o accedere agli sconti riservati ai possessori di card), gli intervistati hanno in maggioranza dichiarato di essere interessati agli sconti (70,8%). Il 17,2% dei clienti sostiene di utilizzare la carta prevalentemente per partecipare alla raccolta punti e una percentuale abbastanza cospicua, il 12%, ritiene di aver sottoscritto la carta indifferentemente per gli sconti e la raccolta punti o di non avere una motivazione che ne giustifichi l'utilizzo<sup>2</sup>.

La preferenza verso gli sconti fidelity deve probabilmente essere letta anche alla luce della congiuntura economica che caratterizza tanto il periodo attuale, quanto il periodo di rilevazione dei dati<sup>3</sup>. Infine, la significativa percentuale (11,6%) di coloro che non hanno specificato una motivazione relativa all'utilizzo della carta è sintomo di due realtà: alcuni clienti effettivamente considerano le due motivazioni equivalenti, altri, invece, non riescono a comprendere fino in fondo il valore delle iniziative promozionali dedicate.

Analizzando il risultato in **termini geografici**, si evidenzia come per ciascuna motivazione (raccolta punti, sconti fidelity ed indifferenti) non esistano sostanziali differenze. La raccolta punti riscuote maggiore consenso, rispetto alle altre zone, fra gli abitanti delle province di Ascoli Piceno (22,9%), Foggia (20,8%). Campobasso e Chieti sono invece le province dove maggiore è la sensibilità verso gli sconti (rispettivamente 73,5% e 73,2% degli intervistati). Infine, L'Aquila presenta la più bassa percentuale di interesse per la collezione (5,9%), ma tale dato è parzialmente compensato dall'alta percentuale di coloro che attribuiscono lo stesso valore alla raccolta punti e agli sconti (23,5%).

Questi risultati, alla luce dei dati esposti in figura 1, ci consentono di dedurre come la collection goda di maggiore appeal nei bacini chiusi, ovvero nelle aree dove il confronto competitivo tra insegne è meno pressante. Per contro, nei bacini dove si riscontra un'iper competitività basata sul prezzo, il cliente è più propenso ad adottare comportamenti orientati alla ricerca della convenienza: in questi mercati l'interesse per la collection scema.

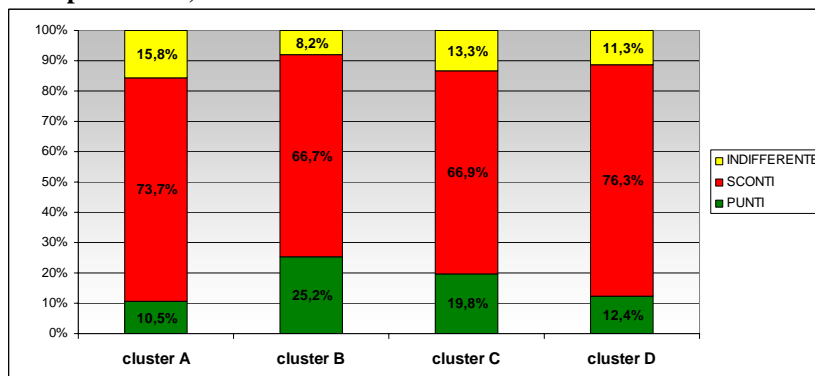
Articolando i risultati per **cluster** (fig. 5) definiti in funzione della contribuzione al giro d'affari (cluster A, B, C e D) emerge che i clienti maggiormente attenti ai punti sono quelli appartenenti al cluster B (25,2%). Parallelamente essi mostrano, rispetto agli altri gruppi, un minore interesse verso gli sconti, nonostante la percentuale si mantenga comunque alta e superiore a quella registrata per la raccolta punti (66,7%). Il cluster D rappresenta il segmento che attribuisce maggior valore agli sconti (76,3%), confermando gli assunti della letteratura esistente in materia.

---

<sup>2</sup> Alcuni intervistati hanno dichiarato di aver sottoscritto la carta fedeltà su suggerimento del personale del punto vendita, quindi senza alcuna particolare motivazione implicita, e/o di utilizzarla meccanicamente, quasi per abitudine.

<sup>3</sup> Secondo un'indagine Eurisko relativa al 2003, il 79% degli italiani dichiara di 'stare più attento' ai prezzi rispetto all'anno precedente e il 44% confessa di acquistare le marche migliori solo se sono in promozione. Fonte: [www.espressonline.it](http://www.espressonline.it).

**Fig.5 Motivazione di utilizzo della carta: dettaglio per cluster (incidenza % risposte per cluster/intervistati per cluster).**



Fonte: nostra elaborazione

I clienti alto-spendenti (cluster A) non manifestano una particolare propensione verso la raccolta punti: risultano invece molto più sensibili agli sconti dei clienti di cluster B e C. Si tratta di un risultato su cui vale la pena riflettere, soprattutto se si tiene conto che i clienti alto-spendenti vengono pregiudizialmente considerati come meno sensibili alla variabile prezzo e ad iniziative afferenti all’area dei punti-premio. La ricerca dimostra invece che l’appeal della raccolta punti, per i clienti che nella terminologia di Woolf (Woolf 2002) vengono definiti “Diamanti” non è così elevato. Le motivazioni di tale evidenza vanno probabilmente ricercate nella scarsa attrattiva esercitata dalla collezione e dai premi in essa inclusi<sup>4</sup>, nella diminuzione (reale e/o percepita) del reddito disponibile propria dell’attuale congiuntura economica e nella generalizzata adozione di politiche di taglio prezzi da parte dei retailer.

Il risultato finora discusso è in parte mitigato dalla percentuale, superiore alla media, dei clienti top che attribuiscono lo stesso valore ad entrambe le iniziative promozionali legate alla carta fedeltà (15,8% su una media di 12,1%). Tale dato dimostra che, rispetto agli altri gruppi, i clienti appartenenti al cluster A sono quelli che maggiormente utilizzano la carta fidelity sia per la raccolta punti che per gli sconti, non manifestando una chiara preferenza.

In questo caso, l’analisi dei dati rispetto alla variabile genere evidenzia una sostanziale omogeneità: le percentuali di donne e uomini che mostrano uguale sensibilità verso la raccolta punti e gli sconti sono sostanzialmente uniformi. Il risultato merita attenzione in quanto contraddice il luogo comune secondo il quale sono le donne a manifestare, rispetto agli uomini, maggior interesse verso la raccolta punti, tanto che i premi della collezione sono prevalentemente pensati per un pubblico femminile.

