

# Lo stato dell'arte del Loyalty Management e del CRM in Italia

## White paper

*Cristina Ziliani e Marco Ieva*

*Osservatorio Fedeltà Università di Parma*

### Executive Summary

L'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma segue dal 1999 lo sviluppo del Loyalty Marketing nel nostro Paese. Dopo due decenni di diffusione dei programmi fedeltà, che hanno favorito lo sviluppo di strategie di gestione della relazione con la clientela, molte aziende italiane hanno adottato approcci di Customer Relationship Management (CRM), che oggi abbracciano touchpoint offline e online. **Ché rapporto hanno le aziende italiane con il CRM? In che misura hanno adottato questa cultura e queste pratiche? Sono in grado di gestire tutte le fasi del ciclo di vita del cliente?**

A questi interrogativi l'Osservatorio Fedeltà ha cercato di rispondere conducendo un'indagine completa sullo stato sul Loyalty Management e del CRM in Italia.

Le aziende che hanno partecipato all'indagine:

- hanno risposto ad una scala articolata di valutazione dei processi di CRM che ha consentito di individuare il livello di implementazione delle attività di CRM in Italia;
- hanno condiviso con l'Osservatorio una serie di dati (numero di dipendenti, performance rispetto ai competitor, budget investito per attività di fidelizzazione della clientela, importanza assegnata alle leve di fidelizzazione online e offline e altro).

I risultati rivelano che:

- i programmi fedeltà sono ritenuti ancora efficaci per fidelizzare la clientela
- personalizzazione e loyalty « servizio » sono al centro delle strategie di Loyalty Marketing
- le azioni mirate di CRM con media diretti sono la leva su cui le aziende faranno più probabilmente investimenti nei prossimi uno/due anni
- la maggior parte degli elementi dei programmi fedeltà sono oggi multicanale, ovvero presenti sia su supporto fisico sia online
- i « nuovi player della loyalty » vengono visti più come partner che come competitor

- Il CRM viene implementato prevalentemente con finalità di retention, piuttosto che di acquisition e di termination
- Un gruppo di aziende (il 35%) spicca per l'implementazione eccellente delle attività di CRM
- **Le aziende che eccellono nel CRM investono di più in fidelizzazione della clientela, si sono dotate di una struttura organizzativa allineata al CRM e hanno performance economiche migliori rispetto alle altre.**

**L'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma** studia le trasformazioni del mondo promozionale dal 1999 e divulga i risultati delle proprie ricerche attraverso il sito [www.osservatoriofedelta.it](http://www.osservatoriofedelta.it), il Convegno Annuale, la Newsletter e i white paper come questo. **Buona lettura!**

## Il Loyalty Management in Italia

L'indagine sul Loyalty Management è stata condotta su 163 aziende. I risultati sono presentati suddividendo le aziende rispondenti in tre macro-settori:

- **Industria** (54% appartenenti all'Industria Food e 46% all'Industria non Food)
- **Retail** (75% GDO grocery, 17% GDO non grocery e 8% Farmacie e profumerie)
- **Servizi** (26% Servizi Finanziari, 11% Telco e Media, 11% Viaggi e Vacanze, 24% Petrol e utilities, 28% altri settori).

