Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Corso di laurea triennale in Economia

Prova Finale

GDO: caratteristiche, fidelizzazione ed evoluzione del concetto della fidelity card

Relatore Prof. Paolo Gubitta PhD

Laureanda Linda Ceciliato
Matricola n. 1088804

Anno accademico 2016/2017

Sommario

Abstract *4*

Capitolo 1 – Caratteristiche e generalità della Grande Distribuzione Organizzata *5*

1.1 Introduzione 5

1.2 La Grande Distribuzione Organizzata 5

1.3 Origini e Storia della Grande Distribuzione Organizzata 8

1.3.1 Piggly Wiggly : la prima drogheria self service 9

1.3.2 Il primo supermercato 9

1.3.3 Evoluzione in Europa ed Italia 10

1.4 Centrali d'acquisto 11

1.5 Format 12

1.6 Alcune innovazioni 16

1.6.1 Nei servizi 17

1.6.2 Nuovi Format 18

1.7 Conclusioni 19

Capitolo 2- La fidelizzazione del cliente nel settore della grande distribuzione organizzata . *21*

2.1 Introduzione 21

2.2 Customer loyalty 21

2.3 Il vantaggio di un cliente fedele e fidelizzato 23

2.2.1 Misurare la fedeltà 24

2.4 La soddisfazione come componente essenziale della fedeltà 25

2.5 Dinamica evolutiva e relazionale della fiducia 26

2.5.1 Il contributo relazionale 27

2.5.2 Evoluzione della fiducia 28

2.6 Il micromarketing 31

2.7 Strumenti e attività di fidelizzazione 32

2.7.1 Azioni di loyalty 32

2.8 Attività promozionale 36

2.8.1 Gli effetti delle promozioni 36

2.9 Conclusioni 37

Capitolo 3-La fidelity card e la sua evoluzione nel mondo tecnologico 38

3.1 Introduzione 38

3.2 La fidelity card 38

3.2.1 Una ricca risorsa per l'azienda: informazioni sul comportamento della clientela ... 39

3.2.2 La fidelity card some strumento di fidelizzazione 41

3.3 Il concetto evoluto di fidelity card pensato da Despar 43

3.3.1 Il mondo Despar 43

3.3.2 La fidelity card: Despar Tribù 44

3.3.3 La raccolta dei punti cuore 45

3.3.4 La struttura dell'applicazione Despar Tribù 46

3.4 Conclusioni 47

Figure, Tabelle ,Grafici 48

Riferimenti Bibliografici 49

ABSTRACT

Questo elaborato svolge un'analisi della Grande Distribuzione Organizzata approfondendo il concetto di fedeltà del cliente e l'evoluzione tecnologica della fidelity card.

Il primo capitolo spiega le caratteristiche generali del settore della Grande Distribuzione Organizzata, soffermandosi sugli elementi che rivestono punti di forza e che hanno portato alla sua espansione. Si spiegheranno quindi le sue origini, i primi supermercati nati in America ed estesi poi in Europa ed in Italia. Si estende l'analisi alle centrali d'acquisto e ai format più comuni, riportando alcuni esempi di innovazioni in tale campo.

Nel secondo capitolo si forniscono gli elementi base atti a definire la customer loyalty ed il valore che questa apporta all'azienda. Si collegano i concetti di soddisfazione e fedeltà, analizzandola anche dal punto di vista relazionale e guardando ad una dinamica evolutiva. Un paragrafo è infine dedicato al micromarketing visto il naturale collegamento al concetto di fidelity card. Gli ultimi due paragrafi analizzano i vari strumenti e le attività di fidelizzazione, approfondendo quelle di promozione.

Il terzo e ultimo capitolo è composto principalmente da due parti: nella prima si espone la fidelity card, spiegandone il duplice obiettivo e scopo di esistenza; nella seconda si espone l'evoluzione della fidelity card grazie alla tecnologia, portando ad esempio l'idea innovativa avviata da Despar.

CAPITOLO 1 – CARATTERISTICHE E GENERALITÀ DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

1.1 Introduzione

La Grande Distribuzione alimentare è oggi un argomento abbastanza complesso a causa della sua vastità e del suo successo nel condizionamento dei comportamenti di ogni singolo consumatore.

Negli ultimi tempi, si è assistito ad un aumento quasi esponenziale di ipermercati e supermercati, a discapito di piccoli punti vendita di alimentari a libero servizio.

Questo cambiamento, avvenuto nel corso degli ultimi cinquant'anni, ha modificato il comportamento d'acquisto del consumatore. Oggi, siamo spesso costretti ad investire alcune ore alla settimana per dedicarci in un luogo d'acquisto non proprio vicino a casa, prendere un carrello ed iniziare a compiere un' infinita serie di scelte dettate dall'enorme mole di articoli che vorremo comprare.

Nonostante l'attività distributiva della Grande Distribuzione Organizzata (GDO da qui in avanti) si sia sviluppata nei primi del novecento nei paesi anglosassoni, solo nel corso degli anni '90 ha assunto dimensioni di rilievo; tanto che le imprese distributive hanno raggiunto fatturati sufficienti da permettere il posizionamento nei primi posti della classifica delle maggiori imprese private; è il caso di *Wal-Mart* negli USA, *Tesco* in UK e *Metro* in Germania, che si sono posizionate in cima alla relativa graduatoria nazionale (Viviano *et al*.,2012).

1.2 La Grande Distribuzione Organizzata

La Grande Distribuzione Organizzata esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non, in punti vendita a libero servizio. Caratteristica tipica di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, che partono da almeno 200 m^2, se si tratta di soli prodotti alimentari, mentre le categorie non limitate all'ambito grocery richiedono una dimensione minima di 400 m^2.

Elemento distintivo della GDO è l'esercizio dei punti vendita mediante "catene commerciali", caratterizzati da un unico marchio riconoscibile sia da fornitori che da clienti, che permetta quindi una determinata forza contrattuale nei confronti dei primi; infatti, nella sede centrale si decidono le politiche di approvvigionamento, quindi la scelta dei fornitori e la gestione degli

acquisti e i relativi prezzi. Oltretutto sono gestite centralmente le strategie promozionali, le politiche commerciali e le relative campagne pubblicitarie (Tieri e Gamba, 2009).

All'interno della GDO si possono riconoscere tre principali categorie di dettaglianti:

1. Per *distribuzione organizzata* o *dettaglio associato* si intendono forme di associazionismo tra imprese attraverso le quali più attori, che rimangono comunque indipendenti, decidono di gestire congiuntamente alcune attività (p.e. il raccordo con l'impresa industriale per ottenere migliori condizioni di acquisto dei prodotti o le attività di marketing del punto vendita) (Runfola, 2014).

   Questa "struttura a rete" ha mostrato alcune debolezze soprattutto nella gestione delle relazioni con i fornitori; accade, infatti, che si verifichino casi di "sovrapposizione negoziale". Una ulteriore complicazione è data dall'eterogeneità dei format di vendita, che spesso caratterizza la distribuzione organizzata, penalizzando la capacità di controllo della struttura centrale (Tieri e Gamba, 2009). All'interno di questa categoria al dettaglio, si distinguono in realtà due tipologie:

   - Le unioni volontarie sono forme di dettaglio associato in cui l'iniziativa di gestione in comune di alcune attività è attribuibile a un operatore all'ingrosso, che decide di coinvolgere più dettaglianti indipendenti in una forma di associazionismo (p.e. l'insegna distributiva *Despar*).
   - I gruppi di acquisto invece sono forme aggregative in cui l'accordo riguarda solo operatori al dettaglio, dai quali parte l'iniziativa imprenditoriale, che decidono di cooperare tra di loro sempre presentandosi al mercato finale sotto un'unica insegna (p.e. l'insegna distributiva *Conad*) (Runfola, 2014).
2. *La grande distribuzione* comprende imprese di stampo capitalista e succursalista; si tratta di imprese che gestiscono un numero elevato di punti vendita, tutti riconducibili ad un unico soggetto proprietario. Ne sono esempi insegne distributive come *Esselunga*, *Gruppo Pam*, *Carrefour* ed *Auchan*. Si tratta di operatori al dettaglio che presentano molti vantaggi: per esempio possono raggiungere economie di scala nelle attività distributive, in virtù delle grandi dimensioni. Inoltre, la grande distribuzione si caratterizza per unitarietà della gestione, che discende dall'appartenenza dei punti vendita ad un'unica proprietà.
3. La *distribuzione cooperativa* riguarda operatori al dettaglio che sono organizzati secondo le logiche proprie della cooperazione di consumo. In Italia questa forma aziendale è rappresentata dall'insegna distributiva *Coop*, che si caratterizza per il fatto che la proprietà è diffusa tra un numero estremamente elevato di soci-consumatori. In questo caso, infatti, la base sociale rappresenta il soggetto economico che incide sulle strategie aziendali, che sono ispirate dai valori cooperativi di tutela del socio. I punti vendita sono comunque

aperti anche ai consumatori non soci. Dal punto di vista organizzativo, questa tipologia di attore si struttura in una serie di imprese cooperative che si presentano al mercato finale sotto la stessa insegna, ma, analogamente a quanto avviene nel caso della distribuzione organizzata, si tratta di cooperative indipendenti (Runfola, 2014).

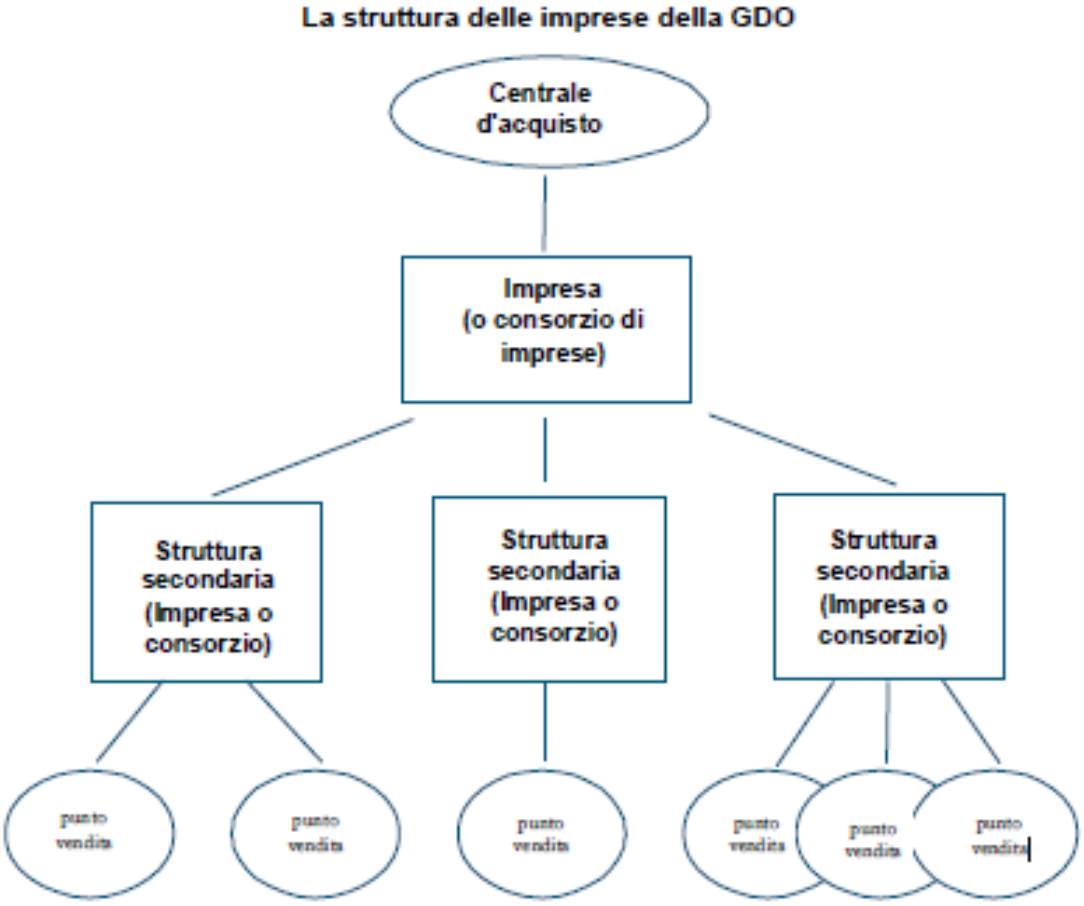
Appare quindi corretta la visione unitaria sotto l'acronimo GDO: la distinzione tra le modalità va però a sfumare quando le imprese della Grande Distribuzione tendono a concedere maggiore autonomia ai singoli punti vendita e la Distribuzione Organizzata tende a spostarsi verso forme più capitalistiche (Tieri e Gamba, 2009).

