

# Oltre la carta fedeltà

## Gli orientamenti strategici della GDO per fidelizzare i clienti tra leve macro e approcci micro

Rapporto di Ricerca Riservato  
per le Aziende Partecipanti alla Ricerca

*Dicembre 2010*



brandloyalty

ictteam  
group

Promotion  
prodotti • servizi • retail marketing magazine

*con la collaborazione di Nielsen*

# INDICE

---

Obiettivi della Ricerca	p.	3
Metodologia	p.	4
Risultati della Ricerca	p.	6
•La fedeltà secondo la GDO: le interviste alle insegne	p.	6
•La fedeltà alle insegne secondo i consumatori: risultati dell'indagine campionaria	p.	32
Considerazioni conclusive	p.	57



# Obiettivi della Ricerca

- La ricerca, realizzata grazie al sostegno degli Advisor della Consulta per il Micromarketing - Brand Loyalty, ICTeam e Promotion Magazine -, e con la collaborazione di Nielsen, va “oltre la carta fedeltà” ad indagare il peso assegnato dalle principali insegne italiane a tutte le leve di fidelizzazione, dagli assortimenti all'in-store marketing, dalla comunicazione istituzionale ai servizi innovativi e ai prezzi. Sono tutte queste leve insieme, ma in diversa misura, a fare fedeltà, accanto agli strumenti “specialistici” come carte e raccolte punti.
- Gli orientamenti strategici dichiarati dalle insegne vengono confrontati con i risultati ottenuti dalle medesime in termini di fidelizzazione della clientela registrati da Nielsen tramite il panel consumer (misura della share of wallet), nonché con quelli emersi dall'indagine realizzata dall'Osservatorio presso un campione di 1000 consumatori acquirenti abituali delle insegne in oggetto.
- Particolare attenzione è stata rivolta ad indagare l'atteggiamento delle insegne della GDO verso gli strumenti innovativi di fidelizzazione, quali mobile, social media e digital signage, cui è dedicato lo scenario internazionale della loyalty presentato in questo stesso rapporto.



# Metodologia

- Indagine diretta tramite questionario strutturato (34 domande) rivolta alle insegne dei TOP 20 gruppi della GDO italiana:
  - hanno risposto 15 aziende (Tab. 1), rappresentative del 70% circa del fatturato GDO in Italia;
- Ricerca su fonti pubblicate relative alle insegne dei TOP 20 gruppi GDO;
- Analisi dei dati messi a disposizione da Nielsen;
- Indagine su 1000 consumatori nelle 20 insegne GDO, realizzata a settembre 2010, sulla piazza di Milano (Tab. 1).



brandloyalty

icteam  
group

Promotion  
prodotti • servizi • retail marketing magazine

nielsen

# Tab. 1 - Le imprese italiane oggetto della ricerca

Gruppo	Questionario alle imprese	Questionario ai consumatori	Fonti secondarie
Agorà Network	<input checked="" type="checkbox"/> (4 aziende associate)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Auchan – Sma		<input checked="" type="checkbox"/> (2 formati)	<input checked="" type="checkbox"/>
Bennet		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
C3			<input checked="" type="checkbox"/>
Carrefour	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> (2 formati)	<input checked="" type="checkbox"/>
Conad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coop	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> (2 formati)	<input checked="" type="checkbox"/>
Coralis	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Crai		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Despar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Esselunga		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Finiper - Unes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Il Gigante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Interdis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gruppo Pam	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Rewe	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Selex	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sigma		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sisa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



# Risultati della Ricerca

---

La fedeltà secondo la GDO:  
le interviste alle insegne



# Il loyalty marketing nella GDO italiana

- L'attenzione alla fedeltà si è fatta strada, come emerge:
  - dalle risposte alla domanda aperta “Come definite la fedeltà in azienda” (vedi pagg. 9-10);
  - dalla consuetudine di condurre misurazioni della stessa. Tutte le imprese intervistate tengono sotto controllo “indicatori” di fedeltà e lo fanno da tempo (l'85% da almeno quattro anni).
  - Gli indicatori più utilizzati sono: penetrazione della carta fedeltà sul fatturato, frequenza di visita e scontrino medio. E' interessante osservare che è più diffuso che in passato il monitoraggio della “share of wallet”, ovvero della quota di acquisti grocery soddisfatta dall'insegna “x” sul totale del fabbisogno di cliente, ricavata spesso da dati di panel (il Panel Consumer Nielsen, nel nostro caso).
  - Fanno la loro comparsa per il monitoraggio della fedeltà anche indicatori relativi alla partecipazione alle iniziative di loyalty che soltanto nel 2007 le nostre ricerche indicavano come “non disponibili” al management, se non a seguito di query ad hoc. Questi valori risultano assai differenziati tra le insegne:
    - la % di clienti che redime un premio da catalogo, per esempio, è in media del 50%, ma oscilla tra il 20% e il 90% a seconda dell'insegna.
    - La percentuale di punti redenti rispetto agli accumulati è consistente: 77% in media, all'interno di un campo di variazione compreso tra 47% e 95%.



# Il loyalty marketing nella GDO italiana

- Il Panel Consumer Nielsen rileva il numero di famiglie che utilizzano la carta di ciascuna insegna (Fig. 1), così come la penetrazione della carta fedeltà sul fatturato e sul numero di transazioni di ciascuna insegna (Fig. 2).
- Negli anni la penetrazione della carta fedeltà sul fatturato è aumentata e ha raggiunto nel 2010 il 70% in media tra le top 20 insegne GDO (era il 67% nel 2009): grande distanza separa tuttavia il valore minimo (36%) dal dato del best in class (94%).
- Analoga diversità passa tra le insegne quando si calcola la share of wallet, qui intesa come la % di clienti con carta che acquista più del 50% del proprio fabbisogno grocery presso l'insegna (Fig. 3). Essa vale in media il 7,7%, ma arriva in un caso al 25,9%.



# La fedeltà secondo le insegne intervistate

- *“Un rapporto trasparente e di fiducia. L'insegna deve essere garante degli acquisti del cliente”*
- *“Frequentazione dell'insegna come insegna primaria e identificazione dei clienti nei valori dell'insegna: punto vendita preferito”*
- *“Gestione e sviluppo di una relazione con il cliente improntata alla continuità e finalizzata alla generazione di un valore competitivo attraverso il perseguimento del soddisfacimento dei bisogni dei clienti ed il mantenimento di un rapporto di fiducia che tenga conto degli specifici bisogni e del differente valore economico del cliente”*
- *“Trovare nell'insegna la risposta costante ai propri bisogni di spesa”*
- *“Un'esperienza positiva e continuata del cliente con un'insegna, così positiva da far preferire l'insegna alle altre”*
- *“La fedeltà all'insegna è la capacità della stessa di rispondere alle esigenze della propria clientela, e si concretizza nella frequenza di visita al punto vendita, nella spesa effettuata presso l'insegna, che genera vantaggi in termini di consumi attuali e potenziali”*
- *“Frequentazione del punto vendita almeno 2,5 volte a settimana”*
- *“Soddisfare i bisogni dei clienti e capirne i loro cambiamenti attraverso l'analisi del loro comportamento nel punto vendita”*



# La fedeltà secondo le insegne intervistate

## - segue

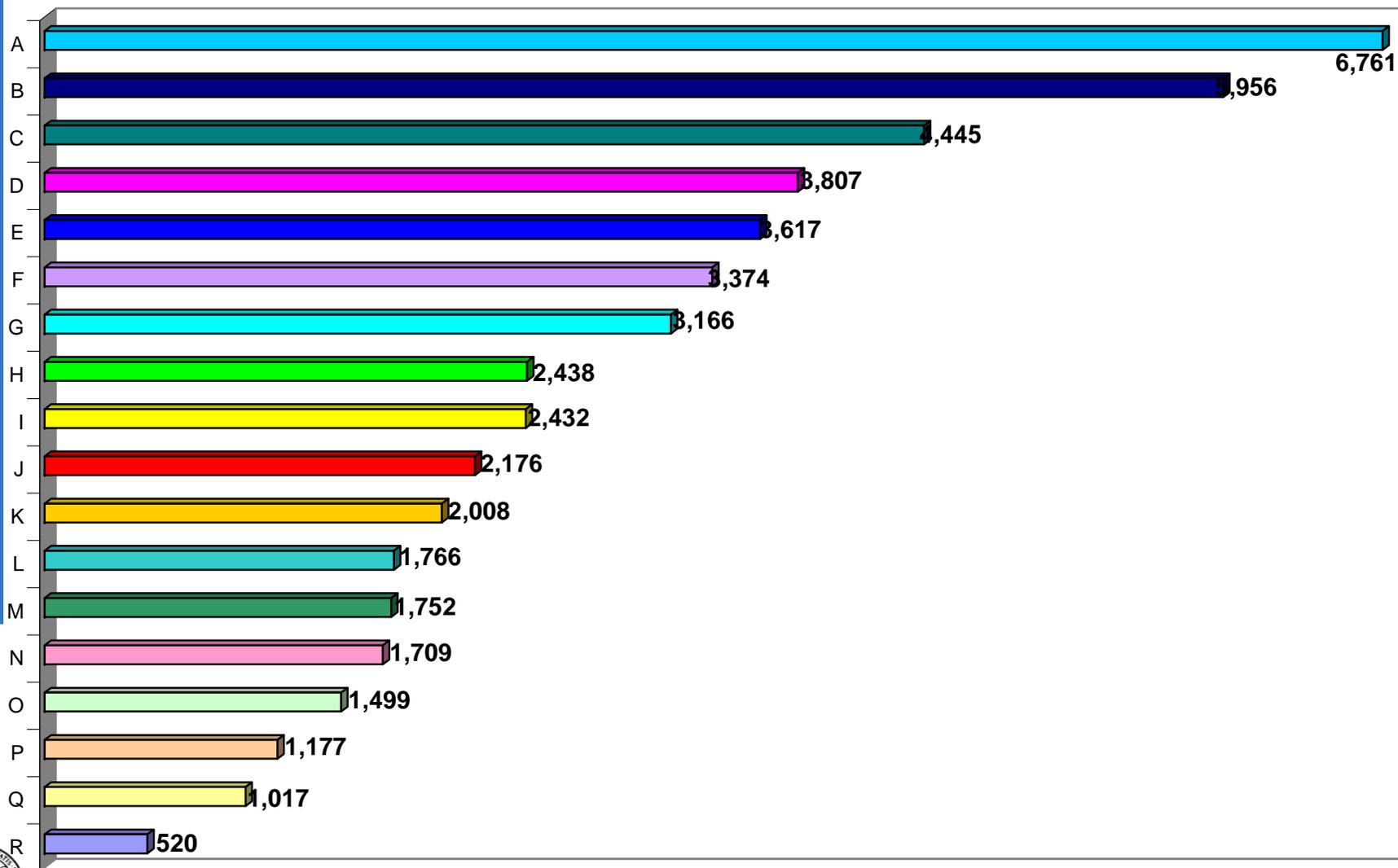
- *“La fedeltà all’insegna può essere riferita sia ad una dimensione comportamentale (frequenza e quota di spesa fatta nella rete dell’insegna) sia alla condivisione del sistema di valori e di vantaggi offerti dall’insegna. La combinazione della vicinanza con il comportamento rafforzano il legame”*
- *“La fedeltà è il grado di fiducia che un consumatore ha nei confronti della propria insegna di riferimento. Tale fiducia è basilare per la costruzione di un legame stabile e duraturo nel tempo. Per costruire fiducia bisogna tenere sotto controllo diverse variabili tra le quali: completezza assortimentale, qualità dei prodotti (soprattutto Private Label), servizi offerti, negozio, ambiente e disponibilità del personale ecc.”*
- *“La fedeltà all’insegna si misura con le vendite effettuate dai clienti fidelizzati sulle vendite totali, con lo scontrino medio dei fidelizzati e con la frequenza di visita”*
- *“La sistematicità con cui il consumatore sceglie l’insegna per i propri acquisti, che si traduce in un'elevata percentuale di spese effettuate, sul totale dei propri consumi, nei negozi d'insegna”*
- *“Comportamentale (ripetizione degli atti di acquisto) e cognitiva (fiducia del cliente nei confronti della capacità dell’insegna di rispondere a diverse tipologie di bisogno)”*



# Fig. 1 - Le carte fedeltà della GDO italiana nel 2010

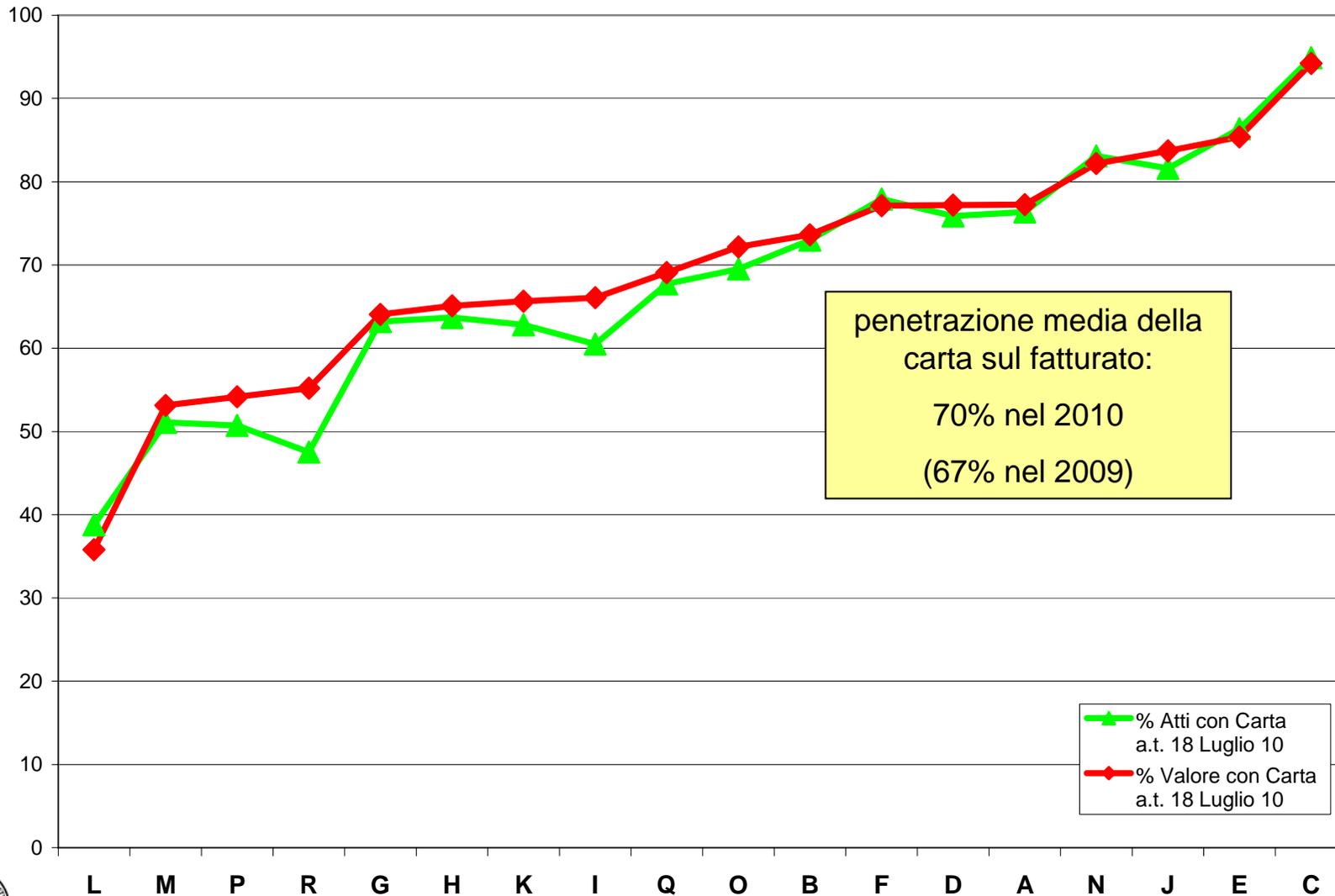
(numero di famiglie che hanno utilizzato almeno 1 volta la carta dell'insegna per fare acquisti nell'anno)