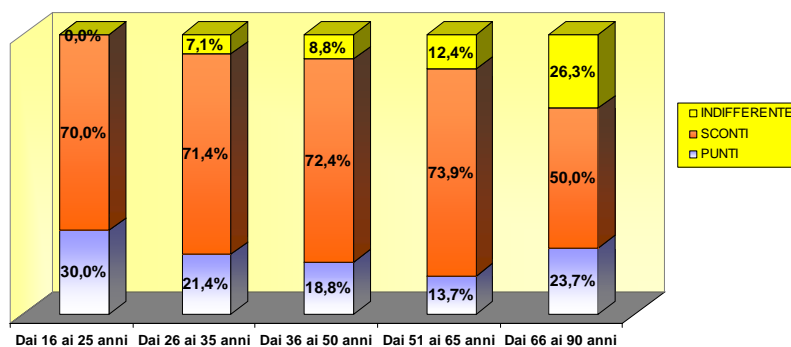
Relativamente alla ripartizione degli intervistati per fasce d’età, (fig. 6), si evidenzia che i più giovani sono quelli che manifestano maggiore attenzione e sensibilità alla raccolta punti (30%), mentre relativamente basso, rispetto alla media (21,5%), è l’interesse mostrato nella fascia di età compresa tra i 36 ed i 65 anni.

Sostanzialmente uniforme, tranne che nel caso dei più anziani, si dimostra la sensibilità nei confronti degli sconti fidelity: le percentuali oscillano tra il 70% dei più giovani e il 73,9% della fascia d’età tra i 51 e i 65 anni. La bassa percentuale di anziani interessati

<sup>4</sup> Tale ipotesi è confermata dalle numerose lamentele rilevate nel corso delle interviste: i clienti contattati hanno sovente dichiarato di non gradire i premi e soprattutto di non percepire un effettivo vantaggio nell’adesione alla raccolta perché il numero di punti necessario per l’ottenimento di un qualsiasi premio non è bilanciato al suo valore.

agli sconti (50% su una media di 67,6%) appare a prima vista sorprendente, soprattutto considerando i problemi economici che gli appartenenti a questa fascia d'età solitamente lamentano. Questo risultato va tuttavia letto alla luce del dato relativo agli "indifferenti" che, nel caso dei clienti di età compresa tra i 66 e i 90, assume un valore molto superiore alla media (26,3% su una media di 10,9%): evidentemente questo risultato è da attribuire alla scarsa percezione del valore e della differenza tra le diverse tipologie promozionali dedicate. La considerazione è confermata dal fatto che, man mano che si scende nella scala d'età, diminuisce la percentuale di coloro che non riescono ad individuare una motivazione prevalente di utilizzo della carta fedeltà, mentre i clienti più giovani (soprattutto quelli di età compresa tra i 16 e i 25 anni) mostrano una migliore conoscenza e comprensione delle promozioni fedeltà, conseguentemente, riescono maggiormente a discernere la motivazione principale d'uso.

**Fig. 6 Motivazione di utilizzo della carta: dettaglio per fascia d'età (incidenza % risposte per età/intervistati per età).**



Fonte: nostra elaborazione

Dall'analisi delle motivazioni d'uso della carta fedeltà emergono ulteriori considerazioni:

- il cliente, una volta sottoscritta la carta tende a massimizzarne i vantaggi offerti, sia partecipando alla raccolta punti, sia prestando attenzione alle iniziative di tipo reduced loss;
- la principale motivazione sottesa alla sottoscrizione e all'uso della carta risulta essere l'interesse per gli sconti-fedeltà;
- una significativa percentuale (11,6%) di intervistati non ha specificato la motivazione di utilizzo della carta. La più elevata percentuale di "indifferenti" appare nel gruppo dei migliori clienti e nelle fasce più mature della clientela. Riguardo a tale evidenza si è ipotizzato che: i clienti appartenenti al cluster A, effettivamente considerano le due motivazioni equivalenti, mentre altri, soprattutto gli anziani, non riescono a percepire fino in fondo il valore e la differenza delle iniziative promozionali dedicate.

Il minor interesse riservato alla collection da parte del cluster dei migliori clienti, costituisce un aspetto da monitorare e indagare più approfonditamente, anche in considerazione del fatto che la collection è la principale leva promozionale con cui i retailer premiano i best consumer.



### 4.3 Il gradimento dei programmi fedeltà e i motivi di insoddisfazione

La successiva area d'indagine ha riguardato la rilevazione dei motivi di soddisfazione e di insoddisfazione relativi ai programmi fedeltà, attraverso:

- l'individuazione della notorietà e del gradimento espresso dai possessori di loyalty card nei confronti delle promozioni ad esse collegate, afferenti alle aree promozionali dello sconto (reduced loss) e del premio (extra gain);
- l'esplorazione dei motivi di insoddisfazione e disaffezione ai programmi fedeltà, dalle segnalazioni spontanee dei clienti.

Per quanto concerne le **iniziative promozionali dedicate**, sono state raccolte informazioni sugli sconti-fedeltà (segnalati sul punto vendita e/o sul volantino offerte) e sui i prodotti jolly (cioè quei prodotti segnalati sul punto vendita e/o sul leaflet promozionale che consentono di guadagnare punti, fungendo da 'facilitatori' della raccolta).

Alla domanda "Quanto sono convenienti gli **sconti riservati ai possessori di carta** rispetto a quelli destinati a tutti i clienti?" il giudizio espresso dai clienti contattati risulta essere piuttosto positivo: la maggioranza assoluta degli intervistati reputa gli sconti fidelity abbastanza convenienti (62,4%) e relativamente elevata è anche la percentuale di coloro che considerano tale iniziativa promozionale molto vantaggiosa (26,5%). Minime sono le percentuali di clienti che ritengono poco (9,4%) o per nulla (0,7%) convenienti gli sconti riservati ai possessori di carta fedeltà.