Un vantaggio indiscusso della GDO, che ha portato al successo moderno di queste organizzazioni rendendo il piccolo intermediario sempre più debole, è la possibilità di gestire centralmente gli acquisti, aumentando quindi il potere contrattuale nei confronti dei grossisti, che permette di strappare costi minori grazie alle grandi quantità acquistate, che si riflettono infine sul minor prezzo finale offerto al consumatore.

Oggi, industria ed agricoltura si devono relazionare con imprese che sono ben diverse da quelle piccole e tradizionali di un tempo e che crescevano come strutture "al servizio" dei produttori; il cambiamento nel sistema distributivo ha portato i produttori a dover interfacciarsi con imprese molto più grandi, con proprie strategie, che hanno il potere persino di condizionare le scelte commerciali e produttive dei fornitori stessi. (Sicca, 2004).

A causa della dimensione degli operatori della GDO si capisce perché siano caratterizzati da complessità organizzativa. Queste strutture, sovente sono formate da una struttura principale che dirige diverse strutture intermedie (Figura 1), le quali gestiscono i diversi punti vendita (in ambito regionale o sovra-regionale). Sia la struttura principale che quella intermedia trattano la contrattazione con le imprese produttrici: in particolare la principale può partecipare tramite le centrali d'acquisto oppure, se è sufficientemente "potente", può definire da se gli accordi-quadro su alcune componenti del prezzo; in seconda battuta sarà la struttura intermedia a contrattare su ulteriori sconti e sui servizi commerciali resi, nonché sui risultati conseguiti sulla quantità venduta. Nella parte centrale sono anche accentrate alcune funzioni ed attività, tra cui quella di marketing. Infine, l'ultimo tassello è il singolo punto vendita, che non è esclusivamente gestito dalla diretta proprietà, dato che può essere gestito da terzi tramite accordi di franchising o affiliazione (Viviano *et al*.,2012).

Figura 1 – La struttura delle imprese della GDO (Viviano et al.,2012)



1.3 Origini e Storia della Grande Distribuzione Organizzata

Uno degli eventi che più ha influito sul cambiamento della quotidianità delle persone da cinquant'anni ad oggi è stata la nascita del supermercato in sé, che ha mutato il modo di fare acquisti da parte dei consumatori e tutto il panorama commerciale-concorrenziale all'interno di questo campo.

Il fenomeno della GDO è nato negli Stati Uniti d'America, non a caso il primo paese in cui si concretizza il cosiddetto consumo di massa.

Nel diciannovesimo secolo negli USA prevaleva la cosiddetta figura del grossista, che faceva da intermediario tra produzione e vendita al dettaglio. Con il progredire del secolo questa figura inizia a doversi mettere in competizione con i primi grandi magazzini e catene di negozi specializzati, ma il mondo del commercio rimane ancora piuttosto statico; la quotidianità era infatti costituita da piccoli dettaglianti che gestivano un unico punto vendita all'interno del quale ognuno dei numerosi commessi seguiva un cliente alla volta. Questo portava ad un grande dispendio di energie e denaro, dato che la prassi era molto lunga: il cliente rimaneva in attesa al bancone e aspettava il suo turno, quando il commesso chiedeva

cosa desiderasse veniva quindi servito con il confezionamento del singolo materiale sul posto: la maggior parte dei prodotti infatti non era vendibile singolarmente, ma veniva confezionata sul momento in base alla quantità richiesta dal singolo cliente. Questa procedura, quindi, oltre ad essere lenta e dispendiosa, permetteva il servizio di pochi clienti contemporaneamente, ossia una copertura della clientela molto bassa.
Ogni punto vendita era inoltre caratterizzato da dimensioni ridotte, e la disponibilità merceologica era limitata (Parise e Vinelli, 2011).

1.3.1 Piggly Wiggly : la prima drogheria self service

Così nel 1916 l'imprenditore americano *Clarence Saunders* aprì a Memphis, Tennessee, il *Piggly Wiggly Shop*: il primo prototipo di supermercato di generi alimentari.
L'idea di *Saunders* era una vera e propria drogheria self-service: una superficie più ampia e divisa in varie parti tramite scaffali con al di sopra di questi prodotti preconfezionati in varie quantità. Questa prima modalità permetteva al cliente stesso di scegliere i prodotti; quindi si sviluppa l'importanza della riconoscibilità del prodotto in sé e di conseguenza iniziano a prendere importanza brand e packaging.
Difatti tra le maggiori innovazioni che distinguevano il *Piggly Wiggly* dai commercianti competitor troviamo:

- casse all'uscita del negozio;
- prezzo indicato su ogni articolo riposto sugli scaffali;
- utilizzo dei primi frigoriferi per mantenere a lungo i prodotti più freschi;
- impiegati dotati di un'unica uniforme per comunicare pulizia e professionalità;
- negozi di franchising indipendenti che sfruttano il brevetto della formula self-service nel commercio alimentari.

La formula del *Piggly Wiggly* fu allora un tale successo che, tra il 1920 ed il 1930, aprirono altri 2660 negozi. (Metelli et al., 2010).

1.3.2 Il primo supermercato

Perché nasca il primo vero supermercato, così come ne abbiamo la concezione oggi, bisogna aspettare il 1930, quando *Michael J. Cullen* apre nel Queens un'attività sulle impronte del *Piggly Wiggly Shop*.
Il *King Kullen*, aperto in un magazzino più ampio rispetto alle misure dell' epoca, circa 560

m^2, nella periferia di New York, fu il primo che lanciò la politica dei prezzi contenuti e offriva l'ormai conosciuto servizio self-service.

Cullen iniziò a sviluppare la logica del commercio di massa, ossia vendere grandi volumi che permettessero di abbassare i costi ed i prezzi. Il motto di questo supermercato evidenzia bene l'idea che avesse *Cullen* all'epoca: "*Pile it high and sell it cheap*". L'imprenditore aveva capito che per ammortizzare i costi fissi doveva sfruttare l'acquisto di grandi quantità e rivenderle a prezzi minori rispetto alla concorrenza.

Il successo del *King Kullen* fu immediato, tanto che i clienti lo nominarono come il più grande abbattitore di prezzi al mondo.

King Kullen già nei primi anni '40 godeva di ogni comodità ed innovazione che troviamo oggi all'interno dei supermercati, dall'aria condizionata alle porte scorrevoli, offrendo non di meno parcheggi comodi e privati ed i primi registratori di cassa elettronici: ulteriore innovazione nel settore.

Questa formula di successo fu velocemente riprodotta da tanti imprenditori che contribuirono ad espanderla nel resto del mondo grazie alla spinta del crescente consumo di massa, della crescita della rete urbana e dello sviluppo della rete dei trasporti che permise al consumatore di spostarsi più lontano dal droghiere di quartiere per svolgere i propri acquisti (Metelli *et al.*, 2010).

1.3.3 Evoluzione in Europa ed Italia

Lo sviluppo a livello europeo del format americano iniziò nel 1948, quando fu aperto poco fuori Londra il primo ipermercato europeo. In ogni caso l'espansione fu più lenta che in America, dato che nei successivi 10 anni ne furono aperti pochi altri , tra i principali a Basilea nel 1951 e a Bruxelles nei primi giorni del 1957 .

A livello italiano un primo sviluppo si ebbe nel giugno nel 1956 quando a Roma fu allestito a mero titolo informativo un supermercato di oltre 1000 m^2 a carico del Dipartimento dell' agricoltura degli Stati Uniti. Il fine informativo di questo progetto andava a completare il congresso nazionale sulla distribuzione alimentare. All'interno di questo supermercato erano esposte le più moderne attrezzature che l'epoca poteva offrire e oltre 25.000 articoli ordinati su numerosi scaffali offerti gratuitamente dalle aziende americane. Per completare l'esposizione venti commesse mostravano il funzionamento del format, girando con i carrelli tra i reparti per poi recarsi alle casse. Nelle due settimane di esposizione numerose persone si interessarono al progetto e a quella che era l'evoluzione del mondo dei consumatori.

Oltre a questa esposizione il primo vero supermercato nacque a Milano nel 1957, inizialmente

chiamato semplicemente *Supermarket*, e poi, per come era disegnata in sé l'insegna, cambiò nome in *Esselunga*. Un anno dopo circa il gruppo *PAM* portò la novità nel centro di Padova.
Il ritardo Europeo, ma soprattutto Italiano, nello sviluppo del modello Americano fu causato dall'arretratezza del sistema commerciale presente nel territorio, ossia un peso ancora relativamente alto dei negozi tradizionali, marcato dalla povertà di molteplici categorie della popolazione che ebbero l'occasione di spostarsi verso il consumo di massa solo verso la fine degli anni '50 con l'inizio della grande ripresa.
In Italia comunque la prima vera estensione capillare non si avrà prima degli anni '80, quando è presente almeno un supermercato in ogni città; mentre, al di fuori dei centri urbani maggiori, si situa un ipermercato in grado di contare su una clientela piuttosto ampia. Gli ipermercati contengono sovente anche una piccola galleria di negozi, magari qualche bar, edicole, tabaccherie, ecc. (Parise e Vinelli, 2011).

1.4 Centrali d'acquisto

Non si può parlare di GDO senza accennare all'importanza nella catena delle centrali d'acquisto.
Verso la fine degli anni '80 nascono le prime centrali; questo movimento si riscontra nel bisogno di ridurre la frammentazione della distribuzione italiana attraverso varie alleanze che permettessero di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei produttori. (Parise e Vinelli, 2011)
Una centrale d'acquisto si definisce come una struttura di tipo associativo a cui partecipano imprese medie e grandi della distribuzione, con l'obiettivo primario di far valere la propria "potenza" verso i fornitori.
Le imprese della stessa centrale potrebbero tuttavia trovarsi a competere sul mercato finale, ma questo "disguido", passa in secondo piano, se tramite l'aggregazione si riesce a strappare degli sconti maggiori al produttore.
Il principale compito della centrale è quindi la gestione degli acquisti, la ricerca dei fornitori e la relativa instaurazione di rapporti, lo studio dei prodotti e la negoziazione del contratto.
I contratti approvati dalla centrale d'acquisto che si riferiscono ai prezzi e ad alcune attività promozionali, hanno tipicamente durata annuale e sono chiamati accordi-quadro; valgono per tutti i partecipanti alla centrale, e le obbligazioni che ne derivano non ricadono sulla centrale in sé quanto associazione, bensì sui singoli distributori aderenti. (Viviano *et al*.,2012).
Dato che la centrale definisce gli accordi con i "Grandi Fornitori", con i quali si intende i fornitori di prodotti di marca, rimangono esterni a queste contrattazioni tutti i prodotti a

marchio privato (Parise e Vinelli, 2011).