Osservatorio Carte Fedeltà Università di Parma 2010



Fonte: Nielsen Panel Consumer 2010 - anno terminante luglio 2010 (dati in migliaia)

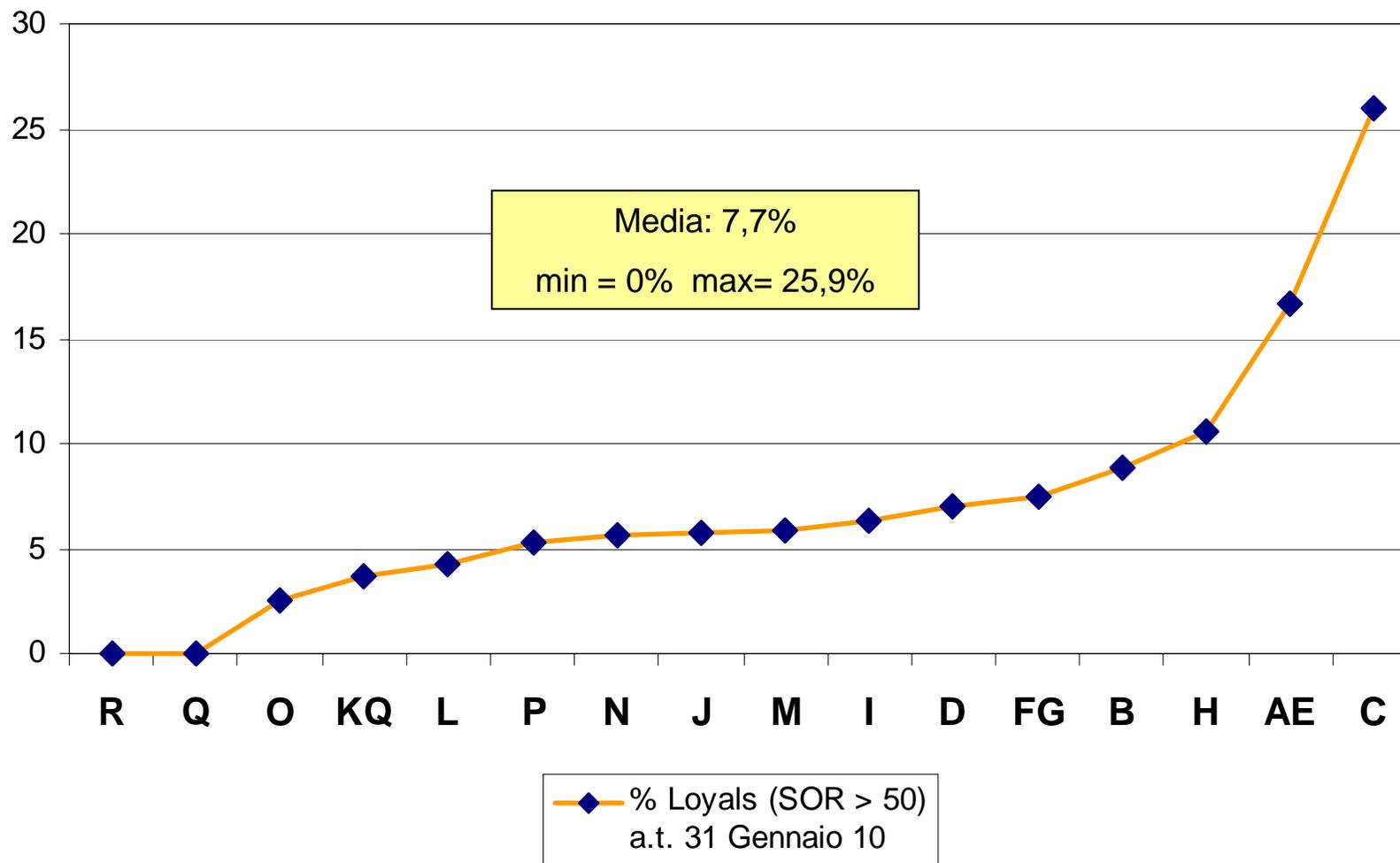
## Fig. 2 - Penetrazione della carta fedeltà sul fatturato e sulle transazioni d'insegna 2010



Fonte: Nielsen Panel Consumer 2010 – anno terminante luglio 2010



# Fig. 3 - La "share of wallet" delle insegne italiane



Fonte: Nielsen Panel Consumer 2010

# L'investimento nel loyalty marketing

- Il programma loyalty costa mediamente lo 0,7% del fatturato, in un campo di variazione compreso tra 0,4% e 1% a seconda dell'insegna:
  - si confermano i valori della ricerca 2009;
  - 5 insegne hanno dichiarato di quanto è aumentato il fatturato per effetto del programma di fidelizzazione negli ultimi due anni: in media del 3%, in un range dal 2% al 5%.
- Rispetto al 2009, è diminuito il numero delle insegne che ritengono di dover ridurre i costi del programma fedeltà a causa della crisi.

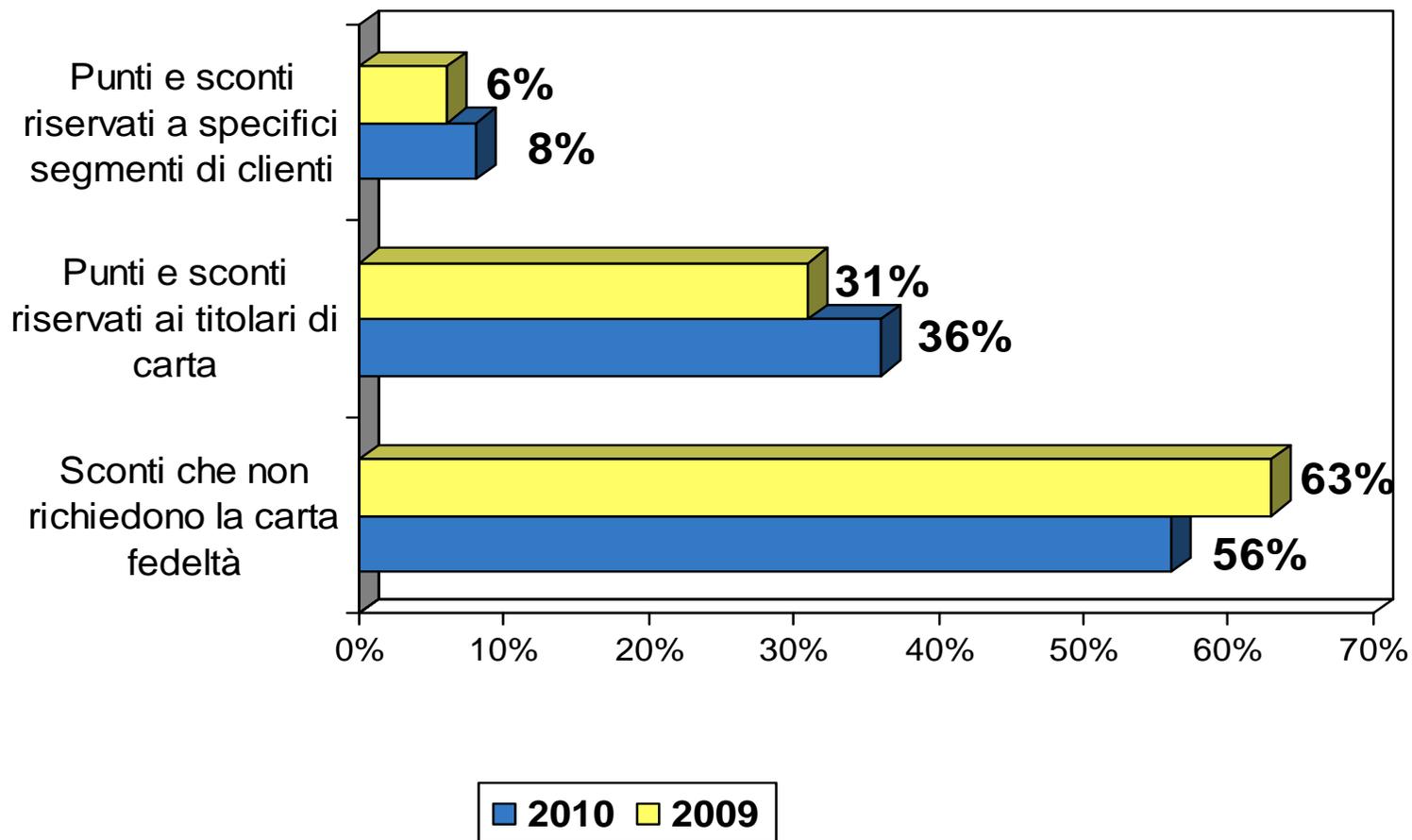


# La tendenza è a riconoscere più valore ai titolari di carta

- Gli sconti offerti a tutta la clientela indistintamente assorbono il 90% del valore restituito ai clienti in alcune insegne, ma in altre si limitano al 9%.
- Aumenta il valore trasferito esclusivamente ai titolari di carta: in media il 36%, in un range dal 10% al 90%.
- Si fa strada la scontistica mirata a specifici segmenti target scelti utilizzando criteri comportamentali: in media l'8%, ma in un caso arriva al 30% (Fig. 4).
- Nelle intenzioni delle insegne, a conferma di quanto sopra, in futuro il valore restituito ai clienti si sposterà progressivamente sui titolari di carta e su segmenti specifici di clientela.
- Sul volantino il 24% dei prodotti - in media - è scontato solo per i titolari, ma diverse insegne estendono il privilegio al 50%, 80%, anche 90% dei prodotti. All'opposto, vi sono insegne i cui volantini non riservano sconti ai titolari se non marginalmente (5%).
- Il 75% delle insegne converte i punti in sconti immediati o differiti alle casse, o permette di utilizzarli per acquistare prodotti dell'assortimento.



# Fig. 4 - Il valore restituito ai clienti: ieri, oggi e domani

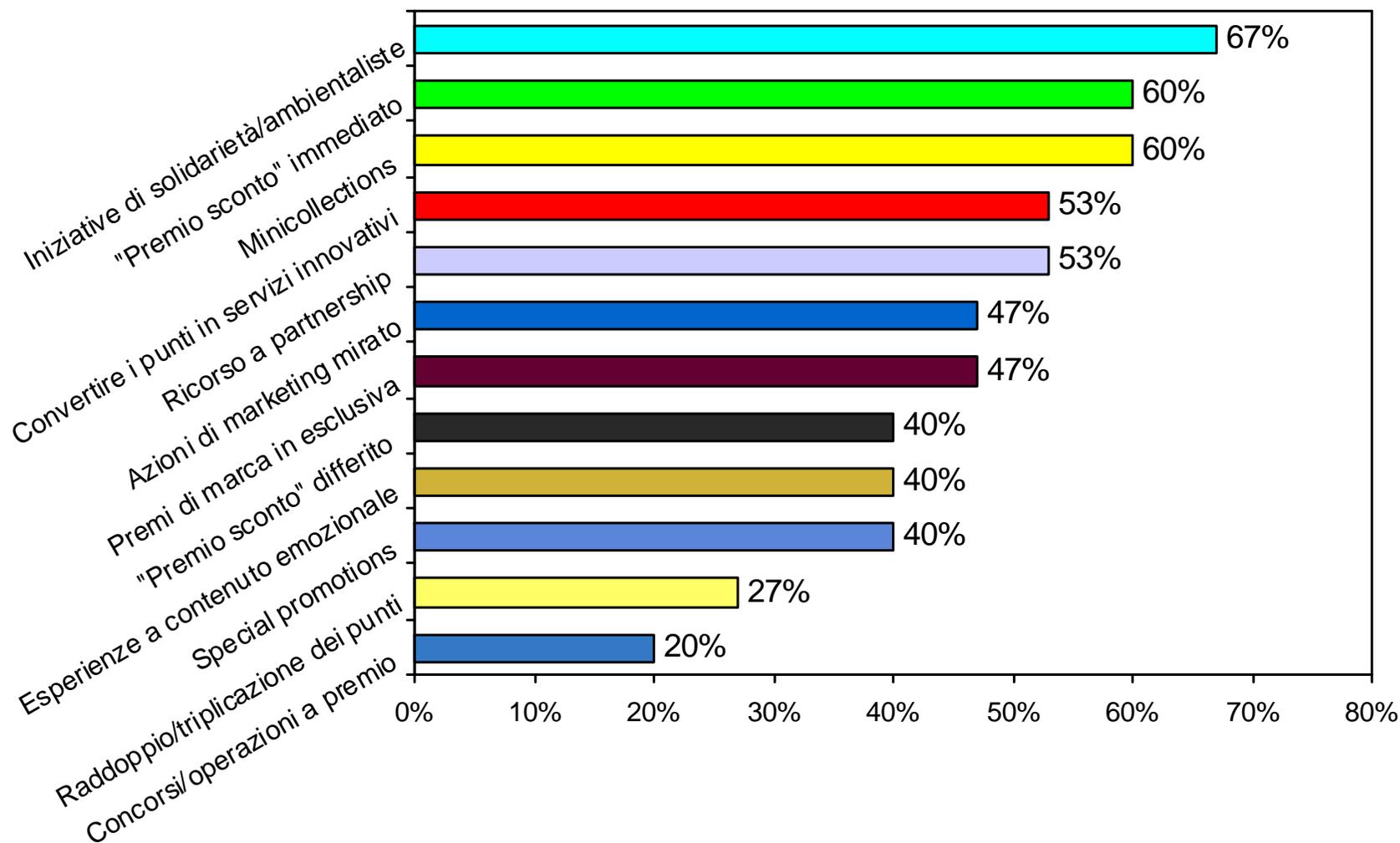


# Le caratteristiche del programma fedeltà

- Riguardo alle caratteristiche che andranno assumendo i programmi fedeltà, le insegne esprimono priorità molto diverse rispetto allo scorso anno.
- Nel 2009 al primo posto venivano “le azioni mirate con media diretti” ed il “ricorso a partnership”.
- Oggi le iniziative ambientaliste e di solidarietà salgono in cima alla classifica (Fig. 5), una netta “virata” verso un approccio più di immagine e di impatto “a vasto raggio” che le iniziative con media diretti e personalizzati (es. couponing) non portano. Ancora più eclatante è la rilevanza della “conversione di punti in sconti immediati alla cassa”: agli ultimi posti lo scorso anno, questa opzione sale al secondo posto quest’anno. Guadagnano posizioni anche le minicollections e i premi di marca in esclusiva: possiamo dire che nel complesso sembra che si voglia lavorare sugli aspetti “di massa” del loyalty marketing, più visibili ed appetibili per i clienti.



# Fig. 5 - Orientamenti futuri del programma fedeltà



# La percezione del programma fedeltà da parte dei consumatori

- Abbiamo voluto verificare la percezione del programma loyalty da parte dei clienti fedeli alle venti insegne, nel corso dell'indagine sui consumatori. In particolare, si è verificato (Tab. 2):
  - la % di clienti a conoscenza del programma (awareness);
  - il grado di differenziazione percepita dello stesso, rispetto ai programmi dei competitors (% clienti che lo ritengono completamente o abbastanza diverso dagli altri programmi);
  - l'importanza della carta fedeltà e della raccolta punti ai fini della scelta dell'insegna (voto medio da 1 a 7);
  - la penetrazione della comunicazione mirata (% clienti che hanno ricevuto comunicazione personalizzata dall'insegna).
- Awareness: la notorietà del programma, anche se a rispondere sono clienti fedeli all'insegna (ovvero che utilizzano l'insegna in questione come principale, per il proprio fabbisogno) non è omogenea: si va dal 100% a valori medi intorno all'88%, fino ad un minimo del 43% (Tab. 2).