Volendo valutare l'intensità della percezione di convenienza degli sconti fidelity espressa da coloro che hanno dichiarato di utilizzare la carta fedeltà principalmente per accedere agli sconti (70,8% degli intervistati) è emerso un giudizio di convenienza alquanto positivo: rispetto ai dati calcolati per l'intero campione, cresce la percentuale di clienti che giudicano l'iniziativa promozionale molto vantaggiosa (28,9%) e diminuisce, anche se lievemente, il numero di coloro che reputano gli sconti fidelity poco (8,7%) o per nulla convenienti (0,2%). La percentuale relativa al giudizio "abbastanza conveniente" si mantiene sostanzialmente invariata (62,2%).

All'opposto i **prodotti jolly**, in cui lo sconto non è espresso in moneta convenzionale bensì in quella promozionale (i punti), non entusiasmano i clienti titolari di carta fedeltà: il 48,8% degli intervistati ha dichiarato un discreto interesse per i prodotti jolly, mentre elevata è la percentuale di coloro che li giudicano poco (31,9%) o per nulla (11,4%) interessanti.

Il risultato ottenuto è in linea con quanto dichiarato dagli intervistati sui motivi di sottoscrizione della carta: poiché la raccolta punti non riscontra un notevole consenso tra i clienti, è palese che anche i prodotti jolly, in quanto iniziativa promozionale volta ad agevolare il conseguimento del premio della collezione, non siano di grande appeal.

Interessante, a questo punto, è l'analisi del gradimento manifestato per i prodotti jolly da parte di coloro che, alla prima domanda, hanno dichiarato di utilizzare la carta fedeltà principalmente per partecipare alla raccolta punti (17,2% degli intervistati).

Incrociando i dati relativi alle due domande è emerso che, anche in questo caso, l'interesse per i prodotti jolly è relativamente modesto: rispetto ai dati calcolati per l'intero campione cresce la percentuale di clienti che giudicano l'iniziativa abbastanza interessante (54,9%), ma diminuisce il numero di clienti molto interessati (3,5%) e contemporaneamente aumentano coloro che ritengono i prodotti jolly insignificanti (15,9%).

Per quanto concerne i **motivi di insoddisfazione legati ai programmi fedeltà**, le segnalazioni raccolte sono in massima parte ascrivibili alla gestione della collection. In particolare, il ritardo nella consegna dei premi è il problema maggiormente citato (50,8%), a cui fa seguito la carenza informativa sulla collezione (termini di scadenza, meccanismi di azzeramento dei punti cumulati, 23,8%). Il 5,0% delle segnalazioni riguarda invece le difficoltà sperimentate in fase di prenotazione, di cancellazione e sostituzione dei premi. Ai problemi prettamente legati alla collection, seguono quelli riscontrati nell'utilizzo della carta, fra cui l'incongruenza nel saldo punti e i ritardi nell'aggiornamento degli stessi (12,9%), il travaso punti fra tessere (5,0%) e le difficoltà connesse allo smarrimento della carta (2,5%).

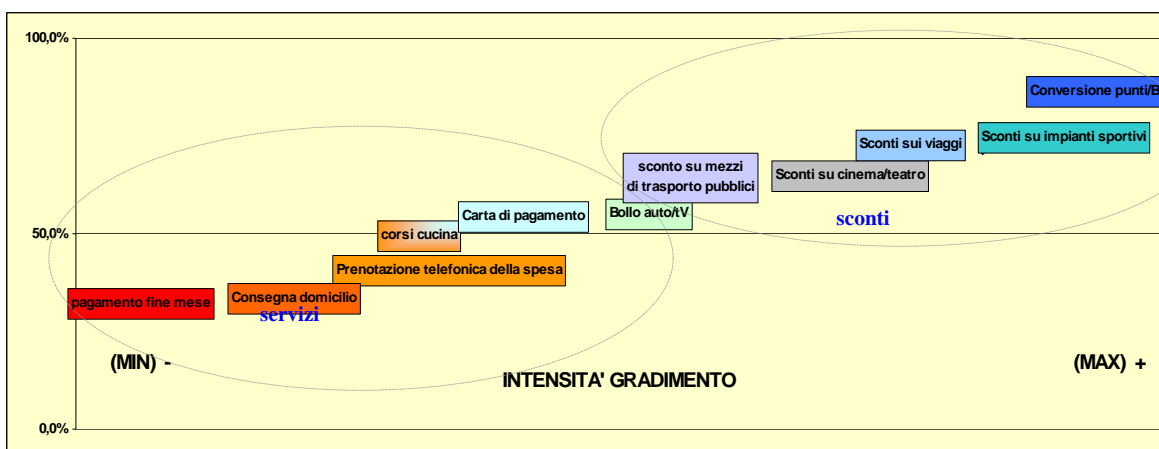
In definitiva, mentre riscontriamo una buona accoglienza degli sconti dedicati ai possessori di carta, scarso interesse è attribuibile alla promozione veicolata attraverso l'accumulo dei punti aggiuntivi. La criticità principale dell'utilizzo della carta riguarda soprattutto la gestione della collection, tema questo che costituisce uno degli elementi operativi di maggior complessità in capo ai distributori, in termini di pianificazione e gestione temporale.

#### 4.4 Le aspettative sui nuovi servizi e gli sconti riservati ai possessori di carta fedeltà

La terza sezione del questionario ci ha consentito di rilevare le preferenze e i suggerimenti dei clienti in merito ai servizi e agli sconti che gradirebbero vedere contemplati dalla carta fedeltà. A questo riguardo sono state sottoposte al giudizio degli intervistati alcune tipologie di sconti che le insegne commerciali offrono (es. sconto su mezzi di trasporto, cinema, teatro, impianti sportivi, viaggi), come pure servizi alternativi e a maggior valore aggiunto, fruibili presso il distributore (consegna a domicilio, prenotazione telefonica della spesa, corsi di formazione sul punto vendita, carta fedeltà con funzioni di pagamento, possibilità di rateizzare/posticipare il pagamento degli acquisti).

La figura 7 rappresenta la situazione emersa dalle interviste, da cui si evince con chiarezza la netta predilezione per le iniziative in area del reduced loss, piuttosto che extra gain.