Un ulteriore incentivo nella costituzione della centrale, che va a "spianare" la concorrenza sul mercato finale, può essere riscontrato nel grado di complementarietà tra i vari distributori appartenenti alla stessa centrale: la complementarietà si potrebbe riscontrare nel "portafoglio-contratti", ossia nel poter beneficiare di un contratto più conveniente, inizialmente ristretto ad un unico distributore, che potrebbe però estendersi a tutti i componenti della centrale nel caso in cui questo distributore entrasse a far parte della coalizione.

Se si confrontano le centrali europee con quelle italiane si riscontra un'elevata frammentazione del nostro sistema distributivo; difatti in paesi come Germania, Spagna e Francia le centrali risultano molto meno numerose rispetto al sistema nazionale (Viviano *et al*.,2012). A causa di questa frammentazione a livello nazionale le centrali italiane si sono coalizzate per formare delle supercentrali che potessero competere con i colossi a livello Europeo. Il panorama delle supercentrali italiane alla fine del 2016 era suddiviso come evidenziato nella Tabella 1.

Tabella 1- Quote di mercato supercentrali italiane (FederDistribuzione, 2016)

CENTRALE	QUOTA DI MERCATO	COMPONENTI
Coop Italia- Sigma	16,5%	*Coop Italia, Sigma, Disco Verde*
Esd Italia	16,8%	*Selex , Agorà Network, Gruppo Sun , Aspiag*
Conad- Finiper	14,7%	*Conad, Finiper*
Centrale- Auchan	12,5%	*Auchan, Sisa, Crai, Coralis, C3*
Centrale Carrefour	6,3%	*Carrefour*
Aicube	*7,6%*	*Gruppo Pam, Gruppo VéGé, Despar*

1.5 Format

Generalmente si fa una distinzione dei vari format sulla sola base della dimensione dei metri quadrati dell' area di vendita, escludendo quindi i magazzini, i reparti dedicati al personale, i parcheggi, ecc. (Parise e Vinelli, 2011)

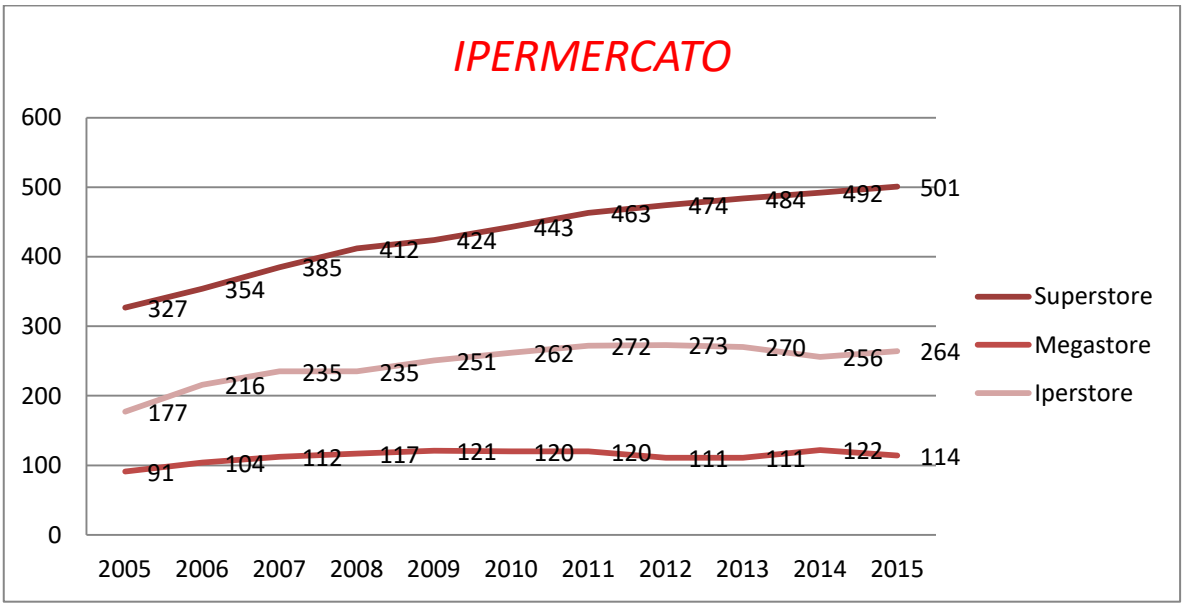
Questa distinzione può dirsi oggi teoricamente superata, dato che negli anni si sono sviluppati diversi format distinguendosi, oltre che per le dimensioni colossali o minuscole, per una serie infinita di caratteristiche, dalla scelta dei prodotti, ai servizi offerti, alla collocazione e così via. Oggi, l'aumento di numero e varietà dei servizi ha portato alla necessità di individuare ulteriori criteri per definire i format. Secondo *Castaldo* e *Premazzi* "il concetto di format nel

retailing moderno dovrebbe includere punti vendita molto differenti dal punto di vista delle tipologie di servizi offerti, ma che attraverso l'aggregazione insolita di servizi e categorie merceologiche che soddisfano bisogni originali" (De Cosmo, 2010).

Tuttavia, le fonti più ufficiali e attendibili si rifanno ancora principalmente alla prima classificazione; secondo quella data dalla società *Nielsen* i canali di vendita sono così distinti:

- L'ipermercato è un esercizio al dettaglio che si distingue per l'ampiezza della superficie su cui si estende: generalmente maggiore di 2500m^2. All'interno di questa categoria se ne distinguono altre: megastore (superficie maggiore di 10000m^2), iperstore (tra i 2500 ed i 4000m^2) e superstore (tra i 1500 ed i 2500m^2). Per convenienza sono quindi riunite sotto questo unico nome, ma nella pratica diventa difficile ed inconveniente gestire un punto vendita di 2500m^2 come uno di 15000m^2. Come indicato nel grafico 1 in Italia gli ipermercati contati dalla FederDistribuzione fino al 2015 erano 879. In realtà dal 2005 al 2015 i valori di iperstore e megastore risultano discontinui e sclerotici; solo il superstore ha segnato una crescita continua dei punti vendita negli ultimi 10 anni.

Grafico 1- Evoluzione del numero di ipermercati in Italia (FederDistribuzione, 2016)



Per quanto gli ipermercati italiani possano sembrare grandi, rimangono tuttavia insignificanti in confronto ai giganti mondiali. Infatti il più grande in Italia, *Carrefour*, raggiunge i 16100m^2 (dati *Omiper.com*). Diversa la situazione è nel resto d'Europa; per esempio in Francia patria dei più grandi supermercati si può trovare un *Carrefour* da 25.000m^2, mentre in Danimarca *l'Alcampo* misura 32.000m^2.

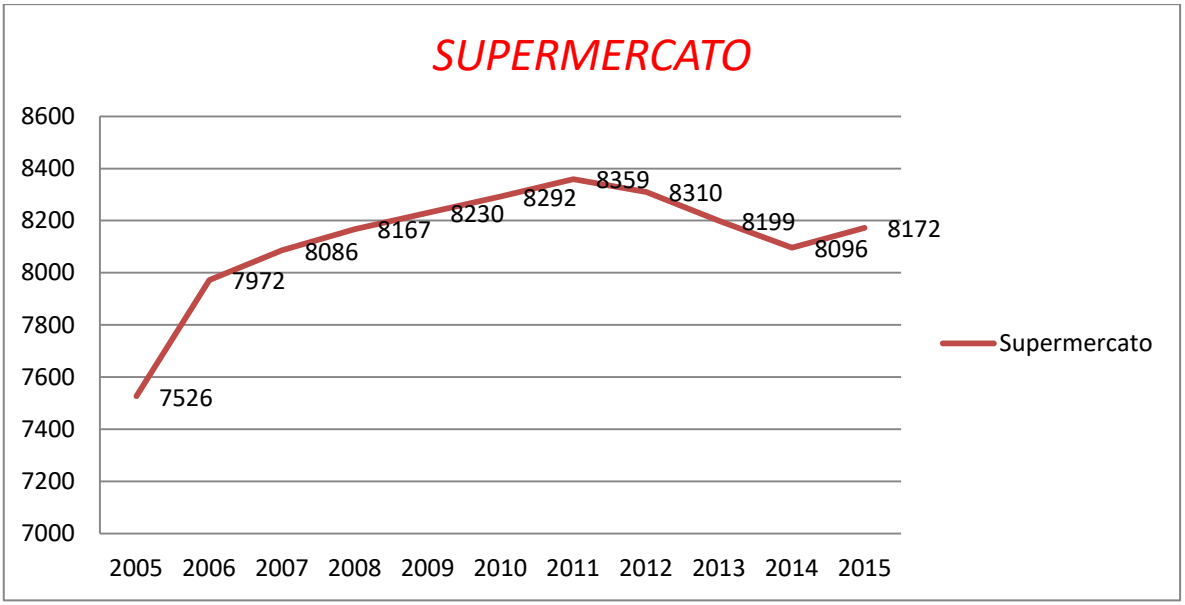
Le insegne che dominano questo format in Italia sono *Esselunga*, *Bennet* ed *Italmark*.

Mentre,se guardiamo al fatturato invece che ai punti vendita, in cima alla classifica troviamo *Coop*, seguita da *Esselunga*, *Auchan* e *Carrefour*.

- *Supermercato* si estende su un' area di vendita compresa tra i 400 ed i 2500 m^2; solitamente è posizionato alle periferie delle cittadine piuttosto che in centro città. Offre un assortimento medio vasto, non esclusivamente di genere alimentare, ma comunque più ridotto rispetto a quello offerto da un ipermercato.

  Secondo gli ultimi dati forniti da *FederDistribuzione* (riassunti nel grafico 2) occupa la seconda posizione per quanto riguarda le quote di mercato (14%).

Grafico 2- Evoluzione del numero di supermercati in Italia (FederDistribuzione, 2016)

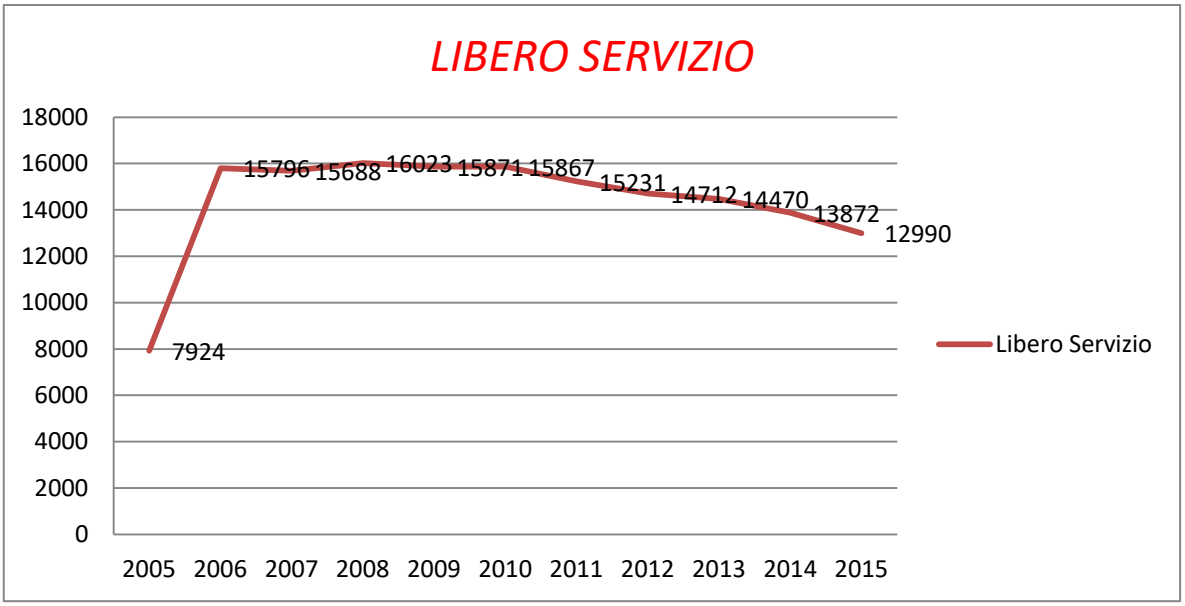


Dai dati si vede che dopo una continua crescita, in seguito alla crisi si è assistito ad una battuta d'arresto, si vedrà in seguito a favore dei Discount. Oggi sembra comunque possa esserci una ripresa. I supermercati in Veneto sono circa 700, quindi in linea con la media italiana. Tra i principali competitor si trovano *Coop*, *Conad* e *Selex*, quest'ultimo potente anche in Veneto .