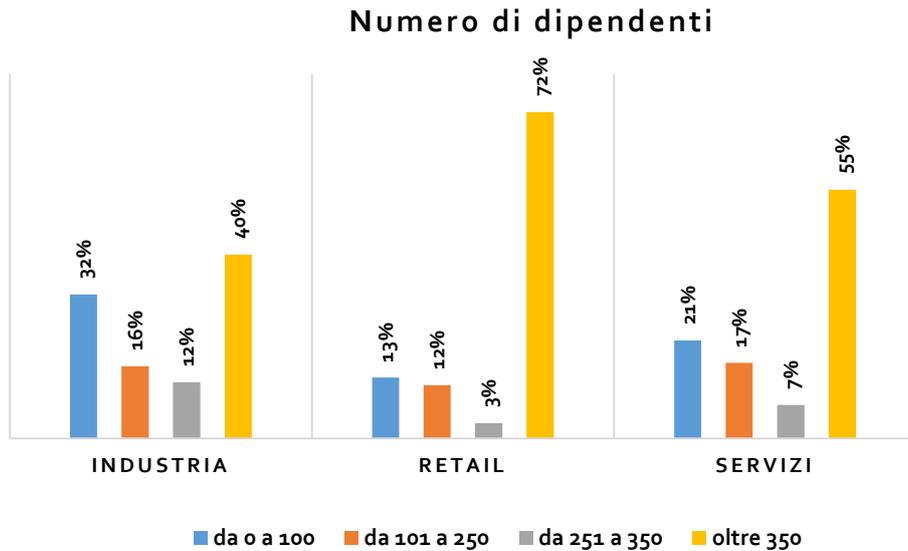


Figura 1. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR

## Investimenti in fidelizzazione della clientela in % sul budget di Marketing

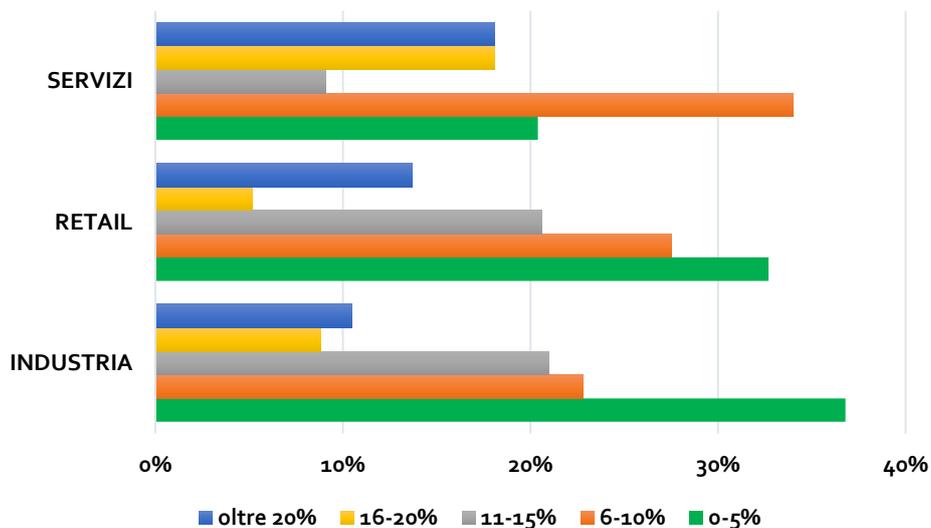


Figura 2. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR

- Le aziende di Servizi e di Retail investono una quota maggiore del proprio budget di marketing nella fidelizzazione della clientela rispetto all'Industria.

### Le opinioni sulle leve del Loyalty Marketing

	Industria	Retail	Servizi
Gli sconti e i coupon rivolti ai clienti in database sono uno strumento efficace per fidelizzare	4.3	5.5	4.8
Il programma fedeltà è ancora uno strumento efficace per fidelizzare	4.6	5.1	5.1
Il catalogo premi non ha nessuna efficacia per fidelizzare	3.4	3.5	3.1
La raccolta punti è ancora uno strumento efficace per fidelizzare	4.1	4.9	4.6
Il livello di servizio, a cui i clienti sono oggi abituati nelle loro shopping experience online, è diventato la leva più efficace per fidelizzare	4.8	5.0	5.5
La personalizzazione, a cui i clienti sono oggi abituati nelle loro shopping experience online, è diventata la leva più efficace per fidelizzare	5.0	5.0	5.4

Figura 3. Voto medio in una scala Da 1="Per nulla d'accordo" a 7="Completamente d'accordo". Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR.

- L'Industria crede nella leva della personalizzazione come strumento per fidelizzare mentre è meno convinta rispetto a Retail e Servizi dell'efficacia dei programmi fedeltà per fidelizzare
- Il Retail è convinto dell'efficacia di couponing e promozioni mirate fondate sulle informazioni di cliente
- Le aziende di Servizi sono maggiormente orientate alla loyalty « servizio » e alla personalizzazione.