Fig. 7 Livello di gradimento per sconti e servizi aggiuntivi

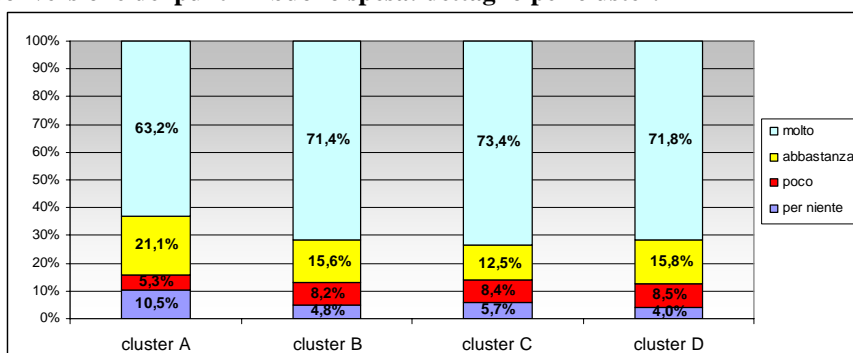


Fonte: nostra elaborazione

Oggetto di indagine è stata anche la possibilità di convertire la moneta promozionale (punti) in moneta convenzionale (sconti). Tale opzione ha ottenuto larghi consensi: il 72,1% degli intervistati si dichiara infatti molto interessato a questa proposta e minime sono le percentuali di coloro che la giudicano poco (8,3%) o per nulla interessante (5,1%). Si tratta di un'ulteriore conferma del fatto che i clienti intervistati mostrino maggiore sensibilità agli sconti piuttosto che alla raccolta punti.

Articolando i risultati per i segmenti di clientela definiti in funzione della contribuzione al giro d'affari (cluster A, B, C e D – fig. 8), emerge un sostanziale allineamento dei giudizi espressi dai vari gruppi in merito alla proposta in esame: la percentuale dei clienti dei vari cluster che hanno espresso un giudizio positivo (“molto” ed “abbastanza”) oscilla tra l’80% e il 90%.

**Fig. 8– La conversione dei punti in buono spesa: dettaglio per cluster.**



Fonte: nostra elaborazione

Facendo un rapido excursus sui risultati ottenuti dalle singole proposte di sconti sottoposte a giudizio degli intervistati, si rileva che gli **sconti su impianti sportivi** ottiene i giudizi migliori: più della metà del campione intervistato (57,9%) dichiara di apprezzare notevolmente tale promozione e la quota restante si divide tra abbastanza, 13,4%, poco, 8,6%, e per nulla interessato, 20,1%.

A seguire, nell'ideale classifica stilata dai clienti si evidenziano gli **sconti sui viaggi**, nei confronti dei quali oltre metà dei clienti contattati (51,2%) esprime un giudizio molto positivo, mentre la percentuale degli intervistati per nulla interessati supera di poco il 20%.

L'offerta di **sconti su cinema e/o teatro** è giudicata molto interessante dalla metà esatta del campione intervistato. Le percentuali di coloro che si dichiarano abbastanza, poco e per nulla interessati alla proposta si attestano rispettivamente al 16,3%, 10,7% e 23%. Infine l'offerta di **sconti su mezzi di trasporto pubblici** è, tra quelle proposte, l'opzione meno apprezzata dagli intervistati, nonostante le percentuali di coloro che la giudicano positivamente ('molto' 45,9% e 'abbastanza' 16%) siano comunque elevate e superiori a quelle registrate per il 'poco' (12,2%) e il 'per niente' (25,9%). Pur con sensibili differenze, l'analisi di questi risultati alla luce della variabile cluster ha evidenziato dei risultati a prima vista sorprendenti: per tutte le opzioni monitorate, il gruppo dei migliori clienti figura sempre tra i meno interessati.

L'analisi dei dati per fascia d'età, invece, evidenzia che i giudizi negativi per le varie proposte in esame provengono principalmente dai clienti più anziani: in media, il 71,1% degli intervistati di età compresa tra i 66 e i 90 anni ha infatti dichiarato di non gradire tali iniziative. Le fasce più giovani esprimono invece un maggiore interesse concentrandosi in questo gruppo (16-25 e 26-35 anni) i giudizi positivi.

In sintesi possiamo sostenere che, nonostante i giudizi estremamente positivi espressi nei confronti delle promozioni di prezzo (soprattutto sconti fruibili su servizi non direttamente offerti dall'insegna commerciale), l'analisi dettagliata per cluster ha evidenziato significative disparità: i migliori clienti sono quelli meno interessati alle operazioni promozionali che esulano dall'attività specifica del supermercato. Raccogliendo i pareri espressi dagli intervistati, si è rilevato che questo gruppo si aspetta dal supermercato prescelto le best performance in merito all'assortimento, al servizio, alla qualità, al migliore rapporto qualità-prezzo, fattori che l'insegna dovrebbe costantemente monitorare, perseguendo l'eccellenza.

Le differenze rilevabili alla luce della variabile età, mostrano come la clientela sia altamente eterogenea al suo interno, per cui il successo delle iniziative promozionali può essere ottenuto solo attraverso un ventaglio di offerte differenziate e opportunamente targettizzate. La conoscenza della diversità della clientela e l'utilizzo di questa per offrire proposte mirate ai diversi segmenti preventivamente individuati appare come la via più opportuna per perseguire con successo l'efficacia del programma fedeltà.

Passando all'analisi dei **servizi** proponibili ai possessori di card, si è rilevato che la **consegna a domicilio** e la **prenotazione telefonica della spesa** non risultano essere molto apprezzate dagli intervistati: quasi la metà dei clienti contattati (47,5%), infatti, giudica tale proposta assolutamente irrilevante e la quota restante si divide tra molto (23,9%), abbastanza (12,1%) e poco interessato (16,5%). A mostrare il minor interesse, sono gli anziani: il 65,8% ha dichiarato di esserne per niente interessato. Tale evidenza va probabilmente interpretata in relazione alla differente valenza attribuita dai senior all'attività di shopping: mentre le fasce giovani e adulte vivono lo shopping prevalentemente come un comportamento di cui ottimizzare tempo e sforzo economico, gli anziani lo interpretano tendenzialmente come opportunità di socializzazione, come esperienza di svago e come attività fisica. Nello shopping, l'anziano non cerca soltanto l'acquisto di prodotti, ma anche la risposta ad una serie di altre esigenze extra-economiche di varia natura.