- *Libero Servizio* copre un'area compresa tra i 100 ed i 400m^2; nonostante questo format negli ultimi anni sia stato in continua diminuzione, continua ad essere una forte realtà presente soprattutto a livello nazionale. Caratterizzato per le dimensioni ridotte è più facile trovarlo nelle piccole cittadine. A fine 2015 si contavano quasi 13.000 punti vendita anche se negli anni ha perso una piccola quota di mercato. Infatti, dopo una prima crescita, dovuta probabilmente all'ottimismo di piccoli imprenditori, negli anni, gli Ipermercati ed in genere le attività di misura maggiore e i discount, hanno rubato clientela a questo

format. In aggiunta il fatto che la clientela sia più disponibile a spostarsi anche di parecchi km per raggiungere un supermercato di dimensioni maggiori ha spostato l'attenzione dei consumatori verso degli attori maggiori che fossero in grado di rispondere meglio alla richiesta di varietà.

Grafico 3- Evoluzione del numero di libero servizio in Italia (FederDistribuzione, 2016)



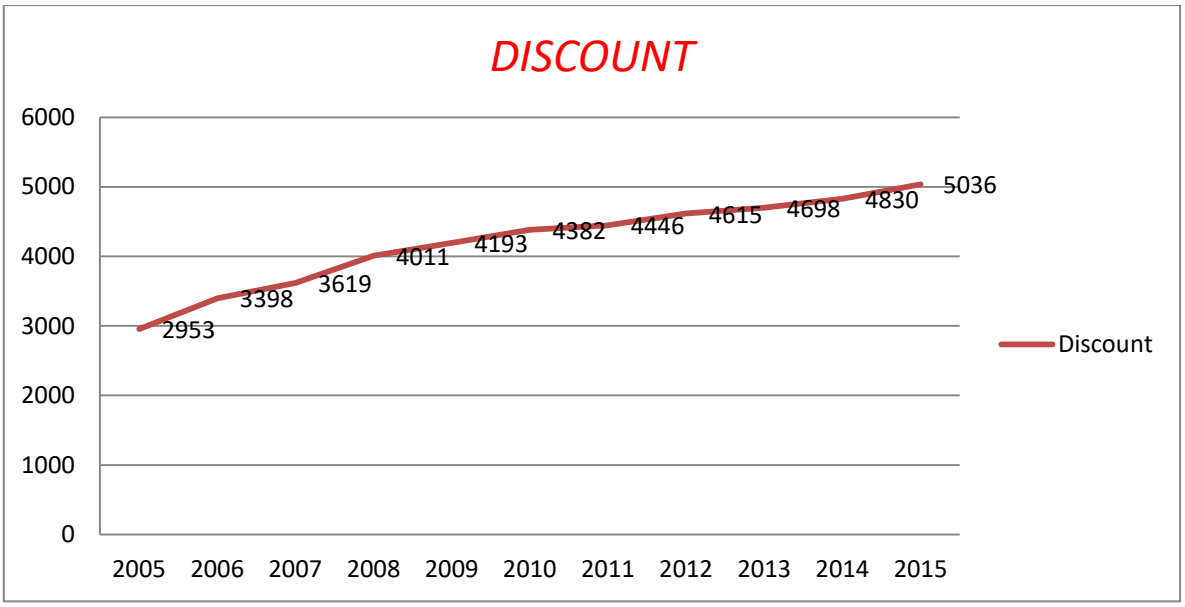
Solo in Italia e in qualche paese est europeo questo format è ancora così diffuso, dato che nei paesi Europei più sviluppati dominano i nuovi colossi, campioni sia delle superfici che dei fatturati. Questi "cuccioli" sono destinati alle spese di paese, piuttosto che alla spesa dell'ultimo minuto.

- *Discount*: non si distingue per le dimensioni, che sono in via generale comunque ridotte, bensì per l'assenza di prodotti di marca ed una gamma limitata dei prodotti stessi. Questa tipologia è nata in Germania subito dopo la guerra per rispondere alla necessità di prodotti economici; ci si è quindi concentrati più sul prezzo e sulla sostanza lasciando in secondo piano la forma e la "vetrina". Il Discount è arrivato in Italia solo nel 1992 grazie alla catena *Lidl*.

Ovviamente la convenienza porta a conseguenti svantaggi rispetto agli altri punti vendita che non perseguono questa logica, quali assortimenti minori, un abbattimento di costi in personale, piuttosto che in locali, design e pulizia che diminuiscono le prestazioni del servizio finale offerto. Oggi in Italia questa forma è presente con più di 5000 punti vendita, destinati a crescere ancora dopo l'impennata di questo format negli ultimi 10 anni (Grafico 4). Tra i leader di mercato troviamo *Lidl* ed *Eurospin*; il primo sbarcato in Italia ha trovato

una concorrenza "spietata" negli ultimi anni fatta appunto da *Eurospin*.

Grafico 4- Evoluzione del numero di discount in Italia (FederDistribuzione, 2016)



- *Cash and Carry* si distingue per la vendita all'ingrosso. Infatti i prodotti, alimentari e non, sono venduti esclusivamente ad utilizzatori in possesso di partita IVA. La situazione italiana presenta una diminuzione di questi formati; dopo un picco di oltre 400 punti vendita toccato nel 2008, la crisi ha portato le aziende a disintermediare, quindi escludere i vari gradini di rivendita, escludendo questa tipologia dal mercato; nel 2015 infatti i punti vendita sono scesi a 350. Tra gli operatori italiani si riconoscono *Metro*, *Selex* ed *Interdis* (Parise e Vinelli, 2011).

1.6 Alcune innovazioni

Negli ultimi anni il mercato è cambiato sotto ogni punto di vista. Uno degli eventi che ha influito di più, ormai si sa, è la crisi iniziata nel 2008 che sembra in realtà non avere fine. Questo evento ha portato il consumatore alla consapevolezza del valore del prodotto. Gli sprechi, gli acquisti eccessivi oltre alla necessità ed al bisogno, o l'acquisto della marca invece che della qualità, sono ricordi ormai remoti di un periodo di consumismo pre-crisi. Di fronte a questo cambiamento i punti vendita hanno dovuto ingegnarsi non solo nei prodotti offerti ma anche nei servizi, cercando di agevolarli nell'operazione dell'acquisto. (Parise e Vinelli, 2011).

Stando le fonti più attendibili la classifica dell'innovazione si distingue in primaria o radicale e secondaria. Nel primo caso, ci si trova di fronte ad una nuova formula distributiva che offre

nuovi servizi non presenti in canali preesistenti. Per rientrare in questo "primo posto innovativo", l'innovazione dovrebbe avere effetti destabilizzanti sull'equilibrio del mercato. Un esempio calzante dell'innovazione primaria è il supermercato negli anni '60 o l'ipermercato alla fine dei '70.

L'innovazione secondaria, detta anche incrementale, si limita appunto ad aumentare i servizi già presenti nei canali, fornendone una combinazione diversa o in qualche modo maggiore. Si va quindi a modificare il prodotto commerciale all'interno di una data forma distributiva; questo tipo di innovazione ha avviato l'odierna proliferazione dei formati dei punti vendita (De Cosmo,2010).

1.6.1 Nei servizi

Secondo le considerazioni precedentemente fatte i classici ipermercati e supermercati hanno dovuto ingegnarsi per affrontare l'erosione delle proprie quote dovute alla preferenza dei discount e dei kategory-killer. I supermercati tradizionali sono quindi corsi al riparo cercando di offrire una gamma di servizi, un tempo inimmaginabili, puntando a recuperare almeno in parte la clientela.

Talvolta questi servizi son presenti con la forma di *shop in shop*, ossia un apposito negozio collocato all'interno del supermercato stesso. Si è quindi iniziato a collocare parafarmacie, occhialerie, e banchi addetti alla vendita di prodotti sfusi (simili alle drogherie di un tempo). All'interno piuttosto che nell'annessa prossimità si sono aperti bar, ristornati, edicole e persino stazioni di rifornimento carburante. Insomma, negli anni le varie insegne hanno instaurato ogni tipo di negozio specializzato all'interno del punto vendita stesso: profumerie, bigiotterie e persino oreficerie, reparti pet-care e veri e propri centri benessere.

Alcuni servizi aggiuntivi sono poi stati forniti dal punto di vista dei prodotti in se; è infatti possibile comprare auto, rifornire taniche di acqua potabile, piuttosto che di vino, latte o altre bevande. Qualche punto vendita offre poi la possibilità di sviluppare fotografie, acquistare veri e propri servizi (*Sky*, *Netflix*, carte prepagate e ricariche telefoniche) piuttosto che biglietti per eventi o cinema.

Coop, addirittura dà la possibilità ai soci di pagare le bollette direttamente alla cassa.

Auchan invece offre il modo di "fare la spesa" via telefono o via internet e passare a ritirarla e pagarla nel punto vendita in un secondo momento già imballata.

Simply Market ha deciso invece di rendere disponibile, per il momento solo in Francia e per i sottoscrittori di carta fedeltà, aiuti domestici, babysitter, aiuti informatici piuttosto che l'invio a domicilio di vari professionisti come infermieri, personal trainer e così via!

Infine sono offerte speciali convenzioni con compagnie specializzate in altre settori per offrire viaggi, contratti telefonici, finanziamenti e molto altro a prezzi agevolati.
Un altro servizio da sottolineare, offerto soprattutto dai piccoli punti vendita di paese, è la spesa a domicilio. Utile soprattutto per le persone anziane, al giorno d'oggi in continuo aumento nel nostro paese, che hanno difficoltà nel muoversi da casa e trasportare spese pesanti. Questo servizio, non nuovo nel contesto, ha origini nella consegna del latte piuttosto che del pane.
Se ci concentriamo sull'obiettivo del far risparmiare tempo al cliente, da qualche anno sono stati introdotti numerosi servizi e metodi logistici di gestione della spesa che permettono di compiere gli acquisti in maniera più veloce.
In particolare si segnalano le casse automatiche, introdotte con lo scopo specifico di ridurre l'attesa del cliente in fila per pagare. Si distinguono le casse *fastlane*, ossia delle casse in cui il cliente si occupa di scannerizzare i prodotti ed infine pagarli attraverso un computer. Una seconda tipologia di tecnologia in grado di ridurre il tempo di attesa in uscita dal supermercato, è chiamata *salvatempo* o *express*, e consiste in un lettore ottico portatile fornito al cliente nel momento in cui entra nel punto vendita con cui legge i prodotti, che ripone direttamente nei sacchetti, evitando quindi che il commesso debba leggere ogni singolo prodotto ma si limiti a completare la transazione (Parise e Vinelli, 2011).