### Investimento di risorse sulle leve dei programmi fedeltà nei prossimi 1-2 anni

	Industria	Retail	Servizi
Trasformare il programma fedeltà in digitale (web e mobile)	4.8	4.5	5.6
Possibilità per i clienti di usare i punti per fare acquisti su siti partner di e-commerce	3.4	3.5	5.3
Partnership con nuovi operatori promozionali online (es. daily deals, aggregatori di volantini, piattaforme di couponing, piattaforme di cashback)	4.0	4.1	5.1
Entrare in un programma fedeltà coalition	3.1	3.0	3.0
Azioni di CRM con media diretti (mailing, sms, email) su segmenti specifici di clienti	5.1	5.9	5.9
Loyalty app	4.5	5.3	5.5
Introduzione di operazioni di breve periodo (short collections)	4.6	5.3	4.0
Introduzione di special promotions (operazione che premia ogni x euro di spesa)	4.8	5.1	4.6

Figura 4. Voto medio da 1="Assolutamente improbabile" a 7="Molto probabile" Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR

- Le imprese concordano nel puntare, per il futuro a breve termine, su azioni di CRM tramite media diretti su specifici segmenti di clienti
- La loyalty app e la trasformazione del programma in digitale sono le priorità successive per Industria, Servizi e Retail
- L'interesse per le partnership con i nuovi player online è maggiore per i Servizi e inferiore per Industria e Retail
- Il Retail vuole anche investire su operazioni a premio di breve periodo come short collections e special promotions.

### Gli elementi offline e online dei programmi fedeltà

- Le aziende hanno indicato se propongono i diversi elementi del programma fedeltà in modalità multicanale (fisico e digitale) o esclusivamente su canali fisici oppure canali online

#### Carta fedeltà

	Presenza
<b>Industria</b>	31%
<b>Retail</b>	93%
<b>Servizi</b>	58%

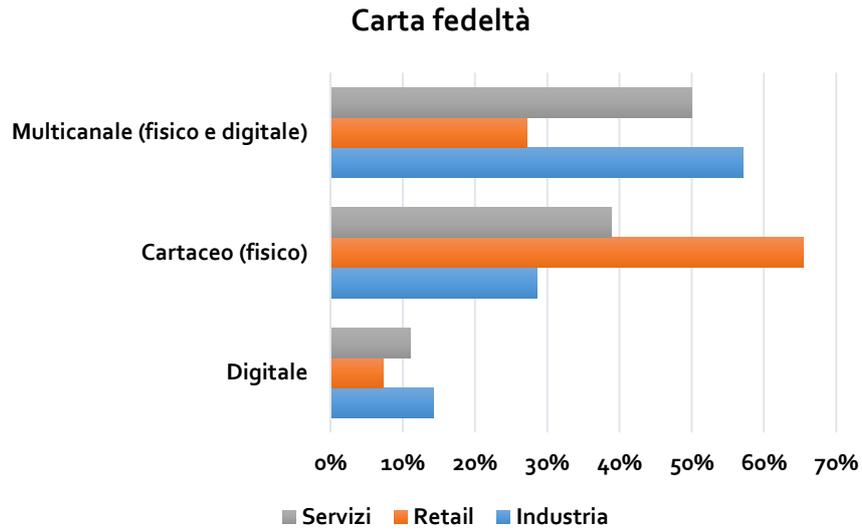


Figura 5. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR - aziende che dichiarano di offrire la carta fedeltà nell'ambito del proprio programma fedeltà

### Raccolta punti

	Presenza
<b>Industria</b>	<b>45%</b>
<b>Retail</b>	<b>93%</b>
<b>Servizi</b>	<b>74%</b>