# La percezione del programma fedeltà da parte dei consumatori

- E' noto che la carta fedeltà e la raccolta punti non sono variabili fondamentali per la scelta del punto vendita. La “modesta” importanza non è uniforme tra le insegne giacché ad un voto medio di 3,8 in una scala da 1 a 7 si affiancano anche voti superiori al 4 e al 5. La numerosità campionaria per ogni singola insegna, tuttavia, non ci permette di affermare che si tratti di differenze statisticamente significative.
- La variabilità della penetrazione nella clientela della comunicazione mirata è molto interessante: in media concentrata su pochi clienti (13%), arriva al 32% e addirittura all'82% dei clienti in due insegne.
- Il grado di differenziazione percepita del programma è in media del 48%, ma va dal 20% ad un eccellente 92% e non è correlato con il grado di awareness presso la clientela (Fig. 6).

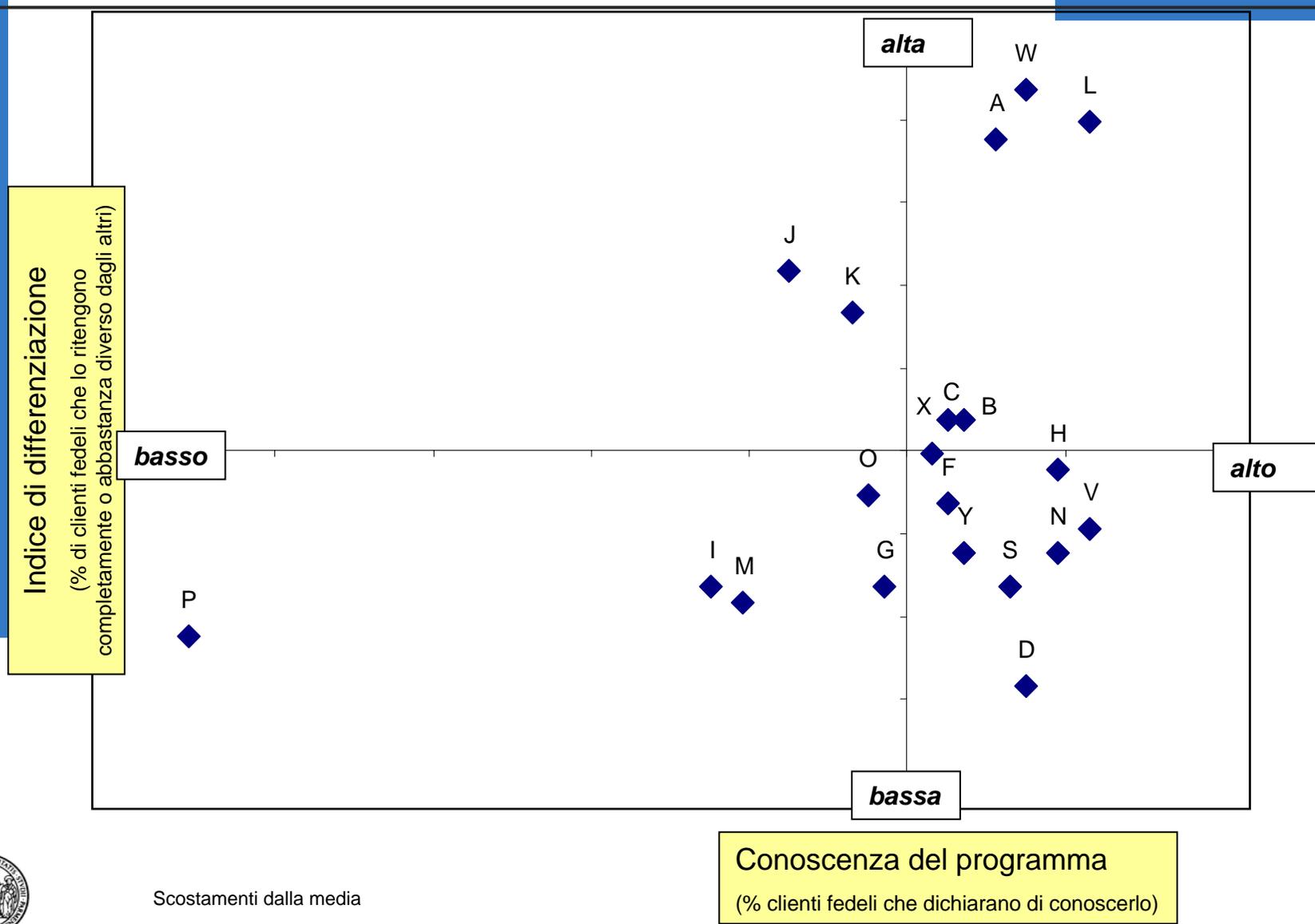


## Tab. 2 - Il posizionamento dei diversi programmi fedeltà secondo i consumatori

insegna	% awareness del programma	indice di differenziazione	importanza della carta per la scelta dell'insegna	importanza della raccolta punti per la scelta dell'insegna	% penetrazione comunicazione mirata
Y	100%	88%	2,26	2,29	0%
N	100%	39%	4,02	4,02	0%
C	98%	36%	4,38	4,34	2%
M	98%	46%	3,16	3,18	2%
O	96%	20%	3,86	3,86	0%
B	96%	92%	5,12	4,84	32%
D	95%	32%	3,77	3,55	2%
F	94%	86%	3,72	3,04	19%
I	92%	36%	4,66	4,62	6%
P	92%	52%	4,42	4,06	10%
S	91%	52%	4,85	4,68	22%
H	91%	42%	3,7	3,68	0%
A	90%	48%	3,05	3	30%
X	87%	32%	4,11	3,42	5%
J	86%	43%	3,67	3,65	0%
G	85%	65%	5,05	4,9	82%
K	81%	70%	3,25	3,33	8%
W	78%	30%	3,55	3,55	7%
L	76%	32%	3,56	3,52	28%
V	43%	26%	1,96	1,93	0%
<b>media</b>	<b>88%</b>	<b>48%</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>13%</b>



# Fig. 6 - Come i clienti percepiscono il programma loyalty

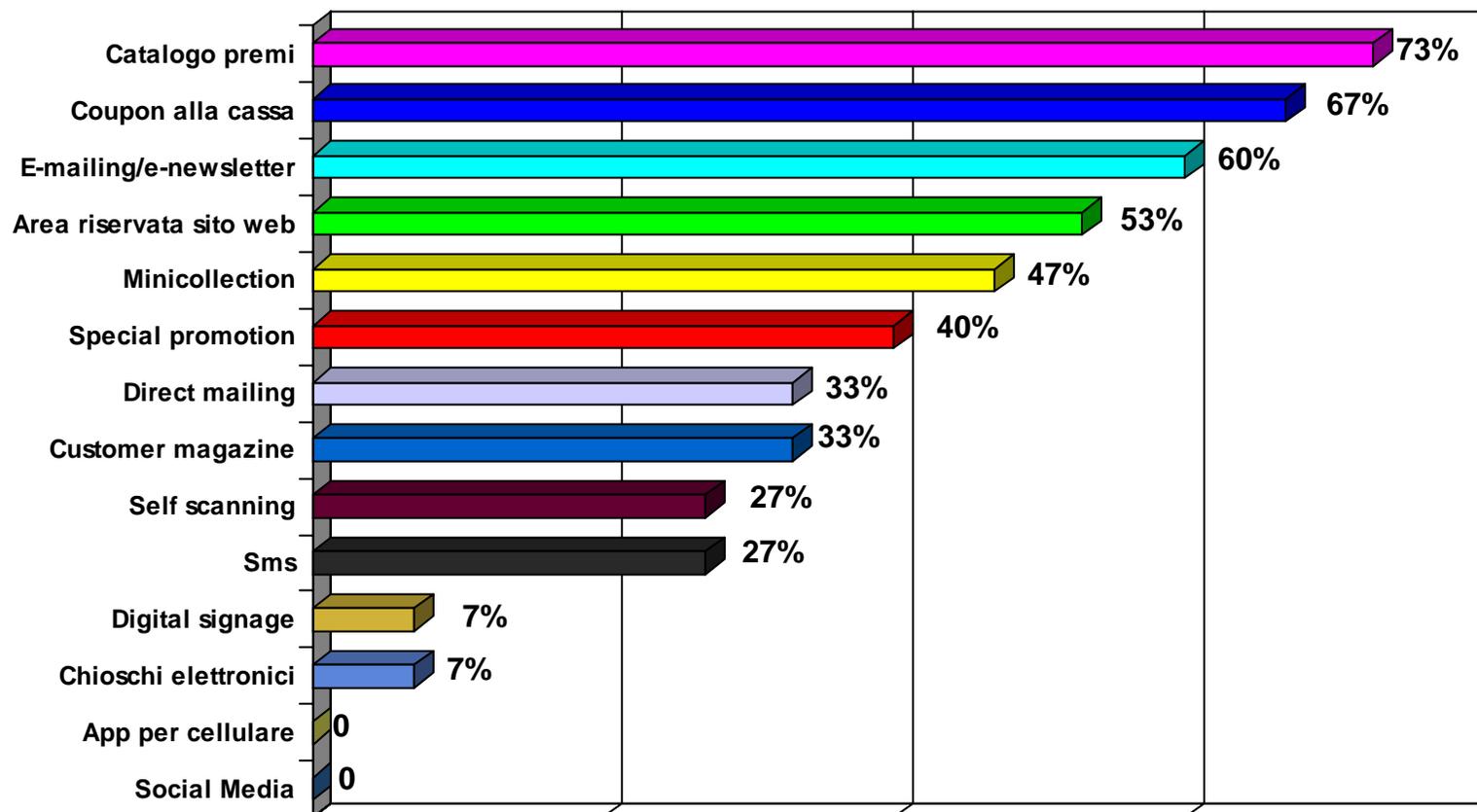


# Gli strumenti di relazione con il cliente

- Tra gli strumenti di relazione con la clientela (Fig. 7 e Tab. 3):
  - il catalogo premi si conferma la componente “più tangibile” della strategia di loyalty in Italia;
  - rispetto allo scorso anno è aumentato notevolmente il ricorso alla stampa di buoni sconto alla cassa e/o in coda allo scontrino, così come l’impiego del mailing via posta elettronica e/o della e-newsletter inviata ai clienti registrati;
  - la relazione passa progressivamente su strumenti digitali: il mezzo di contatto “storico” del direct mail cartaceo (che primeggiava nelle nostre indagini di 8-10 anni fa) è andato perdendo terreno in favore di mezzi diretti meno costosi e dal time to market molto più contenuto.



# Fig. 7 - I mezzi di relazione con la clientela (uso consolidato)



# Tab. 3 - I mezzi di relazione con la clientela (uso consolidato) per insegna

	J	S	T	U	V	FG	B	AE	Z	Y	O	D	P	KQ	M
Customer magazine	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>
Chioschi elettronici		<input checked="" type="checkbox"/>													
Area riservata nel sito web			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Direct mailing					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
E-mailing/newsletter	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Sms						<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Social Media															
Applicazioni per cellulare															
Digital signage												<input checked="" type="checkbox"/>			
Stampa su scontrino/buono spesa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Self scanning	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>									
Catalogo premi		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
Minicollection a bollini		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
Special promotions	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

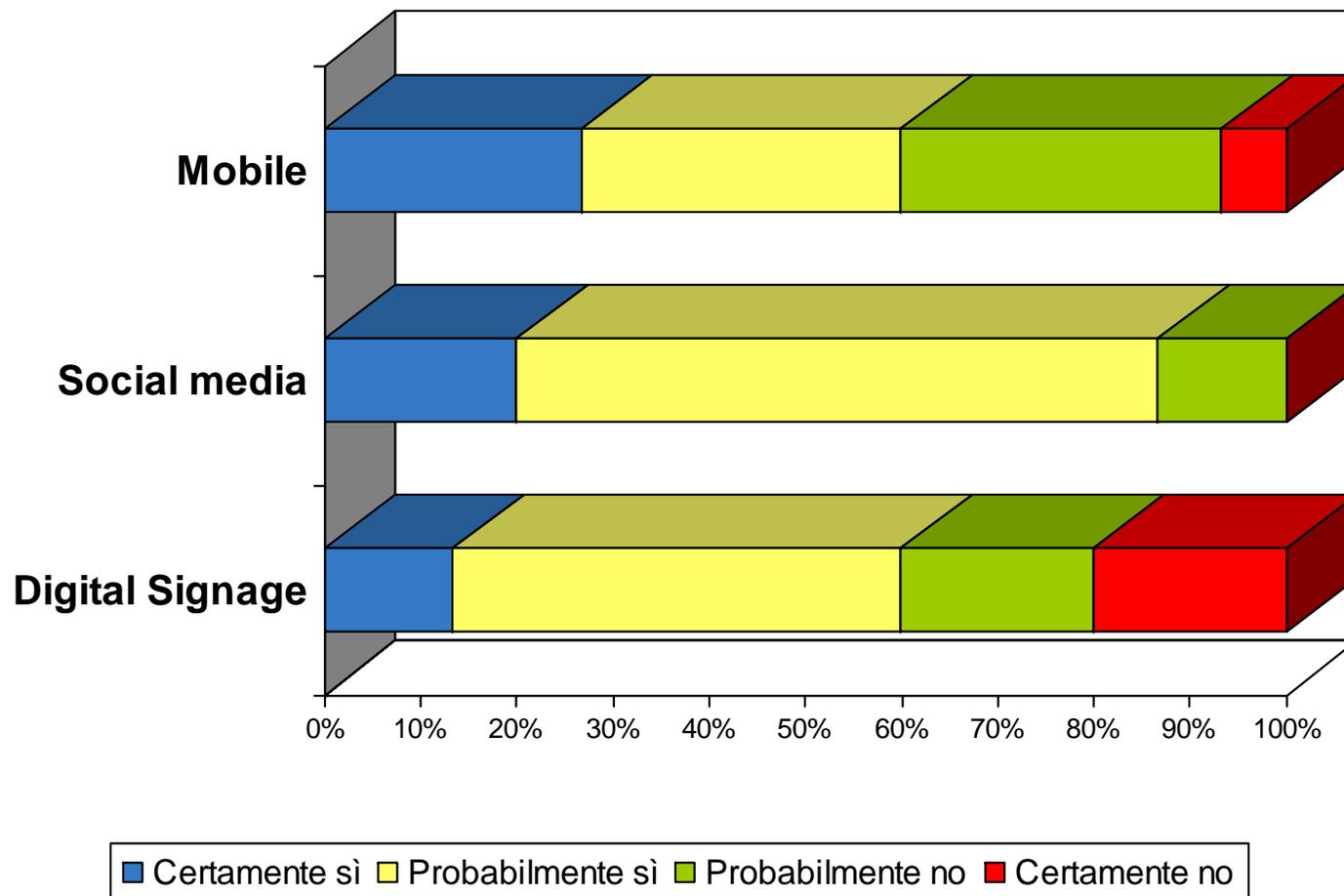


# Tecnologie e servizi innovativi per la loyalty

- Per la prima volta si è chiesto alle insegne se intendono utilizzare i social media, il “mobile” (intendendo con ciò gli utilizzi evoluti per smartphone, giacché l'utilizzo di SMS su cellulare “tradizionale” è monitorato da tempo) e il digital signage (Fig. 8).
- Nessuno si sente di escludere i social media dallo scenario in cui si muoverà l'impresa nei prossimi anni: anzi, sono le aziende che puntano di più sulle leve “classiche” della fidelizzazione a mostrare una propensione significativamente maggiore per i social media.
- Diversa è la situazione per quanto riguarda il mobile e il digital signage: le posizioni attualmente sono divise, con diverse insegne che dichiarano che non li adotteranno nel breve termine.