Sia la possibilità di utilizzare la **carta fedeltà con funzioni di pagamento** che quella di poter **pagare la spesa con differimento temporale**, appaiono meno interessanti ai rispondenti appartenenti al cluster A

Per il servizio di **pagamento delle bollette, canone tv e bollo auto**, la percentuale di clienti che si dichiarano interessati a tale possibilità ('molto' 43,7%, 'abbastanza' 11,4%) è di poco superiore a quella di coloro che esprimono un giudizio negativo ('poco' 10,7%, 'per niente' 34,2%), così come avviene per i **corsi di cucina** realizzati dal supermercato. L'analisi per cluster ha evidenziato che sono soprattutto i cluster B e C ad apprezzare questi servizi e a dichiarare la volontà di utilizzo, mentre il cluster A esprime, per tutte le opzioni in esame, giudizi tendenzialmente negativi.

Si conferma quanto osservato a proposito degli sconti fedeltà: anche nei confronti dei servizi dedicati, il cluster dei migliori clienti appare come il meno interessato. Questo gruppo sembra gradire poco le iniziative dedicate (siano essi sconti o servizi) non attinenti alla vocazione naturale del supermercato. Per poter interpretare correttamente questa evidenza occorre tener presente che il cluster A in questione si riferisce ai migliori clienti di un'insegna commerciale che opera prevalentemente attraverso il formato supermercati. Se ne deduce che i migliori clienti, nutrono delle aspettative

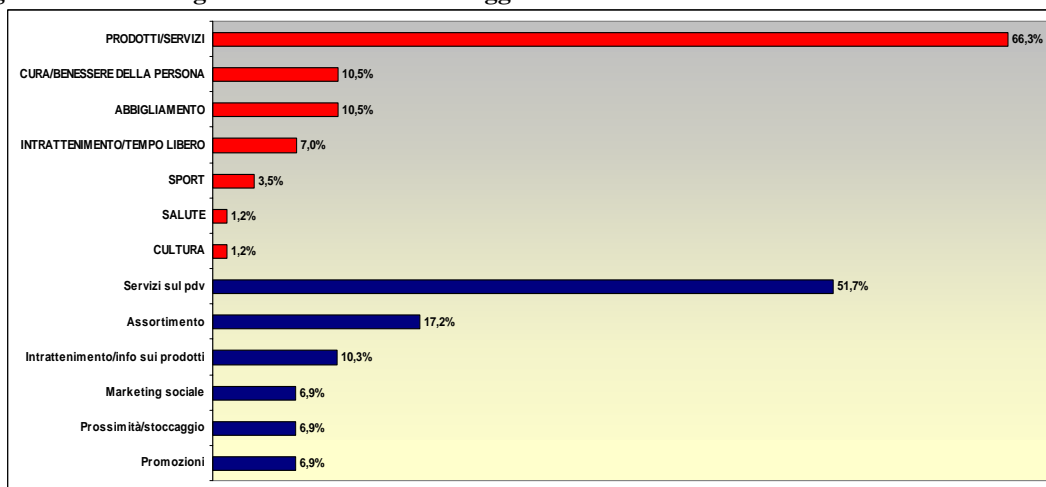
specifiche nei confronti di questo particolare formato di vendita, quali potrebbero essere la relazione, la fiducia, la comodità e la prossimità, mentre non ritengono funzionali servizi che esulano dalla funzione propria del supermercato.

Questa riflessione conferma l'esigenza di conoscenza della propria clientela, delle aspettative che questa nutre nei confronti delle insegne e, soprattutto dei diversi formati di vendita. Capire quali aspettative si celano dietro la predilezione per ciascun formato aiuta a differenziare i plus su cui fare leva, in linea con le esigenze dei propri clienti.

Ai quesiti volti a sondare il livello di gradimento dei clienti titolari di carta fedeltà in merito ad una serie di servizi esclusivi e sconti di cui sono destinatari, hanno fatto seguito due domande aperte con le quali si invitavano gli intervistati a suggerire altri sconti e servizi di cui vorrebbero usufruire.

Per quanto riguarda le iniziative di tipo **reduced loss** sono state raccolte complessivamente 89 richieste. Il 66,3% di queste concerne sconti su prodotti e/o servizi: i suggerimenti al riguardo sono stati i più svariati, dagli sconti sul carburante (26,7%) a quelli su libri e riviste (18,6%), dai buoni per l'abbonamento alla televisione via satellite (2,3%) a quelli per il pedaggio autostradale (2,3%). Le altre richieste riguardano sconti per i servizi legati alla cura e al benessere della persona (10,5%), per l'abbigliamento (10,5%), per l'intrattenimento e il tempo libero (7,0%) per lo sport (3,5%) la salute e la cultura (1,2%). Le proposte di sconto sono state raggruppate in cinque macro-categorie, espone nella figura 9, con l'istogramma rosso.

**Fig. 9 Le macrocategorie di sconti e servizi suggeriti dai clienti**



Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda invece le iniziative dedicate riconducibili all'area promozionale dell'**extra gain**, sono stati rilevati 29 suggerimenti, raggruppati in sei macro-categorie, raffigurate, sempre in figura 9, dall'istogramma blu. Fra queste, la richiesta più ricorrente è quella relativa ai servizi fruibili sul punto vendita, atti a migliorare l'esperienza di acquisto e facilitare la permanenza sul punto vendita (51,7%). Come riportato in dettaglio in tabella 4.1 (consultabile in appendice), le richieste più ricorrenti riguardano il baby-sitting (10,3%), lo sportello bancomat (6,9%), la degustazione/prova prodotti prima dell'acquisto (6,9%), la differenziazione delle modalità di pagamento (6,9%), la velocizzazione del servizio nei banchi assistiti/casse (6,9%). Cinque intervistati suggeriscono estensioni dell'assortimento (accessori/utensili per casa/cucina, edicola, farmaci, tabaccheria, reparto per celiaci); infine, un minor numero di proposte

concerne l'intrattenimento sul punto vendita/informazioni sui prodotti, fra cui i consigli per la decorazione della casa (3,4%) e i consigli/prova dei prodotti di bellezza (6,9%), il marketing sociale, (3,4%), la promozione, fra cui la conversione dei punti in buono sconto per parrucchiere e per parchi gioco (3,4%), infine, per quanto riguarda il servizio di prossimità/stoccaggio, l'orario di apertura continuato/prolungato (6,9%).

Per il dettaglio dei suggerimenti raccolti, si rimanda in appendice, alle tabelle 4.1 e 4.2, riguardanti rispettivamente le due aree promozionali dei servizi dedicati e degli sconti.