1.6.2 Nuovi Format

Nel mondo, soprattutto in America negli ultimi anni si è iniziato a sperimentare format sempre più strani: la maggior parte nati combinando le caratteristiche di format già esistenti cercando di perseguire una differenziazione nella vendita piuttosto che andare incontro alle esigenze della clientela.
In America un successo si riscontra nella catena *Whole Foods*, che in un mondo di consumatori sempre più attenti all'alimentazione e agli effetti nocivi, promette di offrire sugli scaffali solo prodotti freschi, coltivati con metodi biologici o naturali ed usa delle tecniche espositive che offrono un grande impatto visivo. All'interno del punti vendita è previsto un punto informativo per il consumatore sull'alimentazione, piuttosto che sull'attività fisica e sulla salute.
Sempre nel settore innovativo si sottolinea un nuovo tipo di vendita chiamata vending machine. L'origine si riscontra nelle tanto conosciute macchinette automatiche, inizialmente sviluppatosi su piccole superfici, che fornivano generi alimentari ed igienici di prima necessità, rispondendo alla principale esigenza dell' apertura 24 ore su 24. L'evoluzione, che

a livello italiano consiste anche negli orari, a livello europeo piuttosto che mondiale risiede nella completa automatizzazione. In Italia la città in cui questo format si è esteso maggiormente è Torino. La tipologia più diffusa rimane ancora quella degli snack forniti, con al massimo qualche articolo per l'igiene personale, ma lentamente stanno prendendo piede anche la vendita di prodotti freschi alimentari complessi (Metelli *et al.*, 2010).

Altri format si sono specializzati oltre che per la freschezza dei prodotti per il fatto che siano "ready to eat" piuttosto che "ready to cook", ampliando gli orari di apertura dei negozi fino a notte inoltrata. Un esempio è il *Monop* in Francia che si estende su una superficie ridotta tra i 300 ed i 400 m^2 all'interno del quale sono predisposte aree destinate alla cottura in maniera veloce come forni a microonde che permettono il consumo di un pasto caldo anche in orari tardi.

Nel mercato sopratutto quello francese si distingue l'insegna *Group Casino* che trova il modo di specializzarsi vendendo solo prodotti freschi, e sfusi per riprodurre l'atmosfera del mercato, o solo prodotti etnici.

Destinato alla clientela in età avanzata *Edeka* dal 2005 dedica il servizio ai clienti più anziani, tenendo conto nell'esposizione piuttosto che nella scelta dei prodotti, dei vari problemi articolari, piuttosto che di udito o di vista che si sviluppano in età matura.

Anche l'Italia ha saputo innovarsi da questo punto di vista. La catena *Eataly*, ha riscontrato un importante successo, tanto che si è estesa a livello internazionale. Con un focus su prodotti di eccellenza, tuttavia a prezzi accessibili, è dotato di reparti di ristorazione per gustare direttamente i prodotti che è possibile acquistare.

Per quanto riguarda il mondo *Coop*, si è lanciato T*utto Coop solo food*, che prevede l'esposizione dei prodotti a solo marchio *Coop*.

Ultima realtà italiana in casa *Conad* è chiamata *Sapori e dintorni Conad* ed offre una combinazione di prodotti a marchio e di specialità enogastronomiche italiane. Nato con l'obiettivo di valorizzare la tradizione italiana, ha riscontrato un decente successo e si sta muovendo quindi per ulteriori aperture (Parise e Vinelli, 2011).

1.7 Conclusioni

In conclusione si può affermare che il fenomeno della grande distribuzione organizzata ha modificato profondamente il panorama distributivo mondiale. Oggi, gli attori della GDO, non rappresentano più un soggetto che si limita a trasportare il prodotto da un posto all'altro, bensì è un attore attivo che condiziona il mercato finale e si impone sui produttori e sui fornitori. La grande distribuzione organizzata ha saputo modificarsi e plasmarsi in risposta alle esigenze di

consumatori e clienti, dando vita ad una molteplicità, in continuo aumento, di diversi format, ognuno dei quali nati per rispondere a determinate esigenze.
Insieme al panorama distributivo è cambiato anche la relazione che questi soggetti instaurano con i consumatori, spinta dalla necessità di continuare ad essere competitivi sul mercato. Si vedrà quindi di seguito, le varie politiche di fidelizzazione adottate per mantenere una solida base clienti.

CAPITOLO 2- LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE NEL SETTORE DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

2.1 Introduzione

Un'impresa ha senso di esistere solo se ha dei clienti; infatti, tra gli obiettivi primari, si riscontra l'acquisizione ed il mantenimento dei propri clienti in maniera più efficace ed efficiente rispetto alla concorrenza. L'impresa che meglio tiene legati a se i clienti che contano di più, cioè quelli che apportano un valore maggiore all'azienda stessa, prima o poi acquisisce un posizionamento migliore della concorrenza nel mercato. Una posizione di vantaggio permette quindi crescita e consolidamento; d'altronde, solitamente, la superiorità non è data da quote di mercato in crescita esponenziale o fatturati elevati, bensì di margini consistenti, risorse umane qualificate, strutture organizzative e tecnologiche evolute ed efficienti che permettono una assistenza e un attenzione al cliente in grado di identificare il buon nome ed una buona immagine dell'azienda. (Busacca, 1998)

E' questo il motivo per cui, un elemento che negli anni sta assumendo sempre più centralità nelle aziende è la customer loyalty. (Castaldo e Mauri, 2002) Oggi, infatti, le aziende si concentrano sempre più nella scelta di programmi di fidelizzazione al fine di conquistare la fiducia dei clienti e far convergere gli acquisti presso i propri punti vendita. (Pesce, 2010)

2.2 Customer loyalty

La customer loyalty, conosciuta anche come fedeltà del cliente, si identifica con il riacquisto sistematico del bene offerto da una determinata impresa. Il riacquisto sistematico è naturale conseguenza della fiducia riposta nell'impresa stessa da parte del consumatore.

Come si evince dalla definizione precedente il legame tra comportamento ripetitivo del cliente e fedeltà è fondamentale, infatti, il primo risulta essere una componente necessaria benché non sufficiente della seconda che è stata descritta da Vicari come una forma di conoscenza fondata su un flusso di percezione conforme alle aspettative sul comportamento della controparte, che agiscono quale modello di strutturazione delle informazioni, e consente di minimizzare il numero di dati necessario per concludere il processo di scelta. Si identifica quindi un processo ricorsivo i cui protagonisti sono il trustee-l'insegna- ed il trustor-il cliente. (Castaldo e Mauri, 2002)

La fiducia è poi determinata da altri elementi, oltre al riacquisto sistematico (dimensione comportamentale), che influenzano le aspettative e le percezioni del trustor in merito al trustee, quali competenze/abilità del trustee e motivazioni che la muovono nel mercato (dimensione cognitiva),valenze affettive (dimensione affettiva) e interdipendenza e commitment con l'impresa (dimensione conativa). Queste tre dimensioni permettono l'identificazione di varie forme di fedeltà; ad esempio, tre tipologie di fiducia sono distinte nell'ambito della dimensione cognitiva: fiducia speranzosa (il cliente capisce i fini comuni alla società, ma non ne riconosce le abilità per perseguirla), fiducia instabile (il cliente riconosce le capacità dell'azienda ma teme possa usarle per fini opportunistici) e fiducia piena (il cliente ha una buona impressione sia sulle capacità che sul fine ultimo dell'impresa).
Un altro schema riscontrato nella dimensione cognitiva è quello spiegato nella sottostante Tabella 2, che incrociando la dimensione cognitiva con quella comportamentale risconta ulteriori tipi di fedeltà.

Tabella 2- Una classificazione delle possibili forme di fedeltà (Castaldo e Mauri, 2002)

		Saggio di riacquisto presso il punto vendita	
		Modesto	Elevato
Fiducia nell'insegna	Piena	Fedeltà latente	Customer loyalty
	Parziale	Infedeltà	Fedeltà opportunistica e tollerante

In particolare oltre all'infedeltà e alla customer loyalty, in cui il consumatore ha nulla o piena fiducia nell'azienda, si riscontrano:

- Fedeltà latente: la fiducia nei confronti dell'impresa non è ancora stabile per via di barriere cognitive ed affettive;
- Fedeltà opportunistica: il riacquisto si fonda sulle elevate competenze dell'impresa;
- Fedeltà tollerante: il riacquisto si fonda sulle motivazioni che guidano l'impresa;

Infine se si studia la customer loyalty da un punto di vista dinamico si conclude che l'elevato tasso di riacquisto in uno stesso punto vendita ed una piena fiducia nell'insegna sono lo stadio

finale di un processo che qualsiasi nuovo cliente che diventa fedele deve percorrere. Si riscontra quindi una specie di ciclo di vita della relazione tra impresa e cliente, che segue un percorso evolutivo tipico, in cui la fedeltà diventa sempre più marcata mano a mano che si prosegue nel percorso.

In conclusione, la prospettiva dinamica distingue diverse forse di fedeltà distinte in origine dalla produzione di valore per il cliente. In ogni caso le variabili che intervengono e possono modificare il ciclo evolutivo sono molteplici (asimmetrie informative o livello di coinvolgimento psicologico). (Castaldo e Mauri, 2002)

2.3 Il vantaggio di un cliente fedele e fidelizzato

Sono tre i principali motivi per cui bisognerebbe puntare su una strategia competitiva che abbia l'obiettivo di sviluppare capacità e competenze mirate ad aumentare la fedeltà e la fidelizzazione dei clienti più profittevoli:

- Nel tempo la competizione all'interno del mercato è cresciuta a causa di una stabilizzazione della domanda e ad un aumento degli entranti;
- La crescente disponibilità d'informazioni aumenta la propensione del cliente alla continua valutazione critica e confronto dei vari prodotti e servizi:
- Un circolo virtuoso è avviato grazie ai clienti fedeli e soddisfatti che incrementano la stessa fedeltà e migliorano i margini progressivamente.

L'ultimo punto è di particolare importanza, dato che la fedeltà del cliente avvia questo effetto positivo anche sui processi stessi interni grazie alla creazione di valore. Si riscontrano inoltre quattro buoni motivi per cui i clienti fedeli portano a margini di profitto maggiori:

- La fedeltà costa meno rispetto al cliente occasionale;
- I clienti fedeli sono più inclini al pagamento di un prezzo maggiore pur di non incorrere in costi di sostituzione del fornitore;
- Se il cliente è fedele e soddisfatto compra volumi maggiori dal fornitore cui è fedele;
- Una clientela contenta attiva un effetto positivo di diffusione d'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti, trasformandosi quindi in promoter stessa e apportando clientela fresca da fidelizzare.