# Fig. 8 - L'adozione di mobile e social media (% risposte)

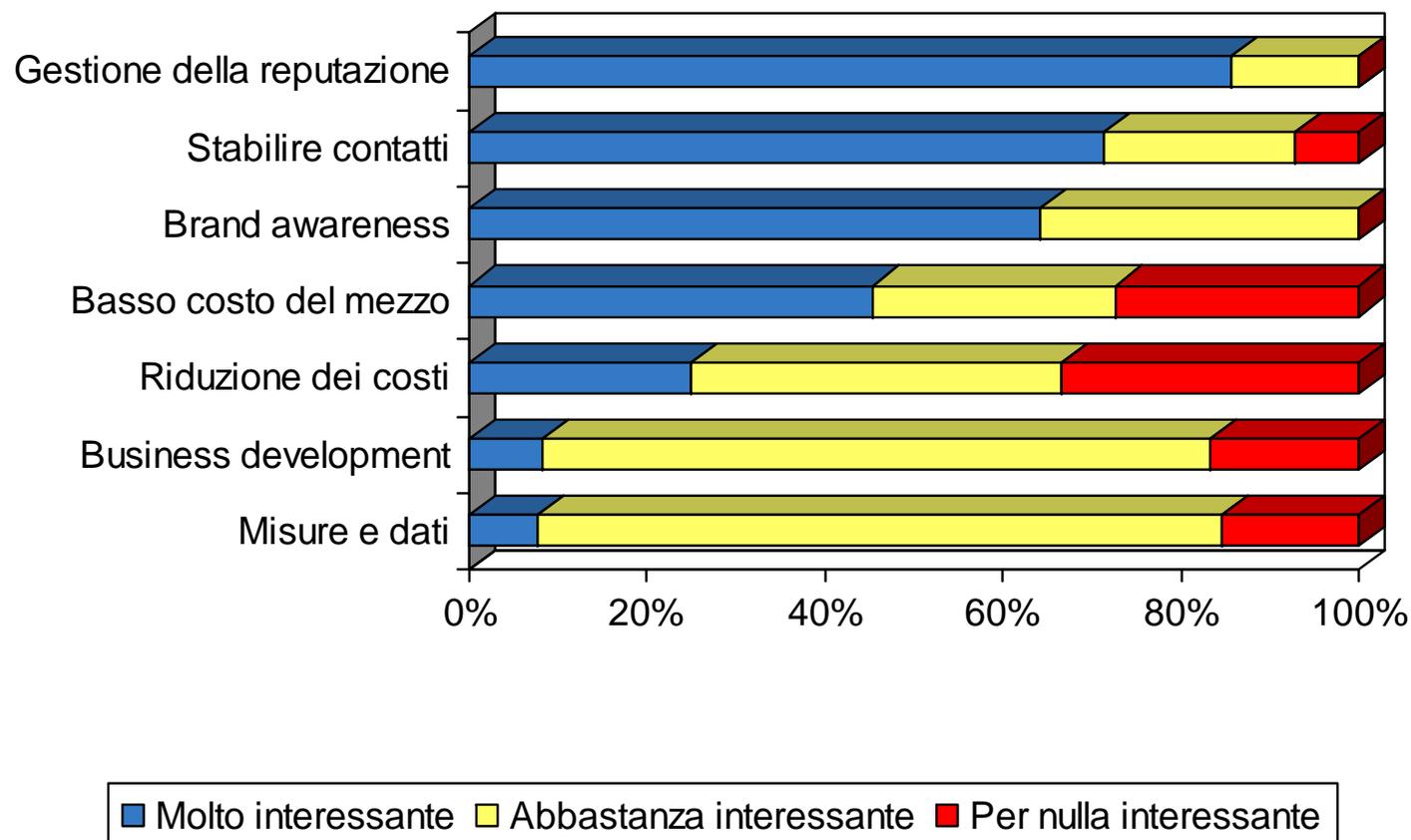


# Tecnologie e servizi innovativi per la loyalty

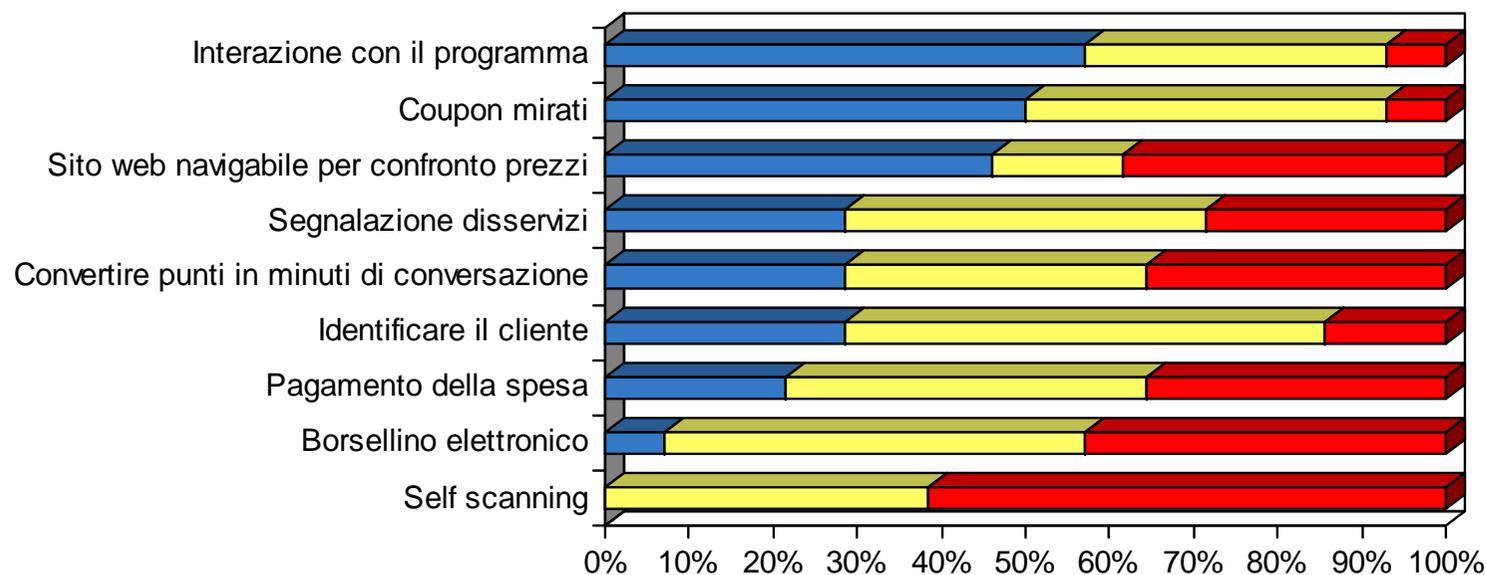
- Quali sono gli impieghi delle nuove tecnologie ritenuti più interessanti dalla GDO?
- I social media sono rilevanti (Fig. 9) per la gestione della reputazione dell'azienda, nonché per stabilire contatti con clienti attuali e potenziali. Non sembra evidente la possibilità di ridurre alcuni costi - ad esempio sostituendo il servizio al cliente tramite social network a quello più costoso erogato con il numero verde - che può derivare dallo sviluppo di una presenza sui social media.
- Per quanto riguarda l'adozione di una strategia mobile su smartphone (Fig. 10), interessano innanzitutto le possibilità di migliorare l'interazione del cliente con il programma di loyalty e la collegata opportunità di inviare promozioni e buoni sconto personalizzati. La conoscenza di altre opportunità come l'identificazione del cliente, il pagamento della spesa e la gestione dei disservizi (feedback di cliente) non sembra evidente.



# Fig. 9 - Le ragioni per l'adozione dei social media



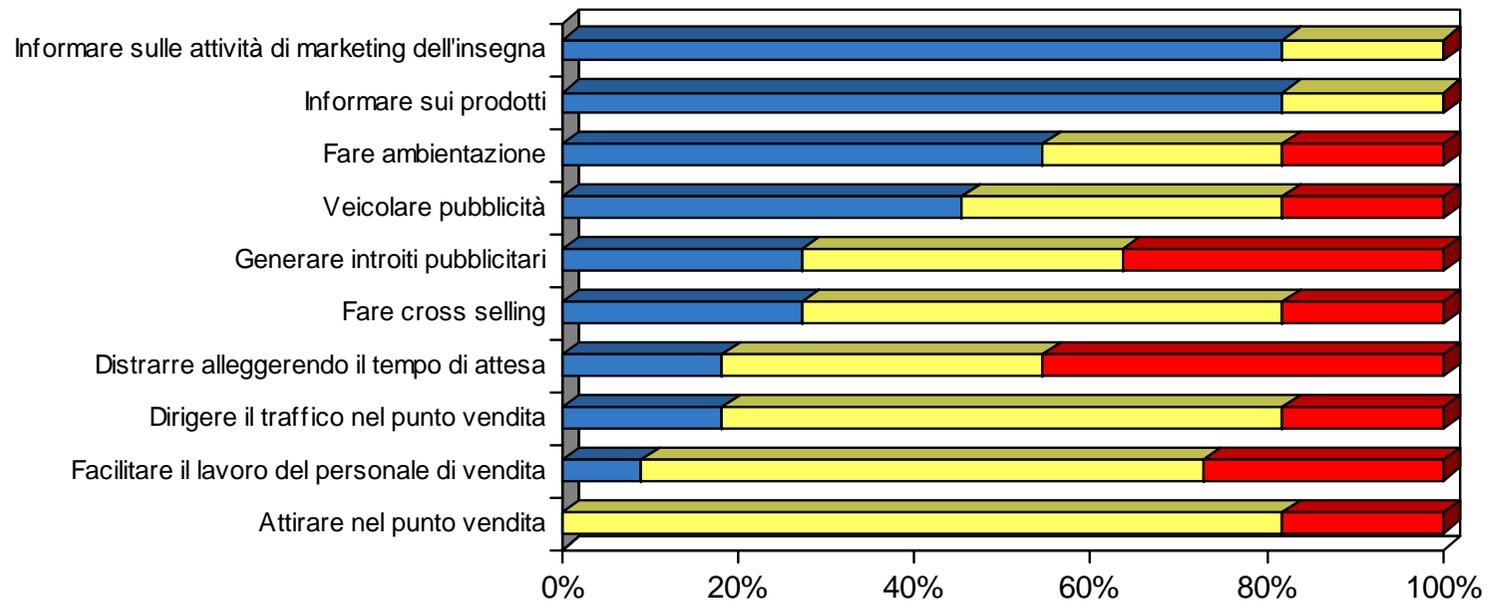
# Fig. 10 - I servizi su mobile di interesse per le insegne



■ Molto interessante ■ Abbastanza interessante ■ Per nulla interessante



# Fig. 11 - Le ragioni per l'utilizzo del digital signage



■ Molto interessante ■ Abbastanza interessante ■ Per nulla interessante



# Risultati della Ricerca

---

La fedeltà alle insegne secondo i consumatori: risultati dell'indagine campionaria

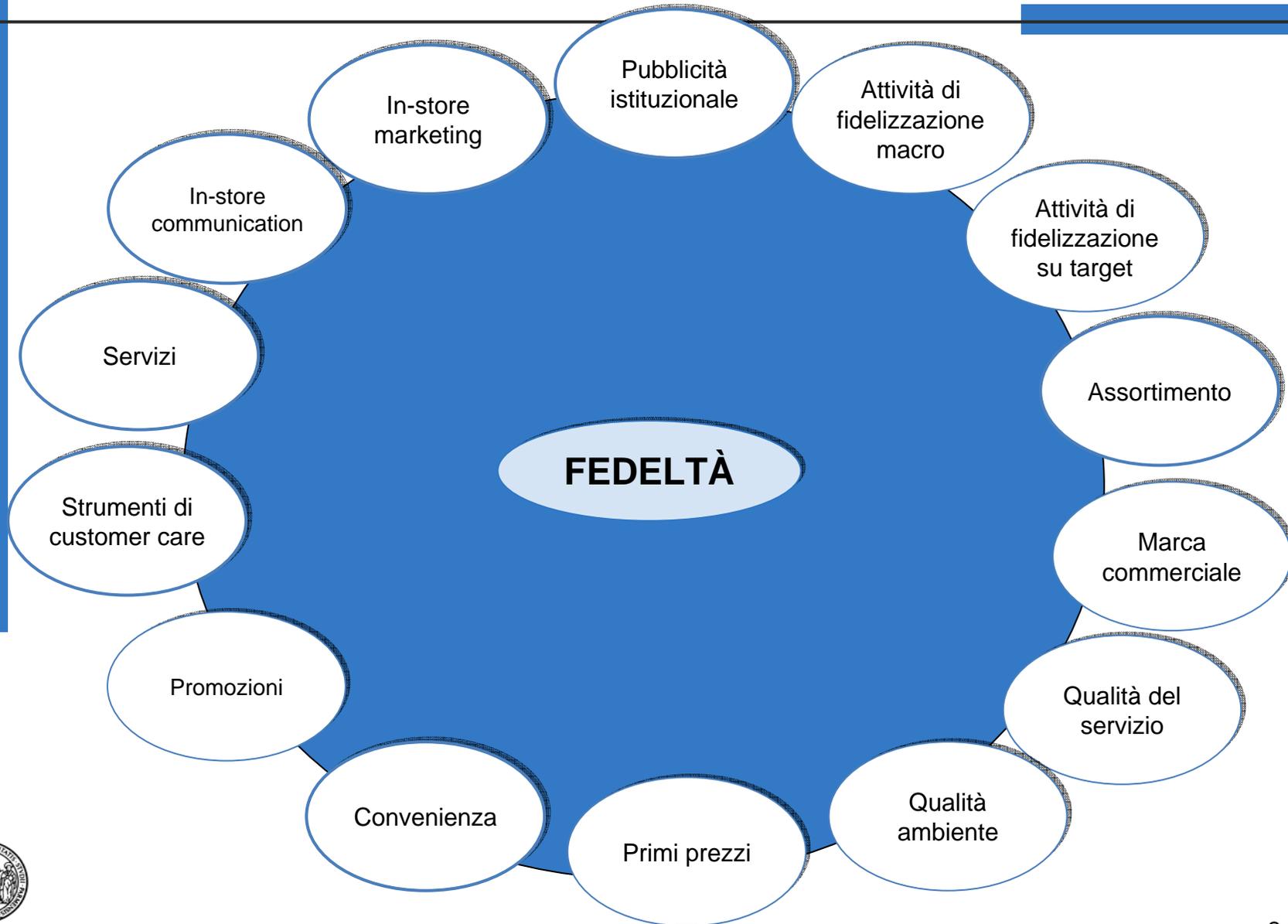


# I quesiti di partenza

- Nel mese di settembre 2010 si sono intervistati 1000 clienti abituali delle 20 insegne GDO sulla piazza di Milano, per ottenere risposta ai seguenti quesiti:
  - Quali sono le “determinanti” della fedeltà all’insegna distributiva?
  - Quale ruolo rivestono le leve “macro” ai fini della fidelizzazione?
  - Quale orientamento strategico prevale, tra leve macro e approcci micro?
  - I consumatori hanno percepito gli sforzi delle insegne nella differenziazione delle leve macro?