In questa sede, ci soffermiamo ad evidenziare come il mercato sia pronto a recepire promozioni ed iniziative dedicate alternative, che vedano il coinvolgimento di altri attori commerciali oltre al retailer. Il consumatore sembra apprezzare quelle iniziative in grado di apportare vantaggi non solo al processo di acquisto relativo ai beni di largo consumo, quanto a tutti quei servizi e quelle tipologie di acquisti con cui si confronta nella sua quotidianità.

L'analisi qualitativa delle proposte suggerite dagli intervistati, evidenzia una maggiore attenzione del cliente al miglioramento della qualità della vita e soprattutto all'affermazione del suo stile di vita e dei suoi comportamenti di consumo, nonché della sua eticità. La preferenza accordata alla promozione di sconti sui servizi (parrucchieri, centri benessere), ai consigli per la prova dei prodotti e la cura della casa, nonché all'interesse manifestato per le iniziative di marketing sociale, ne sono la testimonianza più eloquente.

L'esplorazione delle aspettative dei clienti costituisce quindi un punto di partenza imprescindibile per individuare nuove vie percorribili nello sviluppo dei programmi fedeltà.

## **5. Conclusioni e implicazioni per il management**

Dai risultati mostrati emergono argomenti a sostegno delle tesi esposte. I dati empirici dimostrano che i clienti migliori (cluster A) sono effettivamente meno propensi al possesso di più carte e che l'attitudine all'utilizzo di più carte fedeltà aumenta man mano che si analizzano i cluster di spesa inferiori.

Per i migliori clienti si può sostenere come esista effettivamente un legame tra la fedeltà alla carta e la fedeltà al punto vendita, eletto quale riferimento principale per gli acquisti (il *focal store*, così come definito da Meyer-Waarden). Non possiamo tuttavia sostenere che la fedeltà sia generata e supportata dall'uso della carta e dall'adesione al programma fedeltà: dalla nostra analisi sembrerebbe piuttosto vero il contrario, cioè che la fedeltà al punto vendita precorre la fedeltà al loyalty program. Inoltre consideriamo che la fedeltà al punto vendita non può mai considerarsi totale in quanto, nella naturale ricerca di alternative propria del mercato dei *convenience goods*, il cliente tende a selezionare punti vendita che percepisce come complementari, dividendo la sua quota di spesa tra distributori appartenenti a diversi formati. In questo caso la differenziazione dell'offerta si gioca con preminenza a livello immateriale (servizio, immagine d'insegna), piuttosto che a livello sostanziale (contenuti d'offerta). Si è rilevato che il cliente individua le proprie alternative di scelta nei formati di vendita di cui evidentemente percepisce le differenze. La marca-insegna non sembra a tutt'oggi in grado di comunicare chiaramente un posizionamento competitivo, tale per cui il cliente possa orientare le sue scelte nell'offerta distributiva partendo proprio dall'insegna commerciale.

La fedeltà del cliente è essenzialmente una fedeltà relativa. In questo quadro, il programma fedeltà non sembra esercitare una funzione di attrazione in grado di influire sulla scelta di un'insegna.

Una volta scelto il punto vendita, il cliente tende a massimizzare tutti i benefici che questo può offrirgli. L'analisi delle motivazioni sull'uso della carta ha evidenziato che i clienti tendono ad usufruire di tutti i benefit, siano essi la collection o le promozioni sul prezzo. Tuttavia, la principale spinta propulsiva alla sottoscrizione della carta e al suo utilizzo è rappresentata dagli sconti. Questo spiega, ma non giustifica, il ricorso alla gestione tattica di questa leva all'interno dei programmi fedeltà. E' proprio in questo tipo di gestione del programma fedeltà che si ravvisa la causa primaria della perdita di efficacia del programma stesso. Come dimostrato dai dati esposti, i clienti che possiedono più carte (cluster D) sono quelli maggiormente attratti dagli sconti fedeltà, di cui possono ottimizzare il vantaggio economico frequentando più punti vendita.

Dalle evidenze empiriche possiamo quindi confermare la prima tesi, secondo la quale ***il possesso di più carte fedeltà disincentiva la fedeltà ad un'insegna*** e la seconda, per la quale ***il ricorso generalizzato alle promozioni di prezzo nei programmi fedeltà, con labili barriere di accesso, incrementa l'infedeltà ai programmi.***

Indagando poi sia le motivazioni di utilizzo della carta che il gradimento espresso dagli intervistati in merito alle iniziative di cui sono destinatari, si è notato che la collection non gode di un buon appeal e che le iniziative ad esso connesse, come i punti-jolly sui prodotti, sono considerati dalla generalità dei rispondenti come poco o per niente interessanti. Il dato più significativo è che ad esprimersi in questi termini sia principalmente il cluster A, quello che presumibilmente dovrebbe essere, come indicato diffusamente in teoria, il meno sensibile al fattore prezzo e più incline a forme diverse di remunerazione e gratificazione. Con riguardo alla motivazione di utilizzo della carta, gli intervistati appartenenti a questo cluster si sono espressi come maggiormente propensi agli sconti, mentre, sempre in questo gruppo si registra la più alta percentuale degli 'indifferenti' al programma fedeltà.

Questo risultato, meritevole di ulteriori approfondimenti, mette in luce i limiti e le debolezze dei programmi, in primis, della collection.

Nell'urgenza di individuare nuove prospettive di sviluppo dei programmi, in grado di sostenere la loro efficacia e il loro appeal per i clienti, indicazioni significative ci vengono fornite dagli stessi possessori di card.

I suggerimenti forniti nel corso dell'indagine e relativi alle iniziative dedicate che i clienti vorrebbero veder contemplate dai programmi fedeltà, confermano l'interesse preponderante per gli sconti piuttosto che per le promozioni di tipo extra gain. Ciò che è interessante notare è che la maggior parte delle citazioni riguardano sconti su prodotti o servizi non direttamente reperibili sui punti vendita del distributore: implicano piuttosto una partnership del retailer con altri operatori commerciali con cui i clienti concludono abitualmente transazioni economiche.

Sebbene citate meno diffusamente, le innovazioni nei servizi fruibili sul punto vendita del distributore rappresentano un'ulteriore area di potenziale crescita e differenziazione dei programmi fedeltà.