Inserendo tutti questi effetti a catena, i margini maggiori portano alla disponibilità di retribuzioni elevate e investimenti in formazione delle risorse umane; dipendenza migliore, unita al rilevante patrimonio di immagine positivo, contribuisce ad attirare e poi trattenere ulteriori risorse umane di migliore qualità rispetto alla concorrenza. Solitamente, risorse umane migliori portano a margini rilevanti, quindi ulteriore investimento nello sviluppo di

prodotti piuttosto che servizi o al miglioramento di quelli già proposti incrementando così l'offerta e la differenziazione rispetto ai concorrenti, quindi una maggiore soddisfazione della clientela stessa. Si chiude quindi il circolo virtuoso secondo cui clientela fedele porta inevitabilmente ad ulteriore fedeltà e ad una posizione vincente dell'impresa nel settore. (Busacca, 1998)

2.2.1 Misurare la fedeltà

Dopo essere giunti alla conclusione che la fedeltà di un cliente sia una componente positiva per la propria azienda bisogna capire come ottenere fedeltà. Tuttavia per creare ed in seguito gestire delle azioni loyalty occorre distinguere i clienti; ognuno infatti è caratterizzato da un diverso grado di fidelizzazione e di fedeltà. Il grado di fedeltà si riferisce all'abitualità della relazione tra cliente ed azienda, mentre la fidelizzazione di riferisce alla percentuale del totale degli acquisti di un determinato settore svolti presso la stessa azienda. Insomma, il cliente può essere considerato sia fedele che fidelizzato se acquista in modo regolare dalla stessa azienda la quota maggiore delle proprie necessità. (Busacca, 1998)

Un'ulteriore unità di misura del valore di un cliente è il lifetime value, ossia il flusso attuale netto dei margini che il cliente può generare per l'azienda nel corso della sua vita economica; questo, combinato con il grado di fidelizzazione permette una classificazione della clientela utile per implementare strategie di loyalty.

Dato che tra gli obiettivi prioritari di un'azienda risiede la fidelizzazione della migliore clientela, il lifetime value è considerato uno strumento essenziale per riconoscere i migliori clienti, ossia quelli che generano un profitto maggiore. Considerati i costi relativamente alti delle politiche di fidelizzazione, bisognerebbe investire solo in clienti profittevoli evitando quelli non redditizi.

E' possibile quindi classificare la clientela in base al grado di fidelizzazione ed al lifetime value come indicato nella figura 2 sottostante.

Figura 2- Matrice di classificazione della clientela (Busacca,1998)

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

Si identificano quindi quattro gruppi di clienti:

- Le sfide sono clienti caratterizzati da alto valore ma basso grado di fidelizzazione; generalmente effettuano elevati volumi di acquisto presso l'azienda, ma contemporaneamente si appoggiano ad aziende concorrenti; quindi in questa categoria bisognerebbe sviluppare azioni di fidelizzazione aggressive.
- I diamanti sono il gruppo che "mantiene" l'azienda e per questo bisognerebbe indirizzare azioni che siano in grado di trattenerli all'interno, fare in modo che continuino ad acquistare elevati volumi e quindi ridurre i loro problemi e differenziare i benefici.
- Gli ambasciatori non sono importanti dal punto di vista del profitto per l'azienda, ma si dimostrano sempre fedeli, e si possono "usare" come strumento per la diffusione di una buona immagine aziendale; l'azienda dovrebbe quindi investire su azioni di loyalty a basso costo, che portino il cliente a fare della buona pubblicità all'esterno.
- I marginali, infine sono importanti da riconoscere, per evitare l'errore di inserirli erroneamente in programmi di loyalty. (Busacca, 1998)

2.4 La soddisfazione come componente essenziale della fedeltà

Per capire però da dove derivi la fedeltà bisogna comprendere l'origine della soddisfazione. Infatti la fedeltà implica direttamente la presenza di soddisfazione, ma non si può dire il contrario. La soddisfazione si riscontra quando il cliente ritiene di ricevere il giusto servizio o prodotto per il prezzo pagato,ossia quando è convinto di aver scelto il migliore rapporto qualità-prezzo rispetto alle alternative presenti sul mercato. (Busacca, 1998)

Fedeltà e soddisfazione, si è capito ormai siano due concetti che viaggiano collegati, tramite una relazione che porta il cliente soddisfatto ad una qualche forma di fedeltà in seguito ad un

dato numero di esperienze positive. Nello stesso modo, come per concedere fedeltà il cliente deve riscontrare più esperienze di carattere positivo, una sola esperienza negativa non basta a fare in modo che l'impresa non sia più reputata degna di fedeltà, ma si tende sempre a concedere qualche possibilità.

Solo se il cliente è in qualche modo legato all'insegna ed esegue acquisti ripetuti allora si può riscontrare una qualche forma di fedeltà, è questo il caso in cui alla soddisfazione momentanea viene affiancata ad un altro tipo di soddisfazione, detta cumulata. La soddisfazione cumulata si può definire come la somma di tutti i livelli di soddisfazione percepiti dal cliente nelle varie fasi di acquisto in cui si è ritenuto soddisfatto; costituisce una sorta di capitale intangibile ed assicurato per l'azienda, che consiste nell'idea di affidabilità che il cliente si è fatto dell'azienda. (Busacca, 1998)

Usando la soddisfazione istantanea e quella cumulata come variabili ed in base alla loro intensità si possono distinguere tre diverse fasi della fedeltà:

- Fedeltà a rischio si riscontra quando si è in presenza di bassa soddisfazione cumulata e bassa soddisfazione istantanea; la fedeltà del cliente è fortemente provata e potrebbe quindi cambiare azienda da cui acquistare;
- Fedeltà in discussione si può verificare in due casi: il primo quando si è in presenza di una forte soddisfazione cumulata, ma si iniziano a verificare uno o più situazioni di esperienze negative che portano il cliente a mettere in discussione la propria fedeltà verso l'azienda (discussione negativa); il secondo, quando in una serie di esperienze negative, che hanno portato nel tempo ad una soddisfazione cumulata molto bassa, iniziano a spuntare situazioni di occasionale soddisfazione positiva che portano il cliente a rivedere la propria fiducia verso l'azienda in modo positivo (discussione positiva). Ciò che accomuna questi due casi è l'indecisione del cliente;.
- Fedeltà stabile si identifica quando sia la soddisfazione istantanea che quella cumulata sono positive e ripetute in modo tale che il cliente abbia un'ottima percezione dell'azienda e rimanga quindi stabilente fedele ad essa. (Busacca, 1998)

2.5 Dinamica evolutiva e relazionale della fiducia

Le promozioni, il cui fine è sviluppare fedeltà, devono essere in anticipo progettate e studiate in base alla relazione che intercorre tra impresa e cliente ed al grado di avanzamento del rapporto tra i due; questo perché per ogni tipo di relazione uno strumento si addice di più rispetto agli altri. Ecco che grandi imprese della GDO hanno studiato nel tempo molteplici strumenti per tenere conto della personalità del cliente e dello stadio relazionale che hanno

con l'impresa. L'obiettivo è, oltre alla ricercata fedeltà, aggirare l'errore di offrire lo stesso trattamento a tutti i singoli clienti, senza tenere conto, per esempio, del fatto che abbiano più volte dimostrato la loro fedeltà, o che siano occasionali. Si punta quindi a considerare il life-time value del portafoglio clienti, che aiuta a concentrare le risorse sui clienti di valore maggiore. (Castaldo e Mauri, 2002)

2.5.1 Il contributo relazionale

Lo scambio economico diventa spesso l'ultima fase di una sovrastruttura relazionale complessa e di lungo periodo che lega gli attori del mercato. Difatti l'attenzione del marketing odierno si sposta sempre più spesso su tutte quelle attività mirate a stabilire, mantenere e migliorare la relazione tra cliente ed impresa. Generalmente ogni relazione segue una prima fase di avvio in cui il cliente non ha ancora capito quali siano le caratteristiche dell'impresa, diventa quindi compito di quest'ultima mostrare i propri punti di forza; una successiva e centrale fase di sviluppo della relazione fiduciaria e l'ultima di declino o sviluppo maturo della relazione creata.

Nella gran parte degli studi svolti in ambito relazionale si arriva alla conclusione che la fedeltà è composta principalmente da una parte cognitiva e da una comportamentale; quest'ultima si riferisce al carattere ripetitivo dell'acquisto, mentre, la considerazione della componente cognitiva ha dato origine ad un insieme di contributi che identificano possibili modalità di classificazione delle diverse forme di fedeltà. Uno dei contributi più comuni in letteratura, il cui autore risulta essere Oliver, ha concettualizzato i principali stadi di fedeltà, descritti nella tabella 3, affrontando il problema della relazione causale che esiste tra soddisfazione e fedeltà.

Tabella 3-I diversi stadi della fedeltà (Castaldo e Mauri, 2002)

Fase della fedeltà	**Identificatore**
Cognitiva	Fedeltà fondata sul'informazione come il prezzo,le caratteristiche, i benefici
Affettiva	Fedeltà come gradimento: "compro perché mi piace"
Conativa	Fedeltà come intenzione:" sono interessato ad acquistarlo"
Comportamentale	Fedeltà come inerzia comportamentale: " compro per abitudine"

Si arriva quindi ad un modello evolutivo in cui il tempo dovrebbe trasformare la soddisfazione in fedeltà, e quando questo avviene non si dovrebbe più essere in grado di distinguere tra la prima e la seconda; infatti la soddisfazione dovrebbe costituire un passo

fondamentale per arrivare alla fedeltà, ma mano a mano che subentra quest'ultima la soddisfazione dovrebbe perdere di importanza per lasciare spazio a meccanismi sociali o comunitari.

Un altro modello di studio di rilievo, altrettanto dinamico, è stato impostato da Costabile che ha identificato nella fiducia un accumulo di soddisfazione, che attraversa vari step considerando i diversi stadi cognitivi della relazione: dapprima diventa fedeltà (prima comportamentale ed in seguito mentale), ed in ultima battuta si evolve in lealtà. In particolare Costabile suggerisce che a seconda dello stadio in cui cade la relazione tra cliente ed impresa, quest'ultima deve gestire il rapporto in modo appropriato rispetto allo step. (Castaldo e Mauri, 2002)

2.5.2 Evoluzione della fiducia

Quindi, anche se la fedeltà, necessita della presenza sia della dinamica cognitiva che di quella comportamentale, è necessario agire soprattutto sulla prima per rafforzare la fedeltà ed in secondo luogo agire sulla dimensione comportamentale per massimizzare il tasso di riacquisto. Per agire sulla dimensione fiduciaria della fedeltà bisogna comprendere l'essenza stessa del costrutto fiducia che rappresenta la parte cognitiva della fedeltà. Bisogna quindi analizzare l'aspetto dinamico del costrutto fiduciario; visto che la fiducia è fondata sull'esperienza passata vissuta dagli individui, il tempo, ossia, la durata della relazione, gioca un ruolo fondamentale sul livello di fiducia esistente tra le parti; ecco che alcuni modelli hanno cercato di integrare tempo e stadio del ciclo di vita della relazione.

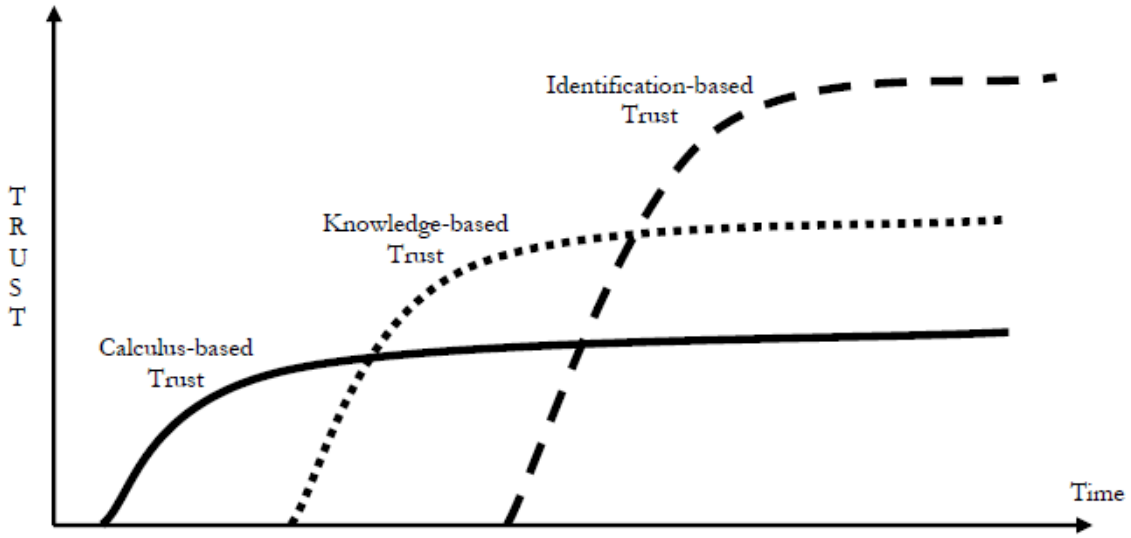
Uno dei modelli che spiccano è quello di Shapiro, che identifica tre tipi di fiducia:

- Deterrence-based trust che si fonda sul fatto che l'individuo si comporti esattamente come promesso;
- Knowledge-based trust che si basa sulla predicibilità del comportamento altrui, elaborando ed approfondendo le informazioni che si sono acquisite durante i comportamenti precedenti nelle varie situazioni;
- Identification-based trust che mira ad un più profondo legame emozionale, allineando i valori dell'azienda e del consumatore.