# Le determinanti della fedeltà

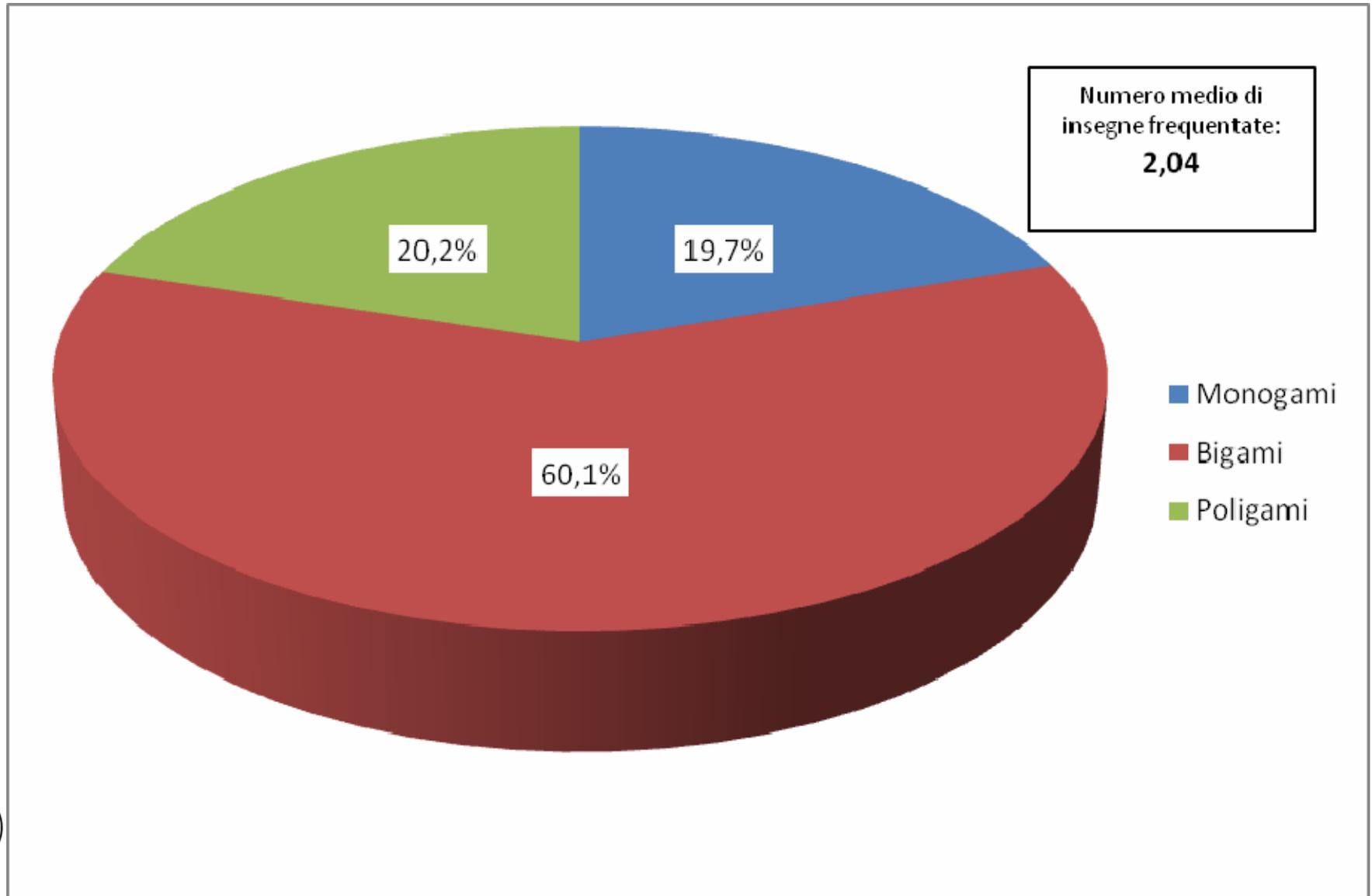


# Il rapporto tra consumatori e insegne

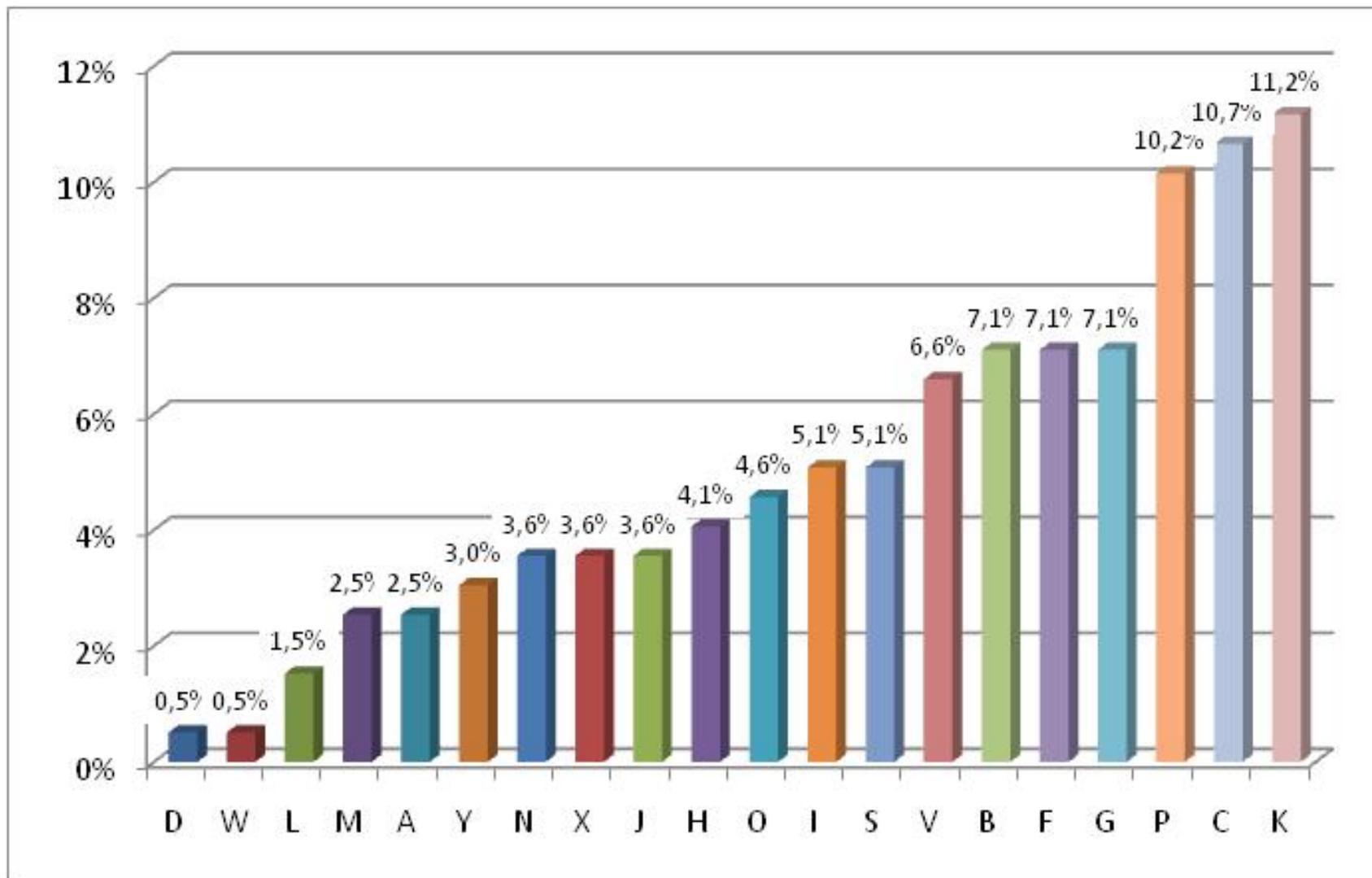
- I monogami rappresentano solo il 19,7% del campione e si distribuiscono molto diversamente tra un'insegna e l'altra (Figg. 12 - 13);
- La maggioranza dei consumatori dichiara di essere fedele ad almeno due insegne, che frequenta alternativamente per la spesa alimentare (Fig. 12);
- I clienti infedeli (20% del campione) cambiano l'insegna/le insegne di fiducia principalmente per sfruttare le opportunità promozionali (Fig. 14). Subito dopo, si rivolgono ad insegne diverse per la vicinanza e per acquistare prodotti specifici (Fig. 14).



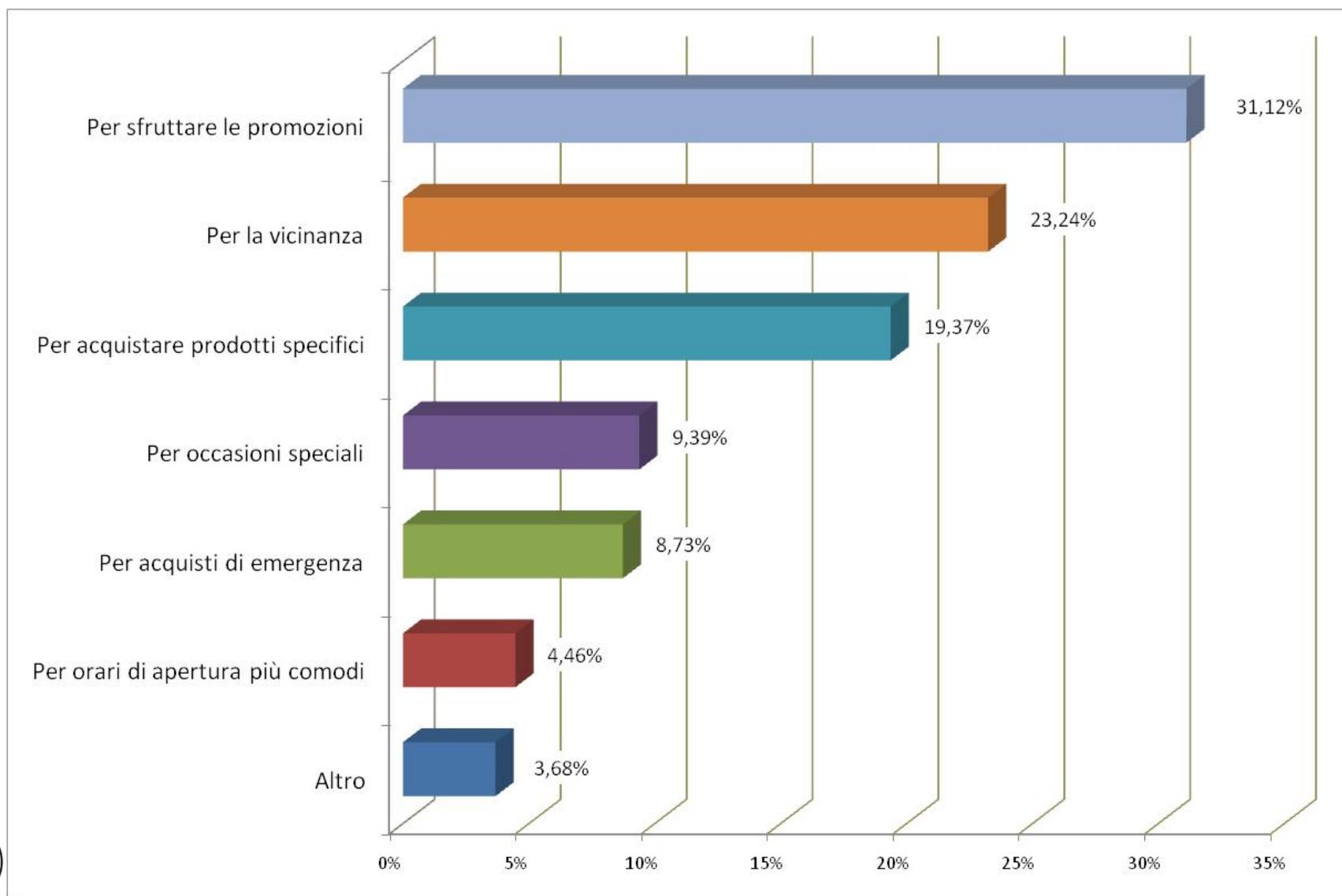
Fig. 12 - Il numero medio di insegne frequentate



## Fig. 13 - La distribuzione dei monogami per insegna



# Fig. 14 - I fattori di scelta dei punti vendita diversi da quelli di fiducia



# Le determinanti della fedeltà

- Dall'indagine sulle insegne giungono alcuni messaggi che sembrano confermare come il percorso strategico della fidelizzazione venga perseguito agendo contemporaneamente su leve macro e leve micro, nonostante il diverso peso che assumono gli strumenti della fidelizzazione (Tab. 4).
- Le aree più importanti per sostenere e capitalizzare la fiducia all'insegna provengono innanzitutto dalla qualità del servizio erogato (sia in termini di ambiente di vendita sia di personale addetto alle vendite), dalle politiche di pricing (di breve e lungo periodo) e dalle politiche assortimentali.
- La qualità dell'ambiente di vendita e del servizio erogato dal personale rappresentano i cosiddetti "fondamentali", e su queste leve si continua ad investire poiché ritenute imprescindibili per fidelizzare la clientela all'insegna. Si tratta di servizi di base che non producono differenziazione ma, se mal gestiti, procurano grande insoddisfazione ed inficiano gravemente il rapporto di fiducia.
- Subito dopo, il rapporto fiduciario che si crea tra cliente fedele ed insegna è fortemente condizionato dalle politiche di prezzo, ritenute ugualmente importanti per sostenere e capitalizzare la fedeltà nell'insegna.



# Le determinanti della fedeltà

- La fedeltà all'insegna nella distribuzione grocery è dunque anche una fedeltà al prezzo. Ed è proprio per questo che, secondo l'opinione delle aziende intervistate, una strategia di fidelizzazione non può prescindere dalla manovra efficace delle politiche di convenienza di lungo e di breve periodo, oltre che dalla ricerca di un buon rapporto qualità/prezzo nell'offerta di prodotti a marca commerciale.
- Il terzo strumento da cui dipende la fedeltà all'insegna è l'assortimento. Il campione delle imprese intervistate ritiene che la differenziazione assortimentale, perseguita con i freschi, la marca commerciale, le marche in esclusiva, rappresenti un driver strategico imprescindibile per accrescere nel tempo il rapporto di fiducia con il cliente.
- Molte insegne hanno individuato proprio nell'assortimento una priorità di investimento per i prossimi anni per incentivare e capitalizzare la fedeltà all'insegna.
- Subito dopo convenienza e assortimento, in termini di importanza, si ritiene strategico investire in promozioni mirate su specifici segmenti target e in attività di fidelizzazione di massa, sia di lungo che di breve periodo.



# Le determinanti della fedeltà

- Le leve dell'in-store marketing, la tecnologia e i servizi non sono ancora considerati strumenti strategici per la fidelizzazione della clientela all'insegna.
- La comunicazione pubblicitaria rappresenta uno strumento strategico di fidelizzazione soprattutto a sostegno delle politiche di prezzo.
- Il contenuto dei messaggi pubblicitari richiama prevalentemente informazioni di prezzo, soprattutto di breve periodo. Il 70% dei messaggi comunica infatti le politiche di pricing dell'insegna, mentre solo il 30% delle comunicazioni ha contenuto istituzionale (Fig. 15). Si conferma ancora una volta la forte propensione delle insegne a comunicare soprattutto il pricing di breve periodo.
- I servizi extra core capitalizzano il rapporto di fiducia dell'insegna solo dopo che la fedeltà è stata sostenuta ed incentivata manovrando tutte le leve che rientrano nel retail marketing di tipo "traditional". Solo in questa fase si sfrutta l'immagine dell'insegna in nuovi ambiti e si investono risorse in iniziative promozionali nell'area dei servizi extra core per creare fidelizzazione.
- I giudizi espressi dai consumatori in merito all'importanza attribuita ai diversi strumenti della fidelizzazione sono allineati ai giudizi espressi dalle imprese e questo confermerebbe che le imprese stanno investendo proprio in quelle aree ritenute prioritarie dalla clientela (Fig. 17).