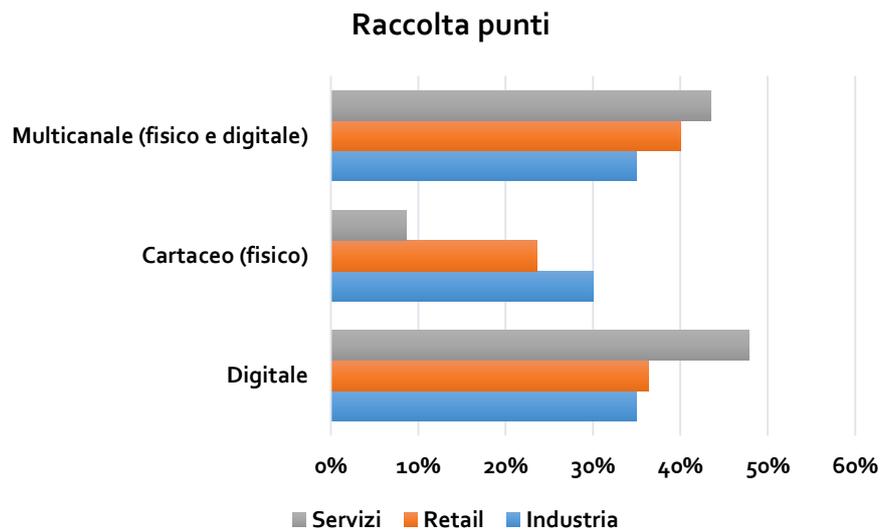


Figura 6. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR - aziende che dichiarano di offrire la raccolta punti nell'ambito del proprio programma fedeltà

### Coupon e buoni sconto

	Presenza
<b>Industria</b>	<b>65%</b>
<b>Retail</b>	<b>92%</b>
<b>Servizi</b>	<b>78%</b>

### Coupon e buoni sconto

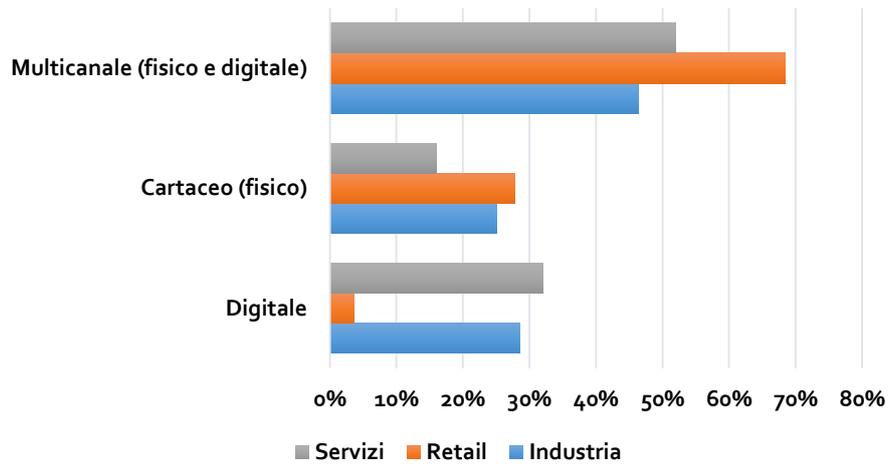


Figura 7. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR - aziende che dichiarano di offrire coupon e buoni sconto nell'ambito del proprio programma fedeltà

### Comunicazioni del programma

	Presenza
<b>Industria</b>	<b>66%</b>
<b>Retail</b>	<b>97%</b>
<b>Servizi</b>	<b>84%</b>

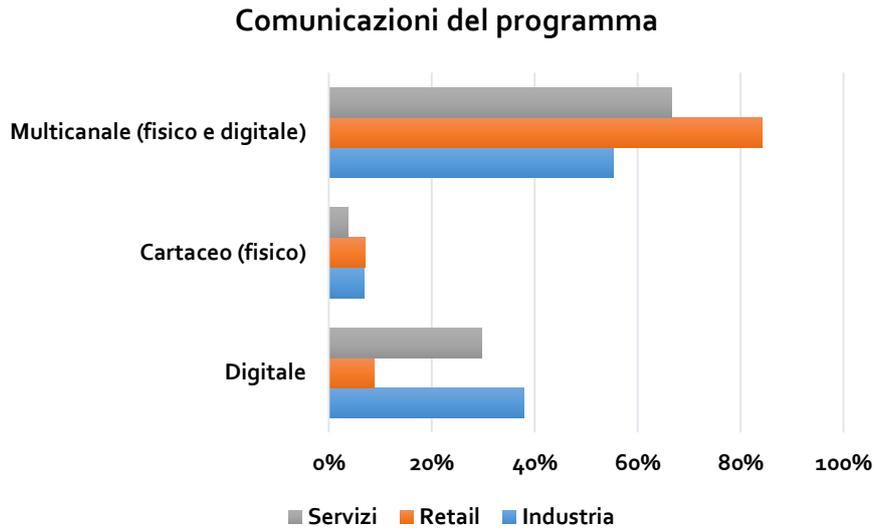


Figura 8. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR - aziende che dichiarano di utilizzare comunicazioni al cliente nell'ambito del proprio programma fedeltà