Per spiegare la dinamica si è costruita una sequential interation che ha evidenziato tre stadi, nei quali il raggiungimento di uno stadio è possibile solo se prima si è raggiunto quello precedente (Figura 3):

1. Il primo spiega come punizioni che minacciano la fiducia e premi che la preservano contribuiscano allo “forzamento della fedeltà”; in questo momento la fiducia è molto fragile;
2. Il secondo dipende dalle informazioni che si possiedono sul cliente, e dalla predicibilità dei suoi comportamenti, studiati in precedenza nelle varie situazioni;
3. Il terzo, di più difficile raggiungimento, si realizza se desideri ed intenzioni di azienda e cliente sono allineati, tanto che un soggetto comprende le esigenze dell’altro e ne tiene conto nelle proprie decisioni.

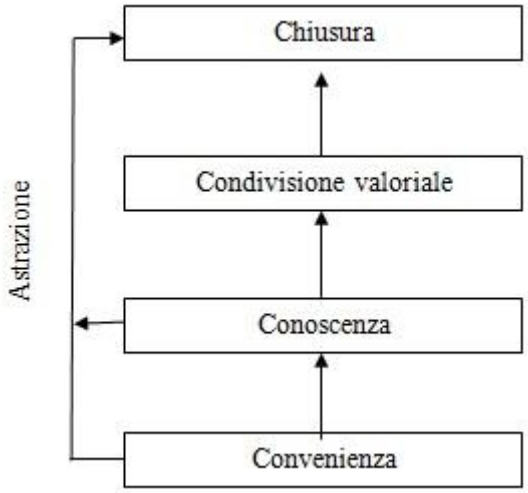
Figura 3- I diversi stadi della fiducia nelle relazioni (Castaldo e Mauri,2002)



Si necessita quindi che le relazioni siano curate in maniera personalizzata, a seconda dello stadio che la relazione occupa. (Castaldo e Mauri, 2002)

In base ai modelli precedenti si può sviluppare uno schema sintetico di sviluppo della fiducia che si estende in quattro stadi come visto nella figura 4.

Figura 4-Gli stadi evolutivi della relazione fiduciaria tra impresa e cliente (Castaldo e Mauri,2002)



Partendo dal basso si identifica lo stadio della convenienza nel quale la fiducia è concessa solo grazie ad un calcolo puramente economico del cliente, che giunge alla conclusione di una convenienza personale nell'acquisto da quel determinato punto vendita. L'individuo in questo caso arriva alla conclusione che i vantaggi che derivano dalla concessione della fiducia siano superiori ai rischi relativi alla non concessione; l'azienda dovrebbe usare strumenti per gestire la relazione con il cliente basati sulla fidelizzazione comportamentale che offrano un vantaggio economico in modo da indurlo a riporre la fiducia nell'impresa. Esempi potrebbero essere l'accumulo di punti trasformabili in sconti o delle traffic card.

Successivamente, nello stadio della conoscenza, l'individuo arriva a conoscere ed esaminare maggiormente l'intermediario, ne valuta quindi le capacità di soddisfare le sue aspettative e bisogni; l'azienda deve interagire con il cliente tramite dei canali di comunicazione bidirezionali, comunicando in modo personalizzato con il cliente ed usando i dati derivanti della fidelity card, studiando un'offerta personalizzata per il cliente stesso e accrescendo la sua soddisfazione.

Nel più profondo stadio della condivisione valoriale la relazione diventa ancora più intensa tale che i valori e l'identità vengono condivise e diventano comuni. Questa fiducia però deve essere controllata con molta attenzione perché è tanto profittevole quanto pericolosa. Si usano in questa fase club e programmi di loyalty management che si appoggiano essenzialmente a posizionamenti valoriali.

Lo stadio di chiusura relazionale può manifestarsi in seguito a ciascuno dei precedenti step dopo che il cliente ritiene di aver subito uno o più tradimenti della fiducia che ha risposto nell'azienda. In questo caso l'azienda dovrebbe cercare di recuperare la fiducia del cliente. Sarebbe in ogni caso consigliato e conveniente che l'azienda agisca prima che il cliente adotti

un'azione di exit, dandogli l'opportunità di usare strumenti voice ed arrivare quindi ad una risoluzione del problema piuttosto che dell'intero rapporto. (Castaldo e Mauri, 2002)

2.6 Il micromarketing

Il micromarketing è un'attività utile al fine della fidelizzazione del cliente; si basa sull'enorme mole di informazioni fornita dalle fidelity card e da la possibilità di segmentare efficacemente la clientela, scegliere specifici target per determinate campagne e quindi abbinare la giusta promozione al cliente. Si può dunque definire il micromarketing come una manovra delle leve del marketing mix con riferimento a specifici segmenti di clienti, mirato all'ottenimento di una differenziazione e discriminazione del servizio e delle condizioni di vendita.

Gli aspetti che permettono la differenziazione sono solitamente la distanza dal punto vendita, l'importo dello scontrino, la frequenza degli acquisti, gli orari di frequenza, la sensibilità alle promozioni e caratteri specifici e singoli del consumatore o dei famigliari.

La conoscenza del cliente aiuta quindi l'azienda a capire e prevedere le conseguenze di alcune politiche e azioni che vuole mettere in atto, e le permette di modificarle in funzione dei comportamenti previsti del cliente.

Per quanto riguarda gli obiettivi generali del micromarketing, seguono più o meno quelli del marketing: fidelizzazione della clientela, aumento delle vendite e del margine di contribuzione. Nonostante la similarità di obiettivi, il micromarketing li raggiunge in modo diverso identificando vari sottogruppi permettendo che le azioni siano più mirate. (Lugli, 1998)

Bisogna considerare il canale di comunicazione che si è aperto con il singolo cliente, perché la discriminazione palese potrebbe essere vista in malo modo da altri target, e risulterebbe quindi dannosa.

I vantaggi del micromarketing, se usato come strumento nel modo appropriato, sono rilevanti, ma anche gli svantaggi non sono da sottovalutare: questa attività risulta infatti di facile imitazione da parte della concorrenza e presenta rilevanti costi.

Nonostante ciò rimane uno strumento valido in grado di dare vantaggio competitivo a chi ne fa uso, per arrivare alla perfetta profilazione dei clienti più importanti. (Lugli, 1998)

2.7 Strumenti e attività di fidelizzazione

Ogni strategia di loyalty presuppone che ci debba essere la comprensione, la conoscenza e la cura del cliente. A queste tre azioni, conosciute come le *3c*, corrispondono tre strumenti organizzativi che condizionano l'intera gestione di un'azienda. I tre strumenti sono l'osservatorio, il customer profiling ed il customer care.

In maniera più specifica: la comprensione riguarda i rapporti causa-effetto della soddisfazione del cliente, si deve quindi effettuare una ricerca ed un'attività di segmentazione tramite l'osservatorio; la conoscenza è relativa all'elaborazione dei dati disponibili del singolo cliente e crearne quindi un profilo esatto e prevedibile; infine, la cura si riferisce a tutte le attività di customer care che devono essere organizzate e strutturate per assistere il cliente.(Busacca,1998)

2.7.1 Azioni di loyalty

Al fine di concretizzare una strategia per plasmare una clientela fedele e fidelizzata l'azienda deve creare ad hoc delle azioni di loyalty e di retention; queste azioni possono essere tattiche, quindi rapide, con effetti immediati ma facilmente imitabili dalla clientela; oppure più strategiche, quindi più difficili da mettere in atto, ma potenzialmente esclusive. Un'altra distinzione da considerare è tra azioni proattive o reattive; le reattive si muovono in seguito ad un comportamento manifestato dal cliente, mentre le proattive non si limitano ad aspettare il cliente ma cercano di anticiparlo e agire prevedendo il comportamento futuro.

Esistono azioni che mirano ad aumentare i benefici richiesti dallo specifico cliente, quelle che diminuiscono i problemi di acquisto, apprendimento e uso e quelle che mirano alla riduzione del prezzo; in ogni caso ogni azione dovrebbe mirare ad aumentare il livello di soddisfazione cumulata ed istantanea del cliente. Non esiste quindi una combinazione perfetta di azioni da usare, ogni azienda dovrà sceglierne un insieme coordinato adatto alla situazione e all'ambiente cui si riferisce.

Per valutare l'impatto che le azioni messe in atto hanno sulla clientela si classificano le azioni secondo due variabili: l'orientamento e la fase. L'orientamento, tattico o strategico, si riferisce all'orizzonte temporale e competitivo in cui si agisce; la fase, si identifica nel processo di acquisto-uso-abbandono, che caratterizzala la natura stessa dell'azione ed il tipo di risultati attesi. In particolare:

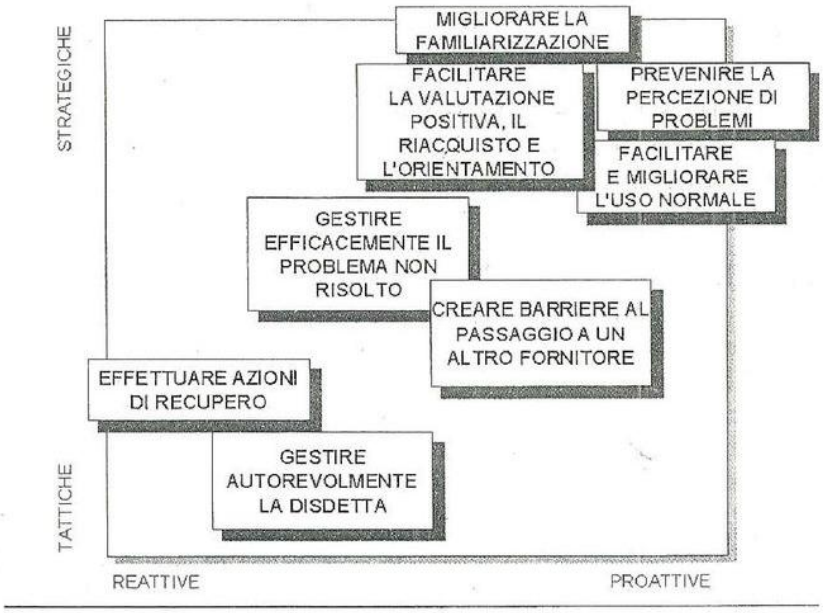
- Un orientamento strategico crea strutturalmente valore per il cliente anche scontando un tempo di realizzazione lungo; la maggiore soddisfazione della clientela è perseguibile

aumentando il valore erogato alla clientela dal punto di vista strutturale, oppure riducendo i costi strutturali, con lo scopo di arrivare a prezzi minori, mantenendo invariato il livello di qualità. Questo tipo di azioni che hanno un decisivo impatto sulla struttura aziendale, possono creare degli effetti importanti sia sulla fidelizzazione che sulla retention del cliente (nel medio periodo), ma soprattutto, se sono pensate in modo da risaltare le competenze distintive dell'azienda, risultano difficilmente imitabili dalla concorrenza. Esempi ne sono azioni che intervengono sul posizionamento, sul customer care e sul customer profiling.