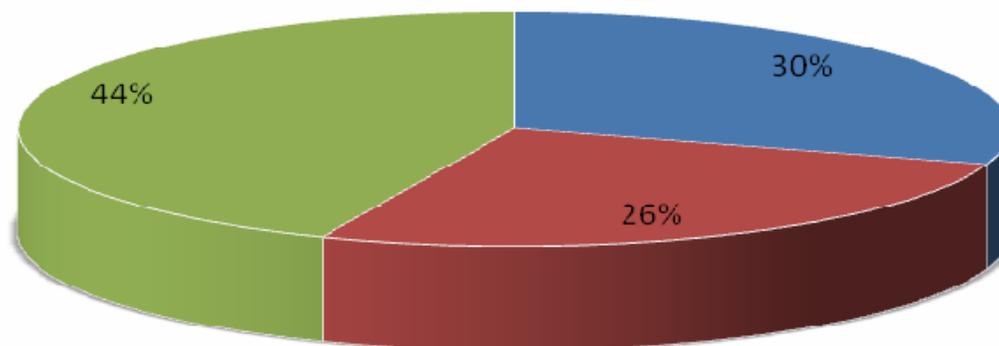


## Tab. 4 - Gli strumenti per la fidelizzazione secondo le insegne

	voto medio di importanza (da 1 a 7)	voto medio di efficacia (da 1 a 7)
<i>Rapporto qualità/prezzo della marca commerciale</i>	6,3	5,6
<i>Convenienza delle promozioni di prezzo</i>	6,3	5,8
<i>Qualità del servizio espresso dall'ambiente di punto vendita</i>	6,1	5,3
<i>Qualità del servizio erogato dal personale di punto vendita</i>	6,1	5,1
<i>Convenienza dei prezzi normali a scaffale</i>	6,1	5,2
<i>Qualità espressa dall'assortimento e dall'assenza di rotture di stock</i>	5,9	4,7
<i>Attività di promozione mirata su segmenti target (couponing alle casse, direct mail, SMS, etc.)</i>	5,2	4,6
<i>Attività di fidelizzazione continuative a lungo periodo rivolte a tutti i clienti (catalogo premi)</i>	5,1	5,1
<i>Attività relazionali con titolari carta (rivista, e-newsletter, sito web)</i>	5,1	4,6
<i>Pubblicità out of store</i>	5,0	4,9
<i>Attività di fidelizzazione continuative a breve periodo rivolte a tutti i clienti (minicollection a bollini e special promotions – operazione che premia ogni X euro di spesa)</i>	5,0	5,2
<i>Leve di marketing in-store</i>	4,6	4,4
<i>Strumenti di customer care (call center, indagine customer satisfaction, etc.)</i>	4,3	4,4
<i>Servizi aggiuntivi</i>	2,5	2,6



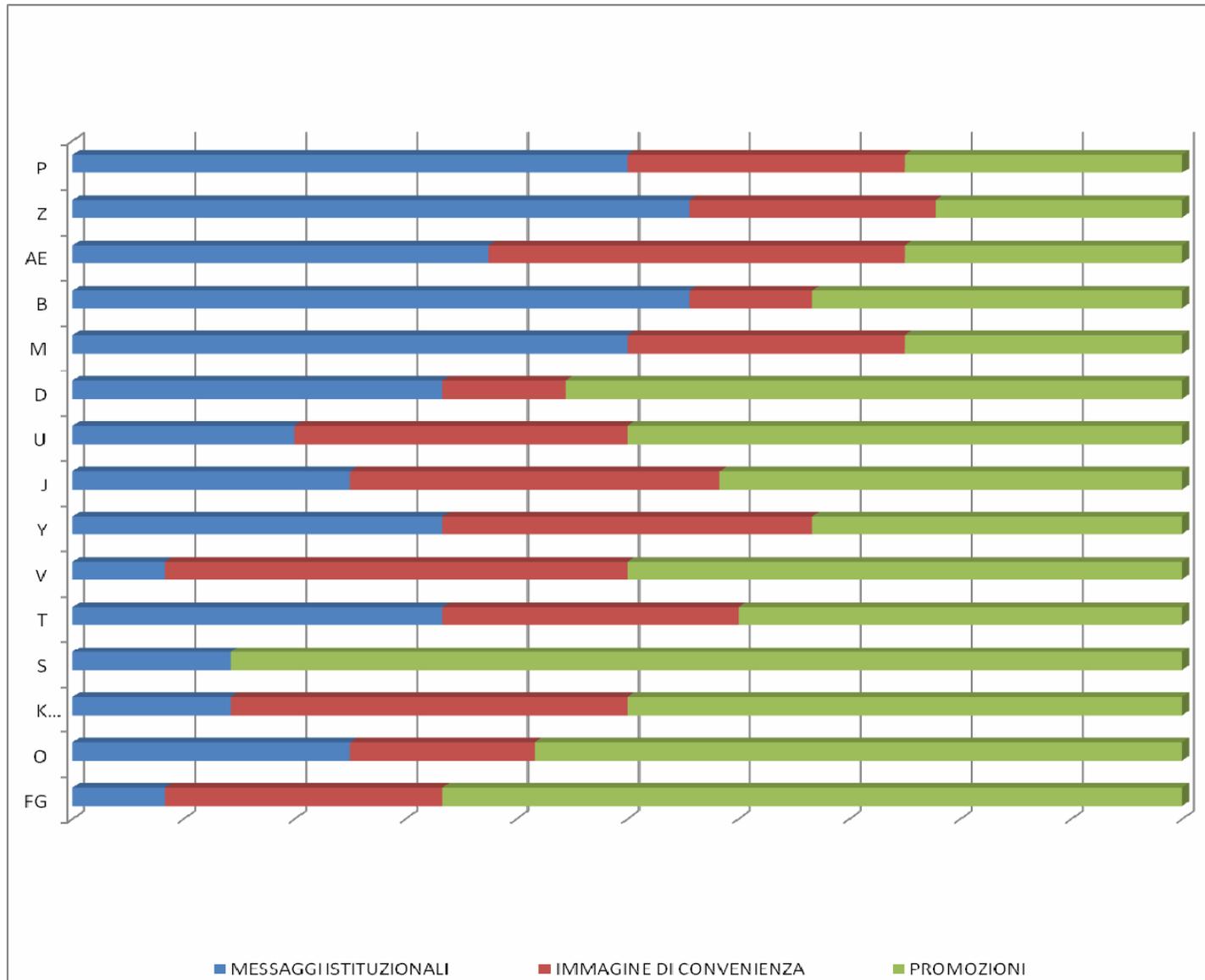
# Fig. 15 - I contenuti dei messaggi veicolati sui media out e in-store



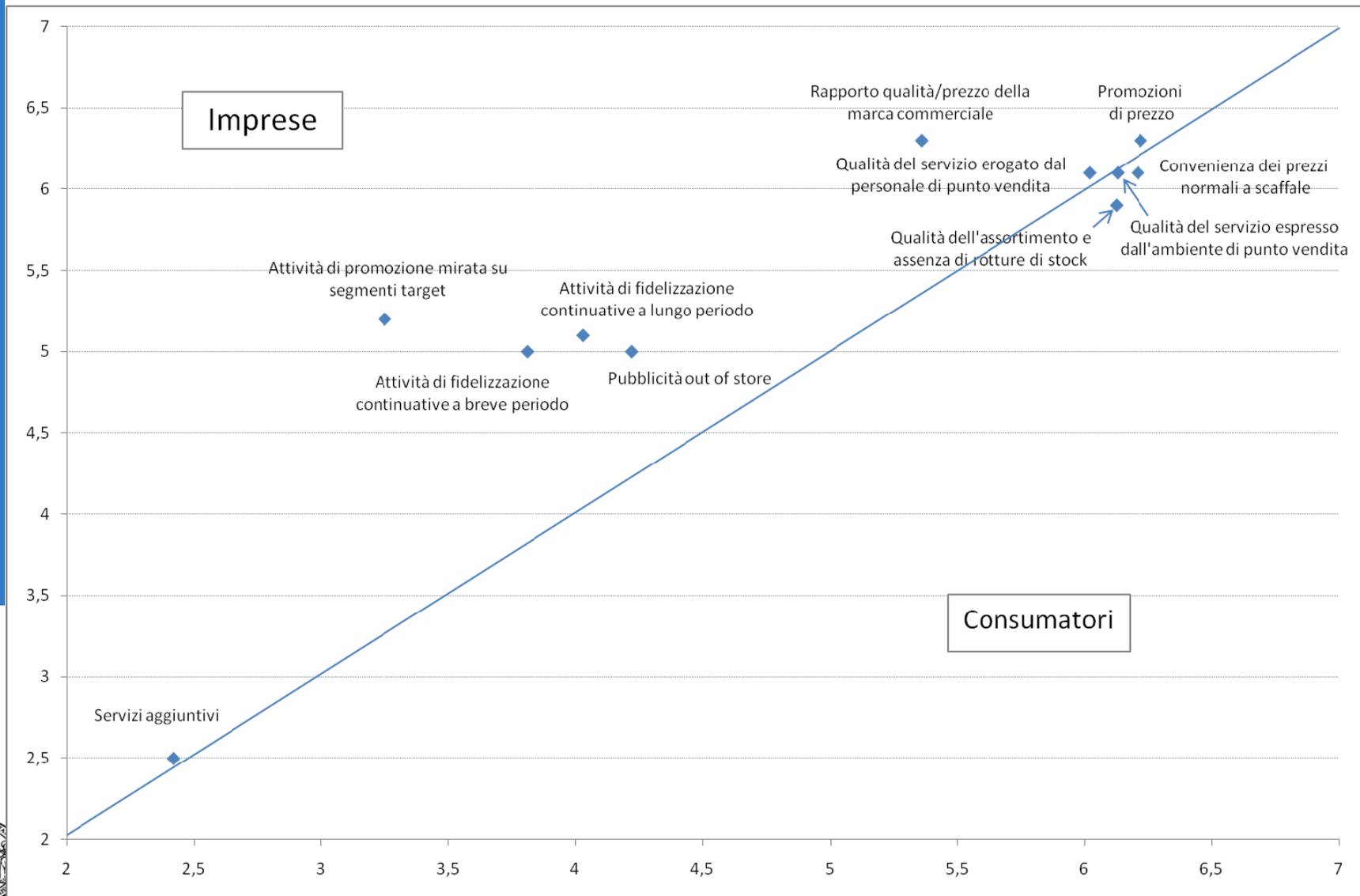
■ messaggi istituzionali   ■ immagine di convenienza   ■ promozioni



## Fig. 16 - I contenuti della comunicazione per insegna



# Fig. 17 - Il grado di importanza attribuito alle leve della fedeltà: confronto tra consumatori e imprese



# La differenziazione percepita delle insegne

- L'indice di differenziazione per insegna (Fig. 18) è stato costruito chiedendo ai consumatori di esprimersi in merito alla percezione di "diversità" di ciascuna leva del marketing rispetto alle leve manovrate dai concorrenti.
- Il grafico (Fig. 18) mette in luce indici di differenziazione molto lontani tra loro. L'azienda più differenziata (insegna W) viene percepita mediamente diversa da quelle concorrenti nella manovra delle leve del loyalty marketing 68 volte su 100; quella meno differenziata solo 20 volte su 100 (insegna I).
- La metà delle insegne presenta indici di differenziazione molto bassi, inferiori al 40%.
- La mappa (Fig. 19) che incrocia l'indice di differenziazione delle insegne con il grado di variabilità della differenziazione delle insegne per leva di marketing mette in luce i diversi orientamenti di marketing delle insegne.
- In particolare, le insegne L, H, P, K (quadrante 2) vengono percepite con un grado di differenziazione superiore alla media ma manovrano solo alcune leve della differenziazione. Altre insegne (quadrante 4) vengono percepite come più differenziate ma manovrano contestualmente tutte le leve della differenziazione.