### Catalogo premi

	Presenza
<b>Industria</b>	<b>34%</b>
<b>Retail</b>	<b>73%</b>
<b>Servizi</b>	<b>66%</b>

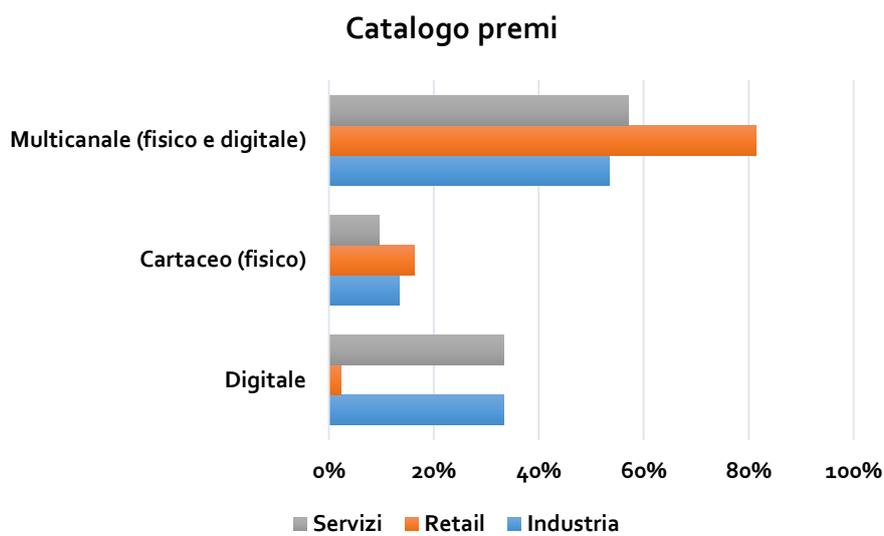


Figura 9. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR - aziende che dichiarano di offrire il catalogo premi nell'ambito del proprio programma fedeltà

### Richieste e prenotazioni premi

	Presenza
<b>Industria</b>	<b>53%</b>
<b>Retail</b>	<b>78%</b>
<b>Servizi</b>	<b>66%</b>

### Richieste e prenotazioni premi

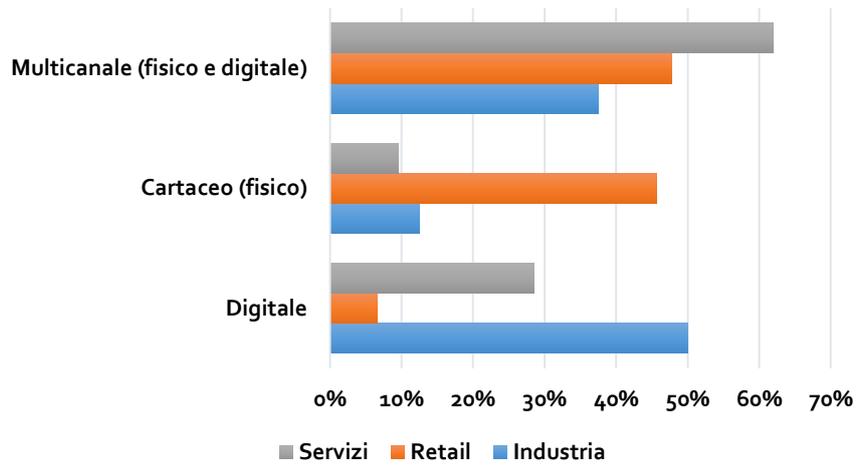


Figura 10. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR - aziende che dichiarano di gestire richieste e prenotazioni premi nell'ambito del proprio programma fedeltà

### Saldo punti

Macro-settore	Presenza
<b>Industria</b>	<b>38%</b>
<b>Retail</b>	<b>93%</b>
<b>Servizi</b>	<b>72%</b>