L'analisi delle aspettative dei clienti e del loro comportamento di fronte alle innovazioni del programma necessiterebbe di ulteriori evidenze empiriche ottenibili attraverso l'ausilio di altre tecniche di indagine, come i focus group, maggiormente idonee ad indagare in profondità, nonché l'analisi dei risultati per un numero maggiore di variabili

di tipo socio-demografiche e degli stili di vita. Considerando queste riflessioni come stimolo nel proseguimento dell'indagine, si ritiene in questa sede di confermare parzialmente la terza tesi formulata, secondo la quale ***quanto maggiore è la connotazione esperienziale della ricompensa tanto più rilevante è l'attrattività del loyalty program.***

I suggerimenti forniti dai clienti relativi all'area degli sconti, nonché la tipologia di servizi suggeriti essenzialmente legati alla cura della persona, alla cultura, all'intrattenimento e, in generale al miglioramento o all'affermazione dello stile di vita, forniscono un'indicazione che il mercato domestico è pronto a recepire sia i programmi coalition e il partenariato come evoluzione dei programmi proprietari, sia l'evoluzione nei meccanismi e nella natura delle ricompense. Queste ultime si dovranno caratterizzare sempre più per una connotazione esperienziale piuttosto che per la funzionalità.

Alla luce dei risultati empirici e della disamina della letteratura, è possibile ricavare infine alcune **implicazioni manageriali**.

Si ritiene che l'efficacia dei programmi fedeltà possa essere perseguita attraverso la continua ricerca della differenziazione, basata su meccanismi di difficile replicabilità e sulla capacità di precorrere le aspettative dei clienti, innovando sia nelle aree promozionali del *reduced loss* che dell'*extra gain*.

- Sul primo fronte, appare necessario re-indirizzare gli sforzi economici solo sui clienti più profittevoli, attraverso strategie più affinate di segmentazione dei clienti e di personalizzazione delle offerte. La necessità di 'far fruttare i dati' attraverso il *micromarketing* (Lugli, Ziliani, 2004) appare come l'auspicabile via di sviluppo a sostegno dei programmi, per contrastare i fenomeni opportunistici e dirottare gli investimenti sui clienti profittevoli. Per quanto concerne la collection, si concorda con Cuthbertson (Cuthbertson 2006/07) in merito alla necessità di selezionare ricompense che non abbiano una mera caratteristica funzionale, ma che facciano leva sull'emozione e sulle aspirazioni.
- Anche per la collection, attraverso una attenta selezione dei target, i retailer possono costruire selettivamente la fedeltà, prevedendo premi differenziati e premi addizionali o a maggior valore emotivo per i migliori clienti. I numerosi suggerimenti raccolti dagli intervistati sui servizi e gli sconti indicano che il mercato domestico è pronto a recepire i programmi multi-marca. Il partenariato come arricchimento dei programmi proprietari e il coalition marketing appaiono come nuove vie percorribili nello sviluppo dei loyalty program.

Inoltre si richiama l'attenzione su una più attenta valutazione del sistema distributivo locale, che non deve essere relegata al solo momento della definizione della location per le nuove aperture. Si è evidenziato infatti che i maggiori indicatori di infedeltà, legati soprattutto a un multi-possesso di carte, è correlato positivamente alla presenza di più insegne della distribuzione moderna.

Nell'ambito poi di un lento ma progressivo riequilibrio tra generi del responsabile acquisti, si è evidenziata anche la scarsa significatività della variabile sesso sia per quanto attiene al possesso che per quanto concerne le motivazioni alla sottoscrizione e l'utilizzo delle carte fedeltà.

Entrambe le evidenze contengono importanti valenze per la definizione del loyalty program mix.



In conclusione, le implicazioni più rilevanti per il management appaiono, oltre alla continua ricerca dell'innovazione tecnologica e allo sviluppo delle competenze a supporto dei programmi, anche la creatività e l'immaginazione (Capizzi, Ferguson, Cuthbertson, 2003) quale risorsa intangibile che consenta di sfruttare in modi sempre nuovi e originali le risorse aziendali.

APPENDICE

**Tabella 4.1 – Suggerimenti sui servizi dedicati: dettaglio**

Macrocategoria	Suggerimenti	N citazioni	%
Assortimento	Accessori/utensili per casa/cucina	1	3,4%
	Edicola	1	3,4%
	Farmaceutici senza obbligo di ricetta	1	3,4%
	reparto specifico per celiaci	1	3,4%
	tabaccheria	1	3,4%
	<b>TOT</b>	<b>5</b>	<b>17,2%</b>
Promozioni	Convertire i punti in buono sconto per parruccheria	1	3,4%
	Convertire i punti in buono sconto per parchi giochi	1	3,4%
	<b>TOT</b>	<b>2</b>	<b>6,9%</b>
Prossimità/stoccaggio	orario continuato/prolungato	2	6,9%
	<b>TOT</b>	<b>2</b>	<b>6,9%</b>
Marketing sociale	Destinare gli avanzi e l'invenduto a chi ne ha bisogno (persone e animali)	1	3,4%
	Beneficenza ad organizzazioni no profit	1	3,4%
	<b>TOT</b>	<b>2</b>	<b>6,9%</b>
Servizi sul pdv	Bachecca annunci	1	3,4%
	Baby-sitting	3	10,3%
	sportello bancomat	2	6,9%
	differenziazione delle modalità di pagamento/Carta prepagata	2	6,9%
	consegna a domicilio pizza	1	3,4%
	degustazione/prova prodotti (SL, gastronomia) prima dell'acquisto	2	6,9%
	Velocizzare il servizio nei banchi assistiti/casse	2	6,9%
	Rimborso spese viaggio	1	3,4%
	Ricariche telefoniche	1	3,4%
	<b>TOT</b>	<b>15</b>	<b>51,7%</b>
	Intrattenimento/info	Consigli per la decorazione della casa	1
Consigli e prova prodotti di bellezza		2	6,9%
<b>TOT</b>		<b>3</b>	<b>10,3%</b>
		<b>29</b>	<b>100,0%</b>