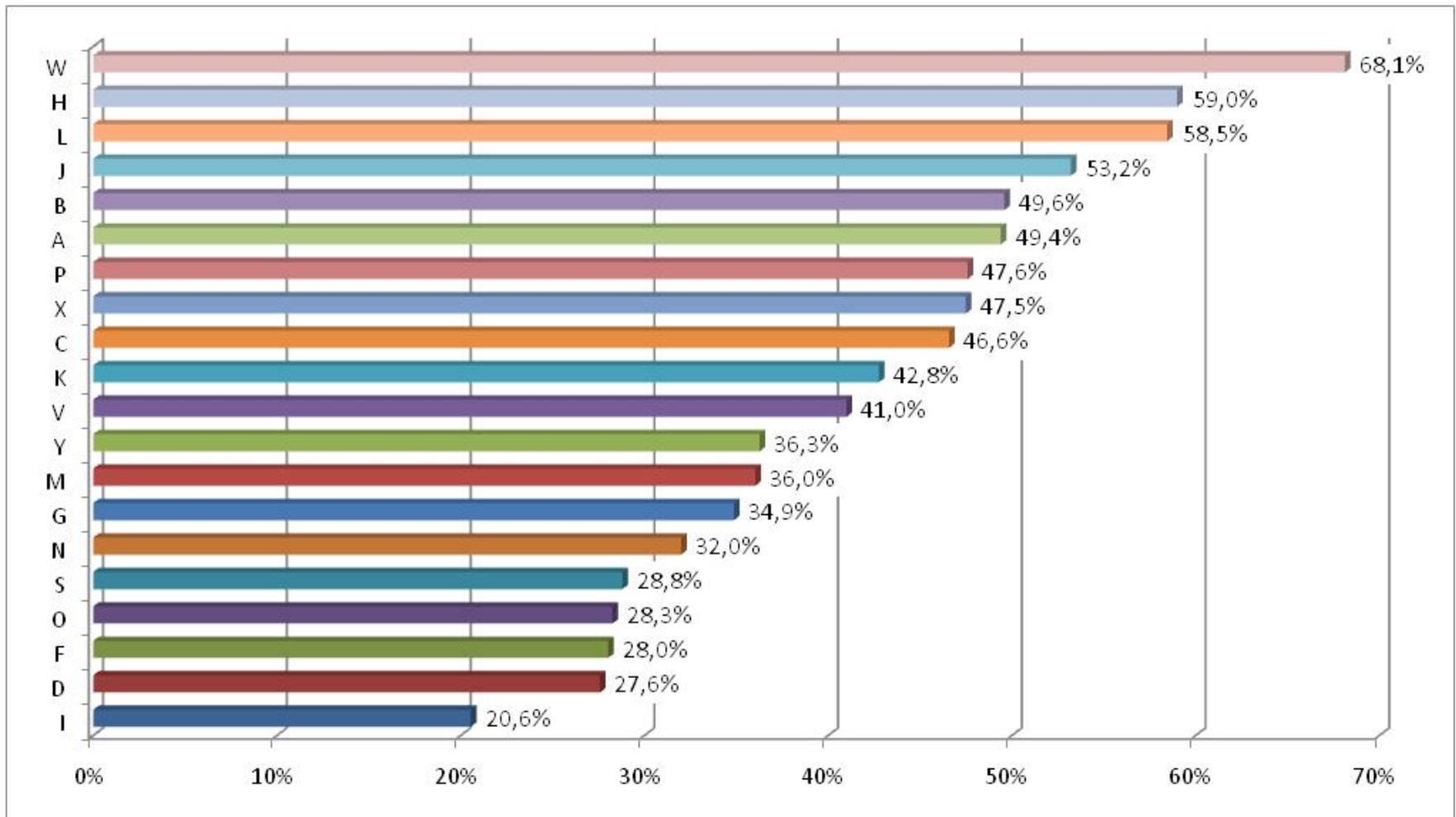


# La differenziazione percepita delle insegne

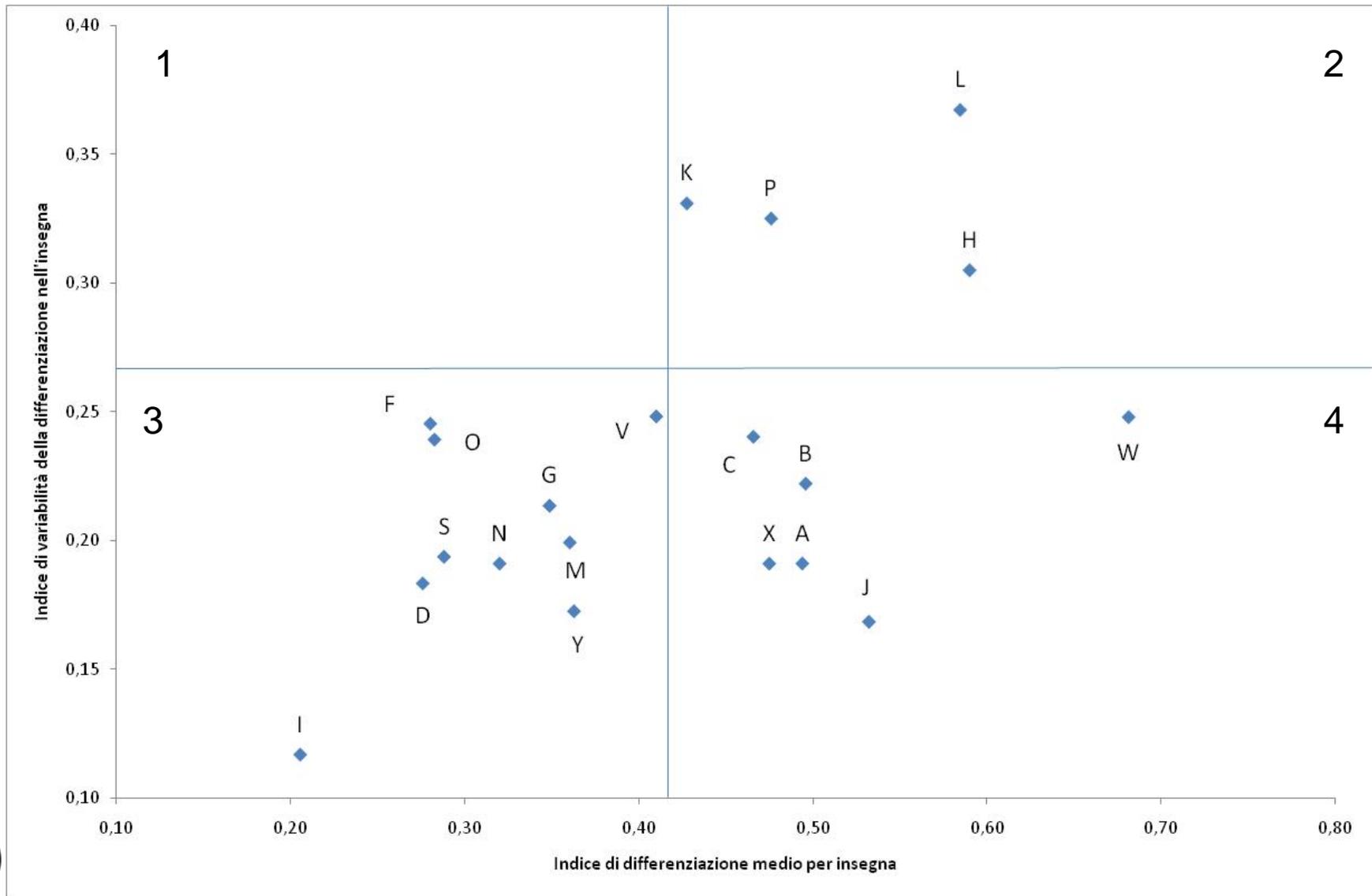
- Se si disaggrega l'indice medio di differenziazione per leva (Fig. 20), si scopre immediatamente come la convenienza, l'assortimento e le promozioni siano i principali strumenti di fidelizzazione percepiti come “abbastanza/completamente” diversi da un'insegna all'altra.
- Le aree dove prevale una percezione di indifferenziazione sono rappresentate da tecnologia, comunicazione, in-store marketing e servizi.
- Infine, nel percepito dei clienti, le insegne più differenziate nella manovra degli strumenti della fidelizzazione hanno ricercato una propria distintività sia manovrando le leve di marketing più tradizionali, sia investendo in programmi differenziati di loyalty, rivolti a tutti e per specifici segmenti (Fig. 21).



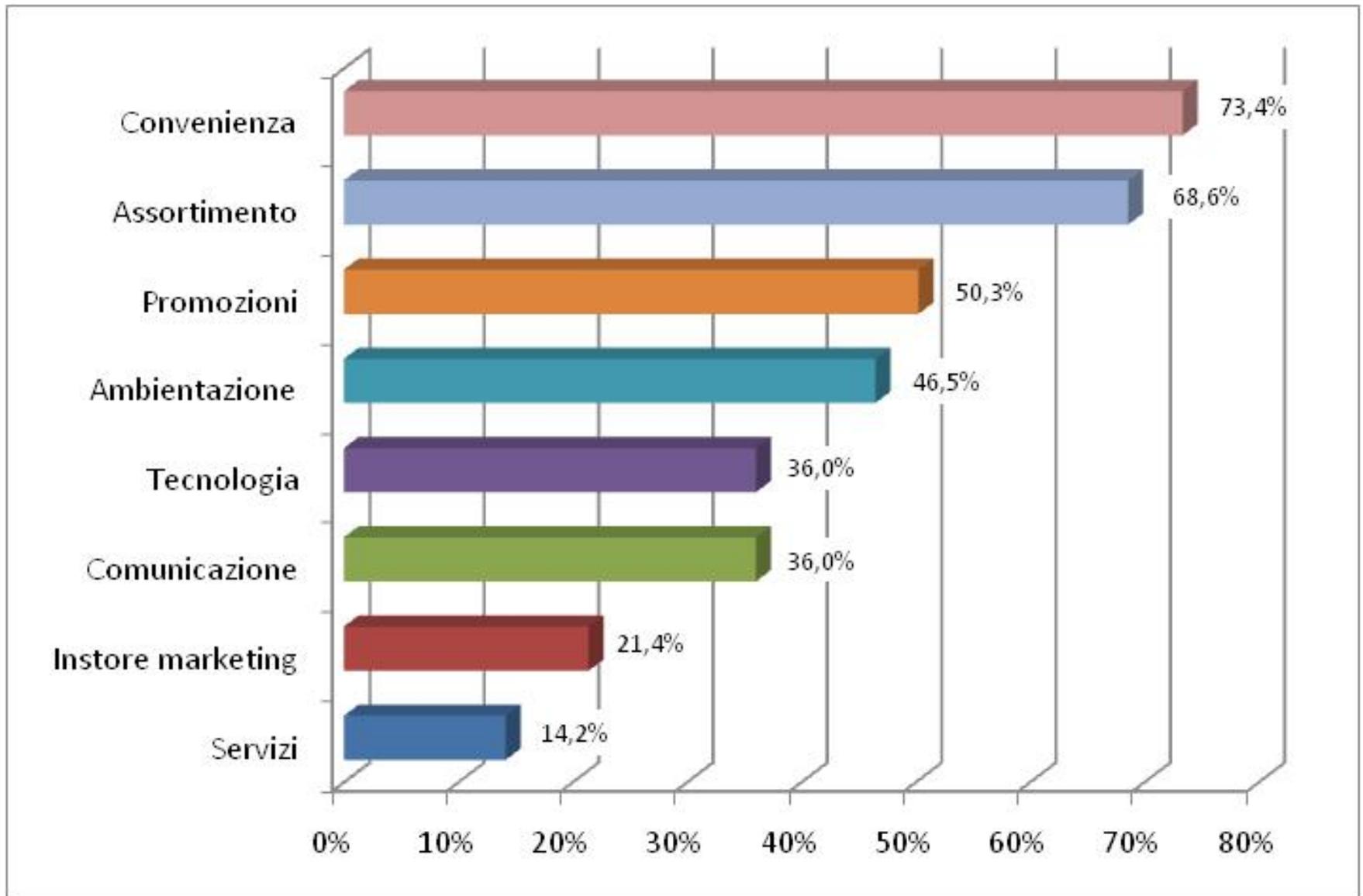
## Fig. 18 - L'indice di differenziazione per insegna



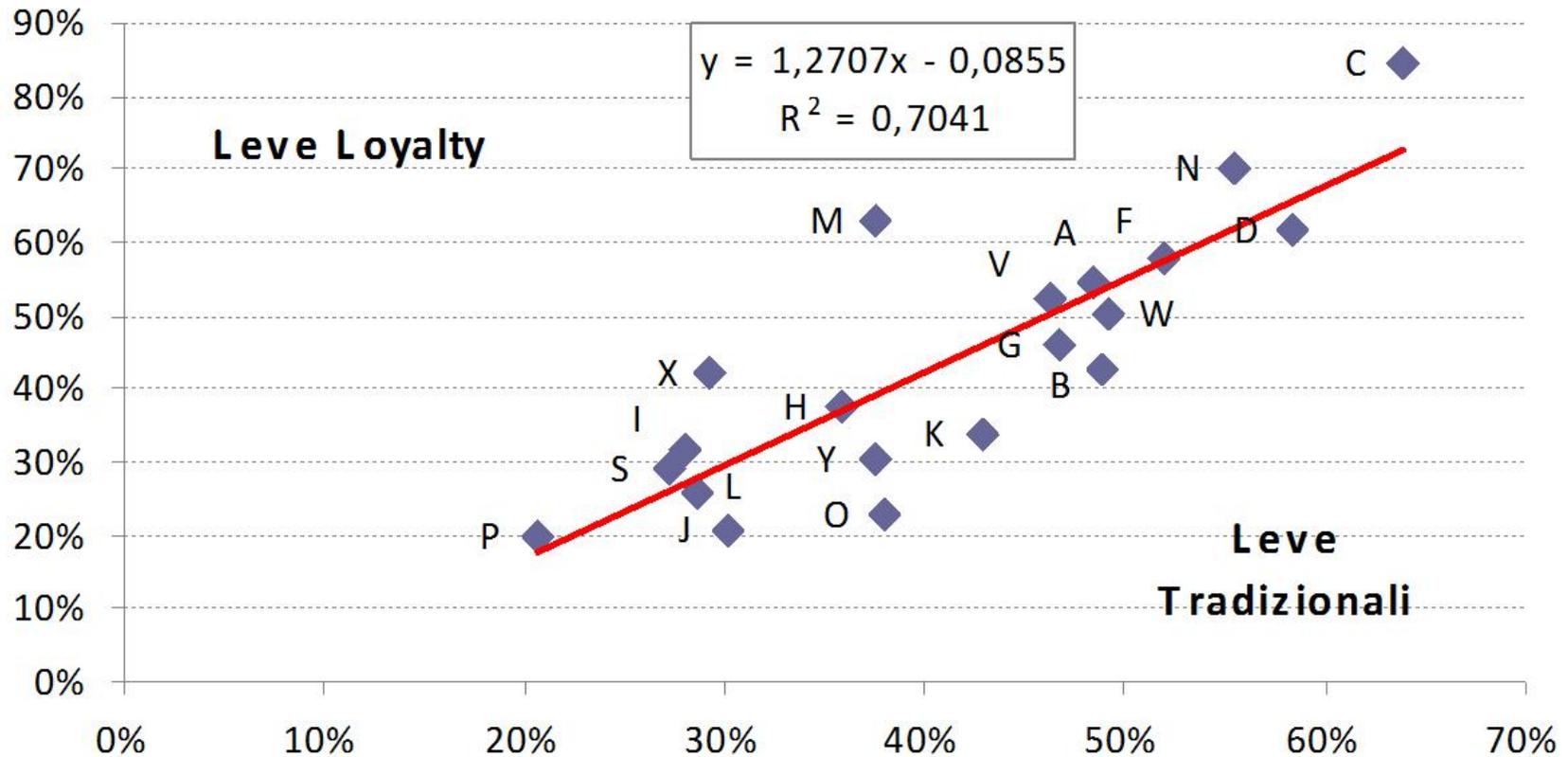
# Fig. 19 - Il legame fra indice di differenziazione e variabilità della stessa nell'insegna



# Fig. 20 - L'indice di differenziazione per leva di marketing



## Fig. 21 - La relazione tra gli orientamenti alle leve tradizionali del marketing e le leve loyalty

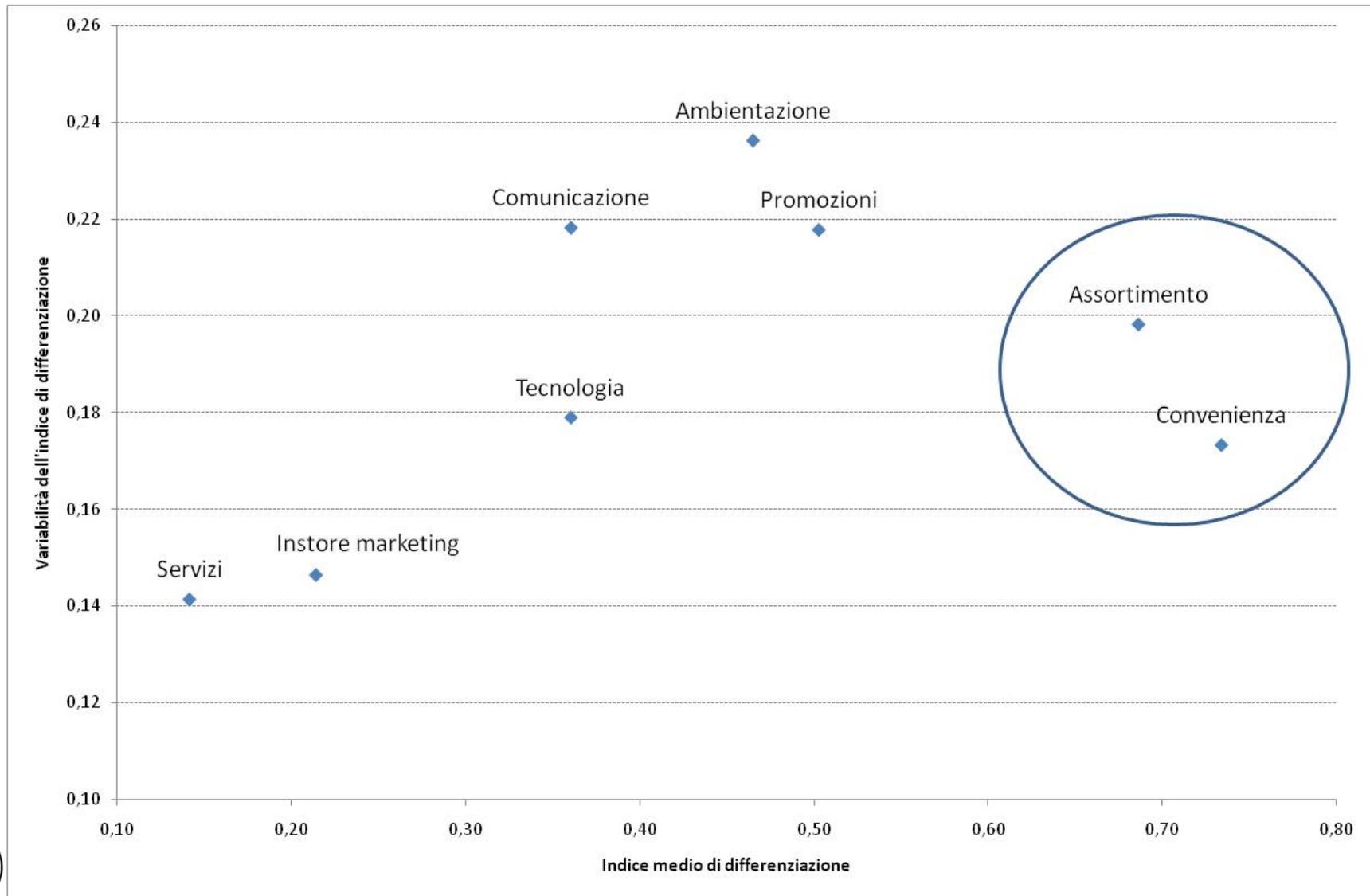


# La differenziazione percepita delle insegne

- Assortimento e convenienza sono gli strumenti di fidelizzazione percepiti come più differenziati rispetto ai concorrenti e sono anche quelli che esprimono la minor variabilità tra le insegne (Fig. 22).
- Il grado di differenziazione percepita riflette gli sforzi delle insegne, concentrati soprattutto sulla leva assortimento e sulle politiche di pricing di breve e di lungo periodo.
- Per quanto concerne la leva assortimento, prosegue infatti la strategia di razionalizzazione degli assortimenti sovrapposti, mentre si ricerca una differenziazione spinta attraverso le marche commerciali e le referenze di primo prezzo (Fig. 23).
- Rispetto al 2008, l'incidenza percentuale delle marche industriali sovrapposte è passata dal 58 al 45%. Non è sostanzialmente cambiato il peso delle marche industriali in esclusiva e delle marche premium rivolte a specifici segmenti di clientela, mentre è cresciuto in modo significativo il peso delle referenze di marca commerciale e di primo prezzo.