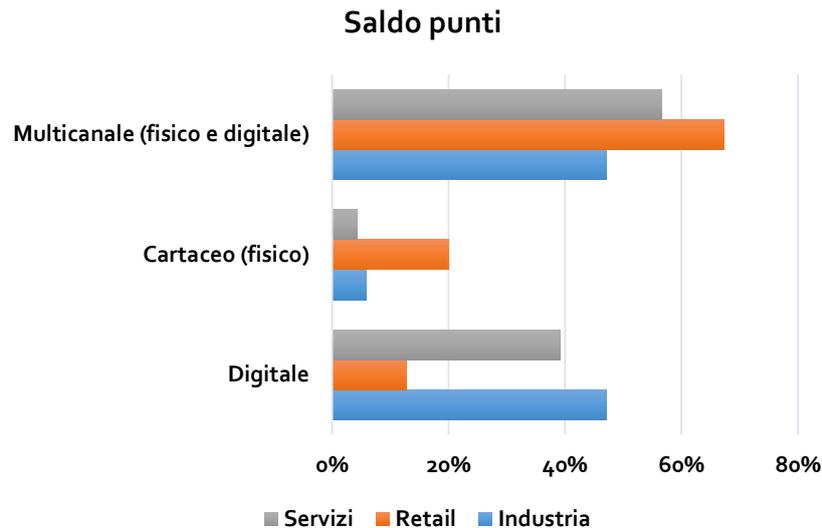


Figura 11. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR - aziende che dichiarano di mettere a disposizione il saldo punti nell'ambito del proprio programma fedeltà

- Ad eccezione della carta fedeltà, gli elementi del programma fedeltà sono tendenzialmente disponibili sia su carta che in digitale
- Il Retail è il settore maggiormente legato agli elementi fisici del programma fedeltà.

### I nuovi player della promozione online

Il digitale è sempre più presente nelle vite degli italiani. Ciò si traduce anche nella crescente familiarità con i nuovi player dell'online, come ad esempio gli aggregatori di volantini (ad es. DoveConviene, Promoqui), siti di Dealy Deals (ad es. Groupalia, Groupon), siti di cashback (ad es. Pazzi per le Offerte, T-frutta), che affiancano gli oramai consolidati player di e-commerce (ad es. Amazon, Zalando).

I player online, vecchi e nuovi, sviluppano iniziative di Loyalty Marketing. In USA il 13% delle nuove iscrizioni a programmi loyalty fa capo a questi nuovi player, diventati la quarta categoria di loyalty marketer dopo Retail, Travel e Financial (Fonte: Colloquy Census 2015). L'Osservatorio Fedeltà ha individuato 7 tipologie di nuovi player della Loyalty attivi in Italia. L'85% delle famiglie Italiane ha dichiarato di aver visitato almeno uno di questi siti nell'ultimo anno (Fonte: elaborazioni Osservatorio Fedeltà su Nielsen Consumer Panel 2015, metodologia CAWI, il dato in percentuale è stato esteso all'universo dei responsabili di acquisto).

### Le tipologie di nuovi player

- **Aggregatori di volantini:** piattaforme online web e mobile che consentono di visualizzare i volantini promozionali di diversi retailer o le promozioni di diversi brand e di confrontare le offerte su prodotti e servizi in modo semplice ed immediato (ad esempio Dove Conviene).
- **Siti di Daily Deals:** piattaforme online che offrono sconti su prodotti e servizi per periodi limitati di tempo, rendendo disponibili promozioni e offerte provenienti da attività locali (come ristoranti,

spa, palestre...). Una volta acquistato il deal, il consumatore può sfruttare il proprio coupon presso i fornitori del prodotto/servizio (ad esempio, Groupon).