**Tabella 4.2 – Suggerimenti sugli sconti: dettaglio**

Macrocategoria	Suggerimento	N citazioni	%
ABBIGLIAMENTO		9	10,5%
	<b>TOT</b>	<b>9</b>	<b>10,5%</b>
SPORT	equitazione	1	1,2%
	golf	1	1,2%
	impianti di risalita	1	1,2%
	<b>TOT</b>	<b>3</b>	<b>3,5%</b>
CURA/BENESSERE DELLA PERSONA	Beauty-center	2	2,3%
	Estetista	1	1,2%
	Parruccheria	6	7,0%
	<b>TOT</b>	<b>9</b>	<b>10,5%</b>
CULTURA	Corsi di lingua/culturali	1	1,2%
	<b>TOT</b>	<b>1</b>	<b>1,2%</b>
SALUTE	Cure mediche	1	1,2%
	<b>TOT</b>	<b>1</b>	<b>1,2%</b>
PRODOTTI/SERVIZI	Abbonamento Tv-satellite/Pay per view	2	2,3%
	Acqua-luce-gas	1	1,2%
	Aereo	1	1,2%
	Retta asilo infanzia	1	1,2%
	Pedaggio autostradale	2	2,3%
	Benzina	23	26,7%
	libri/riviste	16	18,6%
	cartoleria	2	2,3%
	elettrodomestici/elettronica	2	2,3%
	lavanderia	1	1,2%
	mensa scolastica	1	1,2%
	videonoleggio	1	1,2%
	servizio balneare	1	1,2%
	ricariche telefoniche	2	2,3%
	vivai/prodotti giardinaggio-fai da te	1	1,2%
	<b>TOT</b>	<b>57</b>	<b>66,3%</b>
	INTRATTENIMENTO/TEMPO LIBERO	Parco giochi- piste pattinaggio- intrattenimento pe	3
ristorazione		2	2,3%
spettacoli e concerti di musica leggera		1	1,2%
<b>TOT</b>		<b>6</b>	<b>7,0%</b>
<b>TOTALE</b>		<b>86</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: nostra elaborazione

## Riferimenti bibliografici

- Baird N. (2007), "Coalition Loyalty Programs: The next big thing?", *Chain Store Age*, Vol. 83, No. 7, p. 14.
- Bellizzi J.A., Bristol T. (2004), "An Assessment of Supermarket Loyalty Cards in One Major U.S. Market", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21 No 2, pp.144-154.
- Berman B. (2006), "Developing an Effective Loyalty Program", *California Management Review*, Vol.49, No.1, p.123 –124.
- Berry L.L., Parasuraman A. (1992), *Marketing Services. Competere con la qualità*, Milano, Sperling & Kupfer.
- Berry L.L., Shostack G.L., Upah G.D. (1983), *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago, IL, AMA.
- Busacca A.G. (2002), *L'era del cliente*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Capizzi M., Ferguson R., Cuthbertson R., (2003), "Loyalty Trends For The 21<sup>st</sup> Century", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp 199-212.
- Cedrola E. (2006), "Il customer relationship marketing", in Blythe J., *Fondamenti di Marketing*, Milano, Pearson Prentice Hall, pp 294-355.
- Cuthbertson R. (Winter 2006-2007), "Softly softly: rewarding customer loyalty?", *European Retail Digest*, Vol. 52, pp. 7-8.
- Dowling G.R. (2002), "Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More", *California Management Review*, Vol. 44, No 3, pp. 87-104.
- Dowling G.R., Uncles M.D. (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No 4, pp. 71-82
- Farinet A., Ploncher E. (2002), *Customer Relationship Management*, Milano, Etas.
- Ferrero G. (1992), *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Trieste, Lint.
- Friedman J. (2003), "Loyalty Points: Do Customer Rewards Programs Deliver?", *Incentive*, Vol. 177, No. 7, p. 9.
- Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington, Lexington Books.
- Hawkins G. (2006), "Retailing in the age of 'T'", *Progressive Grocer*, Vol. 85, No. 1, p. 34
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Milano, Giuffrè Editore.
- Kivetz R., Oleg U., Yuhuang Z., (2006), "The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress And Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, No. 1, pp. 39-58.
- Lugli G. (2006), "Collections e valore di marketing" in Atti del Convegno "Creare fedeltà attraverso la partnership", Univ. di Parma, Parma, Ottobre 2006.
- Lugli G., Pellegrini L. (2005), *Il marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, Torino, Utet.
- Lugli G., Ziliani C. (2004), *Micromarketing, creare valore con le informazioni di cliente*, Torino, Utet.
- Magi A. W. (2003), "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics", *Journal of Retailing*, Vol. 109, No. 2, pp.1-11.

- Mauri C. (2000), "Fedeltà...alle carte e fedeltà al negozio: coincidono?" in Atti del Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Ca' Foscari, Venezia, Novembre 2000.
- Meyer-Waarden L. (2007), "The Effects of Loyalty Programs On Customer Lifetime Duration And Share Of Wallet", *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 2, pp.223-224.
- Meyer-Waarden L., Benavent C. (2006), "The Impact of Loyalty Programs on repeat purchase behaviour" *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No 1-2, pp. 61-88.
- Rubach E. (2002), "Loyalty cards vs price cuts: which is more persuasive?" *Precision Marketing*, Vol. 14, No. 20, p.2.
- Sandberg K.D. (2002), "What's the cure for customer fatigue?", *Harvard Management Update*, Vol. 7, No. 7, pp.6-8.
- Sharp B., Sharp A. (1997), "Loyalty Programs And Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns", *International Journal of Research in Marketing*, No 14, pp. 473-486.
- Vence D.L. (2006), "Create Expectations", *Marketing News*, Vol. 40, No. 16, pp. 25-28.
- Woolf B. (2002), *Loyalty Marketing. The Second Act*, Roma, Edizioni Cres.
- Ziliani C. (1999), *Micromarketing. Le carte fedeltà della distribuzione in Europa*, Milano, Egea.
- Ziliani C. (2004a), "Tendenze e previsioni di sviluppo del micromarketing in Europa" in Atti del Convegno "Il Futuro del Micromarketing", Univ. di Parma, Parma, Febbraio 2004.
- Ziliani C. (2004b), "Caratteristiche e limiti dei metodi di misurazione dell'efficacia promozionale" in Atti del Convegno "La misura dell'efficacia delle promozioni. Migliorare la performance con le informazioni di cliente", Univ. di Parma, Parma, Ottobre 2004
- Ziliani C., Bellini S. (2004), "From *loyalty cards* to micro-marketing strategies: Where is Europe's retail industry heading?", *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 281-289.
- Ziliani C., D'Onofrio C. (2006), "Le promozioni fedeltà in Italia: efficacia del catalogo e orientamenti strategici" in Atti del Convegno "Creare fedeltà attraverso la partnership", Univ. di Parma, Parma, Ottobre 2006.