## Fig. 22 - La relazione fra differenziazione media e indice di variabilità



# Fig. 23 - Le strategie assortimentali per la fidelizzazione

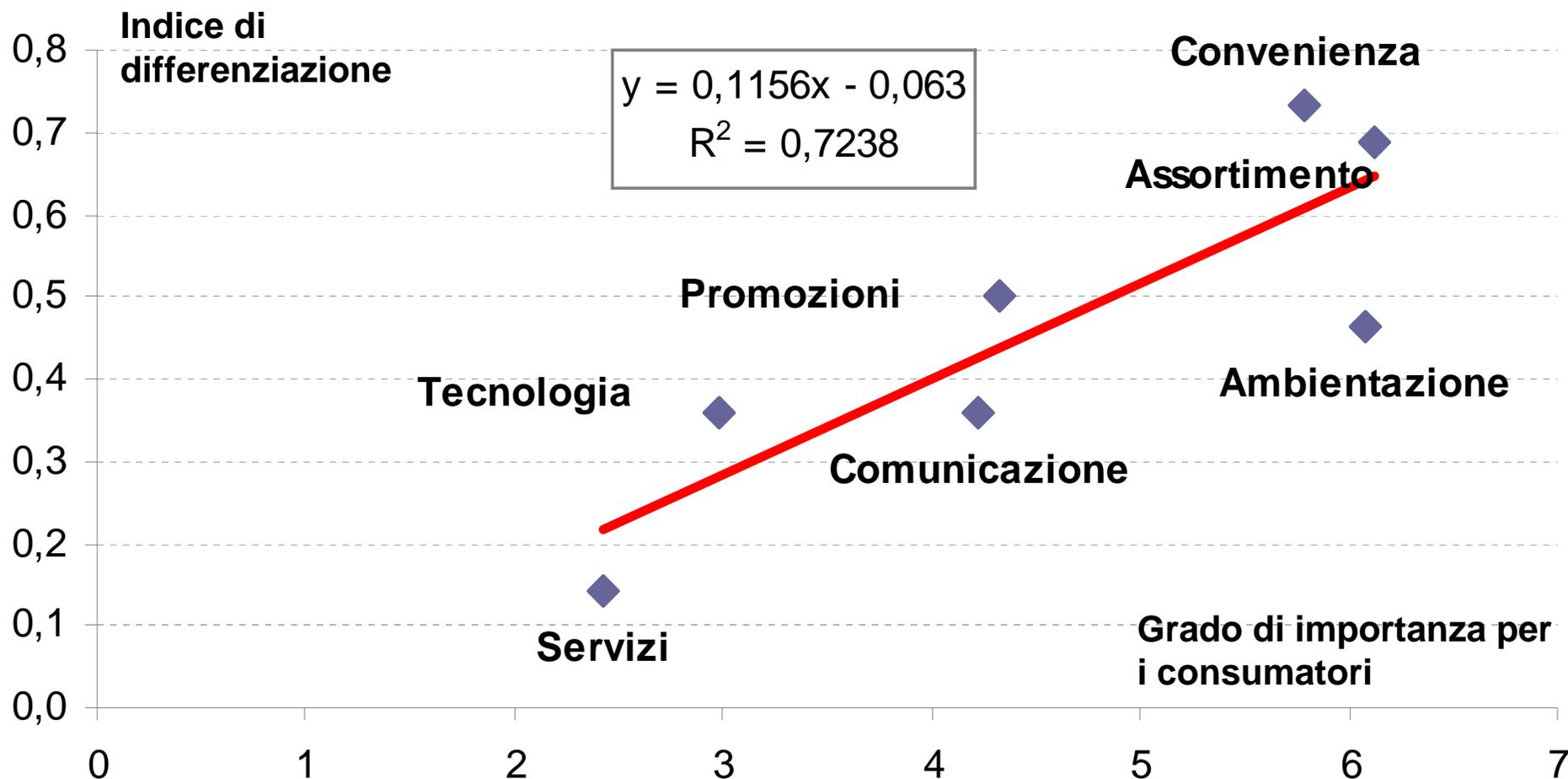


# La differenziazione percepita delle insegne

- Per quanto concerne le politiche di prezzo, si agisce sulla convenienza non solo manovrando il pricing di lungo periodo, ma si influenza la percezione della convenienza attraverso le scale prezzo, l'inserimento dei prodotti di primo prezzo e la comunicazione del pricing out e in-store.
- Le leve dove si sono concentrati gli sforzi di differenziazione sono quelle ritenute più importanti dai consumatori ai fini della fidelizzazione all'insegna (Fig. 24). Le insegne stanno dunque investendo in termini di differenziazione proprio in quelle aree ritenute più importanti dal cliente.
- Come si evince dal grafico (Fig. 24), la relazione tra l'importanza attribuita alle diverse leve della fedeltà e l'indice di differenziazione per leva di marketing è elevata ( $R^2= 0,7238$ ).



Fig. 24 - La relazione tra l'importanza attribuita alle diverse leve della fedeltà e l'indice di differenziazione



# Considerazioni conclusive

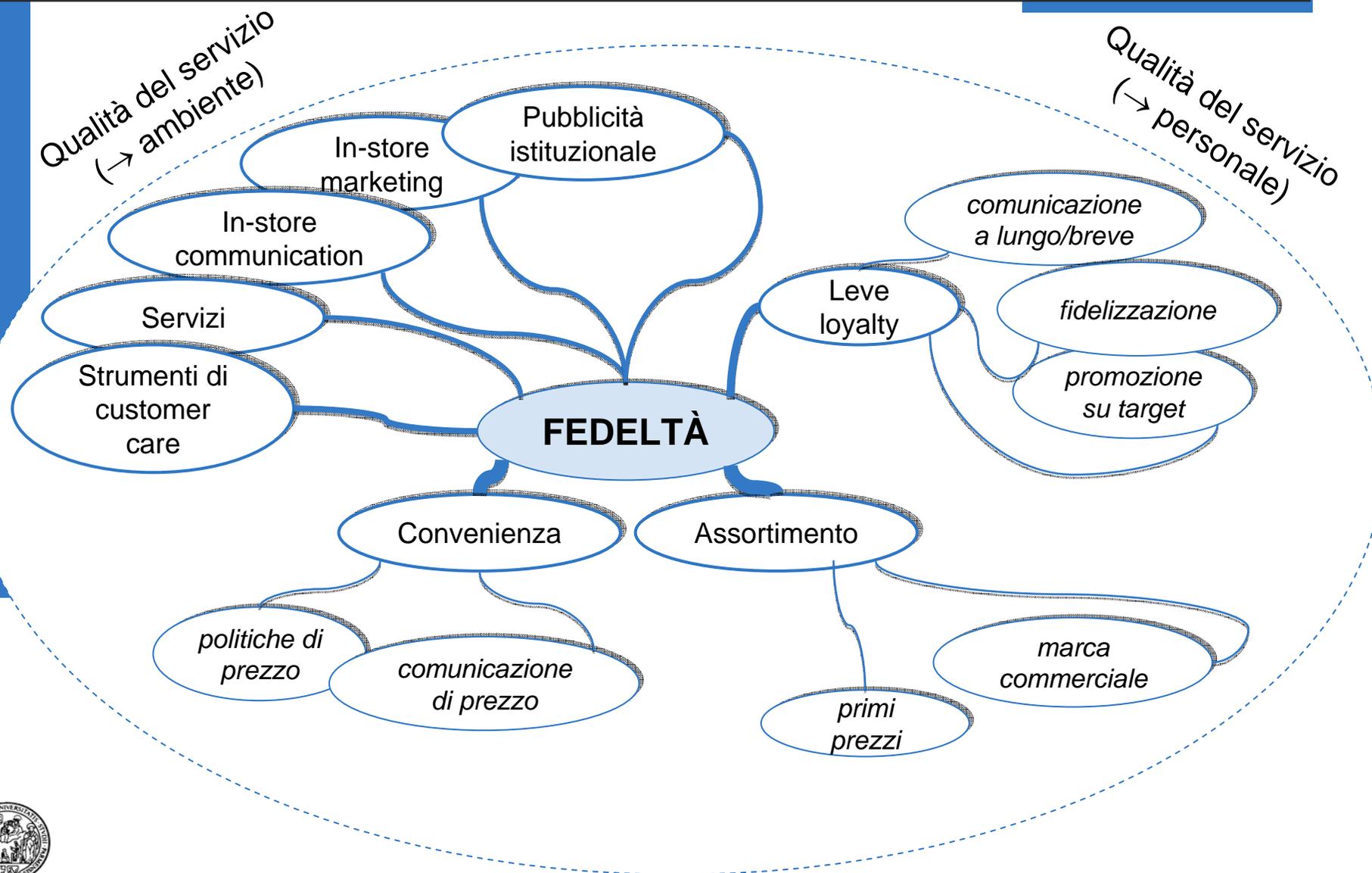


# Le determinanti della fedeltà: alcune considerazioni conclusive

- La qualità dell'ambiente e del personale sono servizi imprescindibili, ma non sono in grado di sostenere e capitalizzare la fedeltà all'insegna.
- Assortimento e Convenienza rappresentano le componenti "sommerse" su cui poggia la fedeltà all'insegna (Fig. 25).
- Subito dopo, la fedeltà viene incentivata dalla manovra delle leve loyalty: programmi di fidelizzazione continuativi di lungo e di breve periodo, rivolti a tutti e a specifici segmenti di clientela.
- Solo nella fase di maturità del ciclo di vita del marketing della fedeltà il processo di brand building viene rafforzato dalle leve dell'in-store marketing, in-store communication, servizi non retailing.



# Fig. 25 - Le determinanti della fedeltà

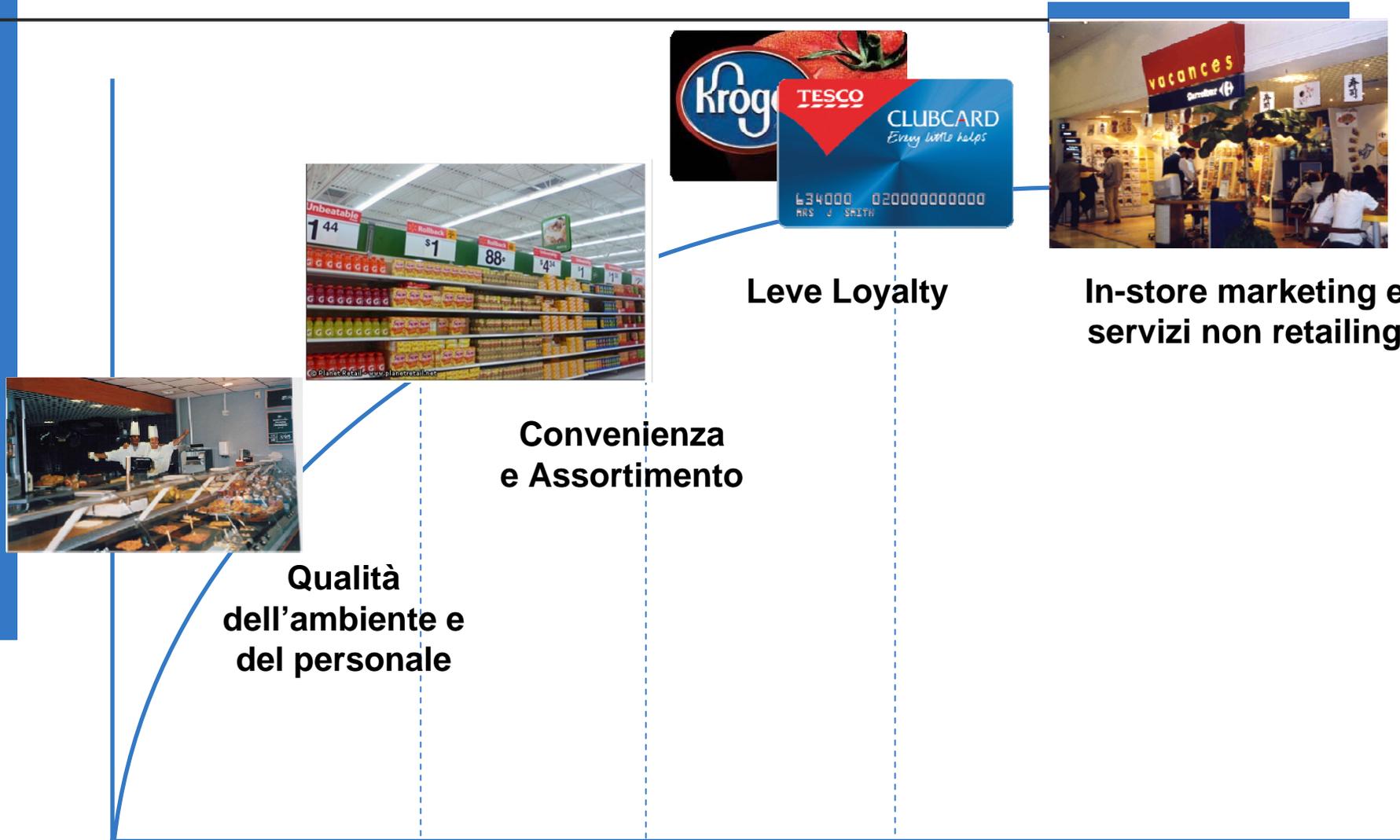


# Il marketing della fedeltà: alcune considerazioni conclusive

- La ricerca conferma come le insegne della GDO italiana siano tuttora collocate tra la seconda e la terza fase del ciclo di vita del marketing della fedeltà (Fig. 26). Continuano ad investire sulle leve “macro”, e a queste si affiancano crescenti investimenti in programmi di fidelizzazione continuativi di lungo periodo, sia rivolti indistintamente a tutta la clientela sia rivolti a specifici segmenti e, più in generale, in attività relazionali rivolte ai titolari di carta.
- Tuttavia, questi due orientamenti strategici “corrono su binari paralleli” e le informazioni provenienti dai due diversi approcci non vengono utilizzate in modo incrociato. Sono infatti ancora poche le insegne italiane che utilizzano le informazioni provenienti dall’analisi della clientela per le decisioni strategiche di differenziazione nelle leve di tipo “macro” (principalmente assortimenti e convenienza).



# Fig. 26 - Il ciclo di vita del marketing della fedeltà



# Il marketing della fedeltà: alcune considerazioni conclusive

- Le leve macro rappresentano senz'altro la componente sommersa del processo di brand building delle insegne. Ma una volta che si intraprende la strada del micromarketing, la creazione di valore dipenderà dalla capacità delle insegne di sfruttare le informazioni sulla clientela per le decisioni di retail marketing.
- Nelle fasi più evolute del marketing della fedeltà, la fidelizzazione dovrà essere perseguita agendo contemporaneamente su leve macro e leve micro, ma i due orientamenti strategici non potranno essere disgiunti. Le informazioni provenienti dalle analisi micro dovranno supportare sempre di più le strategie macro, in particolare le politiche assortimentali e di pricing di lungo periodo, ritenute dai clienti fondamentali per capitalizzare il rapporto di fiducia.



# Contatti

Osservatorio Carte Fedeltà Università di Parma  
Facoltà di Economia - Area Marketing  
Via Kennedy, 6  
43100 Parma

[www.partnership4loyalty.com](http://www.partnership4loyalty.com)

[cristina.ziliani@unipr.it](mailto:cristina.ziliani@unipr.it)  
[silvia.bellini@unipr.it](mailto:silvia.bellini@unipr.it)