- **Loyalty coalition:** aziende che creano e gestiscono un programma fedeltà, attivo sia offline che online, che include molteplici aziende partner appartenenti a settori diversi e non in concorrenza. I consumatori che si iscrivono al programma coalition hanno il vantaggio di poter collezionare punti e redimere premi facendo acquisti presso qualsiasi azienda partner del programma con un'unica carta fedeltà e un unico saldo punti (ad esempio, PAYBACK).
- **Siti di Cash-back:** piattaforme web e mobile che promuovono offerte sull'acquisto di prodotti e servizi. Gli utenti si registrano alla piattaforma, acquistano presso un retailer selezionato i prodotti evidenziati in offerta sulla piattaforma e ricevono dalla medesima un corrispettivo in danaro che corrisponde ad una percentuale dell'ammontare speso. Questo tipo di promozione può essere finanziata dall'Industria di marca o dal Retailer e la piattaforma riceve una commissione per il servizio (ad esempio, Klikkapromo).
- **Online travel agencies:** piattaforme web e mobile che consentono di visionare recensioni ed effettuare prenotazioni online presso strutture alberghiere, compagnie aeree e ristoranti usufruendo di sconti e vantaggi (ad esempio, Booking).
- **Mobile rewards:** applicativi esclusivamente per mobile che offrono premi, vantaggi o ricompense in danaro ai consumatori che svolgono attività predefinite come store check in punto vendita per il merchandising (ad esempio, BeMyEye).
- **Pure-player di e-commerce:** retailer che vendono prodotti o servizi esclusivamente online attraverso siti web e applicazioni mobile (ad esempio, Amazon).

Alle aziende rispondenti è stato chiesto di classificare i nuovi player a seconda che li considerassero «partner», «non influenti» o «competitor». Emerge che:

- i nuovi player vengono collocati in posizione intermedia tra « partner » e « non influenti »
- il Retail percepisce maggiormente i siti di Daily Deals come potenziali competitor rispetto agli altri settori

## Lo stato dell'arte del CRM

Le aziende intervistate dall'Osservatorio sono state valutate attraverso la "Scala di valutazione delle dimensioni dei processi di CRM" sviluppata da Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), che prevede che il rispondente assegni un punteggio da 1 a 7 a all'accordo con 39 affermazioni come ad esempio: "utilizziamo dati di fonti esterne per identificare i prospect di alto valore"; "racogliamo continuamente informazioni a livello del singolo cliente per calcolarne il valore"; "abbiamo un processo formalizzato per determinare il valore dei clienti persi"; "diamo incentivi personalizzati ai clienti di valore che sviluppano i loro acquisti con noi", e altre.

Le 39 attività valutate coprono, come si comprende dagli esempi, tutte le 8 grandi aree in cui si può considerare organizzato il CRM, ovvero:

- gestione dei prospect
- acquisition
- misurazione dei clienti attuali

- retention
- cross e up selling
- riattivazione clienti persi/dormienti
- referral
- termination.

Si può dire senz'altro che il CRM è entrato nella prassi aziendale nel nostro paese.

Al contempo, le imprese italiane si dividono in due gruppi: un 35% circa, che abbiamo chiamato "Best in class", cui si contrappongono "gli Altri".<sup>1</sup> Tutti sono attivi in diverse aree del CRM, ma le differenze tra i due gruppi sono consistenti e significative.

### I due cluster di Best in Class e Altri identificati con gli indicatori sul CRM

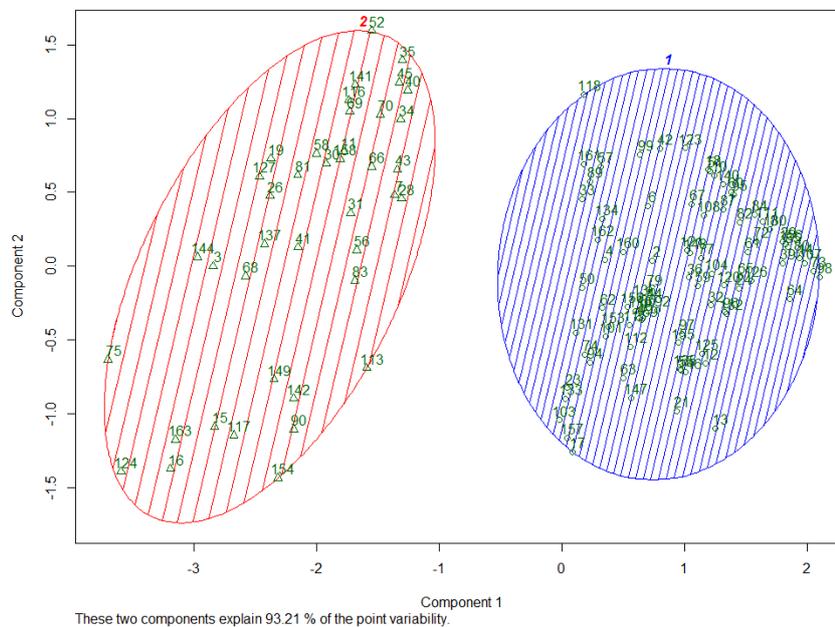


Figura 12. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR

- **I Best in Class sono "più avanti" nella concretizzazione di tutte le aree del CRM**, con differenze notevoli per quanto riguarda le fasi più "sfuggenti" come referral, gestione dei prospect e termination, nelle quali gli Altri stanno solo muovendo qualche timido passo
- **I Best in Class eccellono nella misurazione dei clienti attuali**: è intuitivo capire che le capacità di misurazione costituiscono la premessa per tutte le altre attività
- **I Best in Class utilizzano i KPI della loyalty a tutti i livelli gerarchici e in tutte le principali funzioni aziendali**, una situazione molto diversa rispetto agli Altri

<sup>1</sup> I due gruppi emergono da una cluster analysis condotta con il metodo DIANA su 127 aziende, che avevano risposto in modo completo a tutte le 39 domande della citata scala. L'analisi ha restituito due gruppi ed un ottimo indice di validità interna (silhouette) di 0.53.

- **I Best in Class realizzano la multicanalità, in particolare usano i canali fisici per promuovere quelli online.** Tutte le aziende, infatti, usano l'online per far conoscere il "fisico" (dove trovare il brand, i negozi etc), mentre solo i Best in Class usano la presenza fisica del brand per attirare clienti e prospect sui propri canali online
- **I Best in class investono di più per la retention,** rispetto agli Altri
- **I Best in Class hanno risultati migliori** rispetto agli Altri in termini di performance complessiva e profittabilità.

### Il livello di implementazione del CRM nei due cluster Best in Class e Altri

	gli Altri	i Best in Class
Misurazione clienti attuali	3.3	5.5
Retention	3.7	5.2
Cross e up selling	2.4	4.8
Riattivazione clienti persi	2.2	4.7
Acquisition	2.3	4.6
Misurazione prospect	2.2	4.5
Referral	1.5	3
Termination	1.9	3.2

Figura 13. Voto medio in una scala da 1=valore minimo, 7= valore massimo. Fonte: Osservatorio Fedeltà UniPR

I due cluster non mostrano alcuna differenza per quanto concerne il settore, l'attività e il numero di dipendenti. Anche la percentuale di attività di CRM affidata in outsourcing da Best in Class e Altri è identica: 33%.

I Best in Class si differenziano perchè hanno allineato l'organizzazione con i processi di CRM. Ad esempio:

- ✓ fanno formazione specifica ai dipendenti per trattare diversamente i clienti di alto e basso valore;
- ✓ premiano i dipendenti che sviluppano relazione con i clienti di alto valore;
- ✓ sono strutturati per gestire i segmenti di clienti per profittabilità;
- ✓ sono forti nell'organizzare il personale in modo che sappia offrire servizi diversi a diversi clienti.

Per il futuro, i Best in Class punteranno molto più degli Altri su:

- trasformare il programma fedeltà in digitale
- stringere partnership con i nuovi player della loyalty.

In quest'ottica, il confronto strategico con i nuovi player online rispetto alla propria strategia di fidelizzazione della clientela e la declinazione della personalizzazione su tutte le leve del programma fedeltà rappresentano sfide e opportunità fondamentali per il futuro del Loyalty Marketing.

Scopri le ricerche degli ultimi anni e la visione del futuro del Loyalty Marketing secondo l'Osservatorio nel nuovo libro "Promotion Revolution" edito da EGEA.

Vuoi rimanere informato sull'attività di ricerca dell'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma?

Registrati al sito [www.osservatoriofedelta.it](http://www.osservatoriofedelta.it)

[info@osservatoriofedelta.it](mailto:info@osservatoriofedelta.it)

### I nostri sponsor

**brandloyalty**  
Redefining Relationships

**CATALINA**<sup>®</sup>

**COMARCH**

dunnhumby

  
ecrm group

**PAYBACK** 

 **Pazzi X le Offerte!**  
coupon per la tua spesa

**Promotion**  
scenari • engagement • loyalty • management • soluzioni

**Valassis**<sup>®</sup>  
powering coupons