- Un orientamento tattico ha l'obiettivo di ricercare gli effetti nell'immediato. Vista la facilità di implementazione-non agiscono a livello strutturale- e l'immediatezza di risultati queste azioni solitamente presentano un impatto modesto sulla struttura aziendale e possono avviare degli effetti di spirali imitative da parte della concorrenza. I programmi che più rispondono a queste caratteristiche sono quelli di retention;
- Le azioni di carattere proattivo tendono ad evitare o ritardare le fasi di passaggio; il principale obiettivo di queste azioni è fare in modo che il cliente non prenda mai veramente in considerazione la possibilità di cambiare fornitore, e fanno in modo che il cliente sia soddisfatto un ogni fase del processo di acquisto ed uso. Un esempio di queste azioni si può riscontrare nella capacità dell'azienda di offrire prodotti innovativi sul mercato.
- Le azioni reattive invece puntano al più "disperato" recupero del cliente, ed agiscono quindi quando il cliente è già entrato nella fase di abbandono. Un esempio si azioni di retention sono i *retention team* o le azioni di *winback*.

Incrociando queste quattro caratteristiche si arriva quindi all'estensione di un modello di azioni implementabili da parte del'azienda come strutturate in figura 5:

Figura 5- Classificazione delle azioni di fidelizzazione (Busacca, 1998)



- Le azioni strategiche proattive hanno il primario obiettivo di far entrare il cliente in azienda, e di mantenerlo in modo stabile tramite l'erogazione di un maggiore valore al cliente. Si possono categorizzare in:
  1. Azioni che puntano al miglioramento della familiarizzazione contrastando il calo di soddisfazione che generalmente avviene nel cliente quando inizia a confrontare le aspettative con la realtà non avendo ancora assimilato un buon grado di familiarità con l'impresa e tutte le prestazioni e i servizi aggregati e quindi tende a sentirsi tradito. In questa fase risultano particolarmente utili quegli strumenti che migliorano l'apprendimento siano essi attivi o passivi; ne sono esempi le welcome calls, la newsletter o le istruzioni per l'uso.
  2. Azioni destinate a prevenire la percezione di problemi prima che questi siano avvertiti dalla clientela; mantengono elevati livelli di fidelizzazione e ne sono esempi l'uso di panel di early adopters (utenti che testano i nuovi prodotti e ne mettono in luce problemi, difetti o malfunzionamenti) o di power users (utenti che usano spesso il prodotto/servizio).
  3. Azioni destinate a facilitare e migliorare l'uso normale consentendo una facile familiarizzazione; danno l'opportunità di mantenere e sviluppare nel tempo la soddisfazione della clientela anche se la concorrenza prova a contrastare l'azienda. Strumenti tipici sono il riconoscimento automatico (con l'uso di sistemi come la fidelity card), nuovi prodotti e restylings, azioni sulla rete distributiva per convincerla a fornire ulteriore supporto al cliente finale, uso di vip club, l'uso di un sito internet

con informazioni e possibilità di acquisti piuttosto che risoluzione di problemi e l'uso di newsletter per rafforzare il senso di appartenenza.

4. Azioni destinate a facilitare una valutazione positiva, il riacquisto e l'orientamento di altri potenziali clienti; diverse da quelle precedenti mirano ad aumentare l'immagine positiva che il cliente ha dopo l'uso del prodotto/servizio; questa percezione non è importante ai soli fini del riacquisto, ma influisce sulla possibilità di una buona pubblicità che il cliente potrebbe mettere in atto verso i propri conoscenti. Fanno parte di questo gruppo la gestione dei passaggi critici, l'erogazione di benefici inattesi e la customer convention.

- Azioni strategiche reattive e tattiche proattive sono raggruppate insieme dato che agiscono sul momento critico di inizio del passaggio, anche se in maniera differente; le strategiche reattive hanno l'obbiettivo di una gestione tempestiva e mirata del problema nel momento appena successivo alla sua nascita, mentre le tattiche proattive cercano di ritardare il processo di passaggio il più a lungo possibile. Si distinguono in:
  1. mirate alle gestione in modo efficace del problema con l'obbiettivo di intervenire sul cliente che ha riscontrato un'esperienza negativa con servizi sostitutivi, benefici alternativi immediati o garante del cliente.
  2. mirate alla creazioni di barriere per contrastare il passaggio ad un altro fornitore; comprendono la maggior parte del programmi di fidelizzazione comunemente conosciuti come bundling (sia sul prodotto/servizio che sul cliente), barriere sistematiche (usate solitamente grazie alla caratteristica del prodotto/servizio), barriere di apprendimento, cross-sector marketing, programmi premio, premi di anzianità, fidelity club e co-branding e club Omnibus (raccolta punti gestiti da un'azienda esterna).
- Infine, le azioni tattiche reattive agiscono alla fine del processo di abbandono, quindi quando il legame tra cliente e azienda è già estinto ed il cliente si è già spostato presso la concorrenza.
  1. Si può agire tramite delle azioni mirate alla gestione della disdetta, ossia programmi che intervengono sul cliente che ha espresso l'intensione di abbandono come Retention team o programmi di retention creati ad hoc.
  2. Nelle situazioni più critiche si possono effettuare delle azioni di recupero del cliente che ha già familiarizzato con un concorrente; subentra in questo caso il sistema di customer profiling per identificare quali tra i clienti persi meritano di essere recuperati tramite *win back letter* o *competitive upgrade* (applicando un trattamento di favore) . (Busacca, 1998)

2.8 Attività promozionale

Diversi sono gli strumenti promozionali che sono stati usati, studiati e sperimentati dalle imprese nel tempo, alcuni cercano un'interazione diretta con il cliente, un esempio chiaro ne sono le fidelity card, altri, hanno sempre lo scopo di influenzare la clientela senza che questa agisca di spontanea volontà; un esempio di questa seconda categoria è il merchandising, piuttosto che l'assortimento dei prodotti o la loro esposizione. In ogni caso, che l'attività appartenga ad un gruppo piuttosto che ad un altro, che sia quella di volantinaggio, di scontistica o un diverso strumento promozionale, genera un incremento delle vendite di negozio, soprattutto se studiato appositamente per il cliente giusto. Le promozioni possono essere definite in via generale come attività finalizzate ad attirare e colpire l'attenzione del consumatore, per influenzarne quindi l'acquisto finale.

Si possono distinguere diversi tipi di promozioni:

- promozioni di prezzo che portano a vantaggi immediati e misurabili e si ottengono con una riduzione del prezzo di almeno il 10%;
- promozioni di comunicazione che portano a vantaggi differiti e riscontrabili generalmente solo nel lungo periodo, per cui anche di più difficile misurazione per quanto riguarda i risultati;
- promozioni a premio come la raccolta punti, prove di acquisto o programmi fedeltà;
- promozioni di prodotto ossia un campione gratuito dato al consumatore;
- concorsi come lotterie, giochi, e vincite istantanee;
- infine si riscontrano le promozioni congiunte, come promozioni collegate ad eventi, charity o "tie in" grazie al quale più aziende concordano una promozione che vada a beneficio del prodotto di ognuna. (Parise e Vinelli, 2011)

2.8.1 Gli effetti delle promozioni

Qualunque promozione, in quanto attività, comporta degli effetti; uno dei principali e ben voluti è l'aumento delle vendite e quindi di fatturato, ma non sempre tutti gli effetti sono positivi. I più comuni effetti negativi in capo al retailer risultano essere eccessive o insufficienti scorte, rotture di stock e acquisti speculativi. Altri effetti, solitamente in capo al produttore sono inefficienze di produzione, piuttosto che di gestione della merce, o di "brand equity". Effetti si riscontrano ovviamente anche in capo al consumatore, che potrebbe innescare comportamenti opportunistici o cambiare opinione sull'immagine del prodotto e dell'insegna del retailer.

Quindi, perché le offerte promozionali non portino svantaggi bensì vantaggi, occorre che siano adeguatamente studiate, testate e messe in atto nel modo giusto per fare in modo che portino un maggiore ritorno economico e fedeltà del cliente invece che perdita della fiducia legata ad un'eventuale disservizio. (Parise e Vinelli, 2011)

2.9 Conclusioni

Diventa chiaro ormai che in tutti i settori e mercati le aziende mettono in piedi sistemi di attività e processi che hanno l'obiettivo di fidelizzare i clienti e portarli a svolgere la maggior parte dei propri acquisti presso i propri punti vendita. Strumenti diversi di fidelizzazione si sono ormai diffusi in un mercato sempre più concorrenziale in cui risulta sempre più difficile differenziarsi e ci si chiede quindi quale sia la soluzione ideale per vincere la concorrenza. (Pesce,2010) In realtà, non esiste una soluzione standard che vada bene per ogni caso e per ogni tipo di azienda; bisogna quindi ottenere un effetto di bilanciamento tra i vari programmi di loyalty che punta di raggiungere un obbiettivo finale di fedeltà e fidelizzazione, che ormai si sa, sono in grado di garantire una posizione di vantaggio all'interno del mercato. Ruoli chiave sono infatti giocati dall'approfondita conoscenza dei propri clienti e dei loro comportamenti. La conoscenza dettagliata di qualsiasi tipo di informazioni sulla clientela ed una corretta interazione e comunicazione con essa, porta ottimi risultati sull'andamento generale dell'azienda. Bisogna comunque raccogliere e saper gestire l'enorme mole di dati sulla propria clientela; uno degli strumenti che interagisce con il mondo della fedeltà e garantisce una raccolta dati precisa ed utile è l'ormai diffusissima fidelity card, di cui si parlerà nel capitolo successivo.

CAPITOLO 3-LA FIDELITY CARD E LA SUA EVOLUZIONE NEL MONDO TECNOLOGICO

3.1 Introduzione

Ciò che si evince dal capitolo precedente è che al giorno d'oggi le aziende cercano continuamente un modo migliore ed innovativo per soddisfare, viziare e legare a sé i propri clienti. Ecco che diverse aziende elaborano e scelgono diversi programmi di fidelizzazione per conquistare la fiducia del cliente; tuttavia, il modo migliore per svolgere questa attività parte da una conoscenza approfondita e aggiornata del consumatore e dei suoi comportamenti al fine di creare un vantaggio nella stesura delle politiche e delle azioni di loyalty personalizzate(Parise e Vinelli, 2011).

Tecnologia avanzata e customer database si sono con il tempo integrati e hanno avviato il gioco del marketing globale su scala locale; infatti, proprio sulla gestione della globalizzazione tramite investimenti in marketing locale, micromarketing e talvolta marketing one-to-one, risulta essenziale il ruolo della fidelity card; strumento, il cui duplice obiettivo, risulta fondamentale nella gestione delle azioni di loyalty (Mauri, 2000) .

3.2 La fidelity card

Il mondo odierno della GDO è caratterizzato da due spinte opposte che convergono: da un lato gli operatori creano offerte personalizzare per il cliente, dall'altro, il cliente è alla continua ricerca dell'offerta che più lo soddisfa tra tutte quelle dei concorrenti. Questo carattere spiega perché le imprese grocery investano sempre più in micromarketing e marketing one-to-one; ma per fare ciò si crea il bisogno di dedicare attenzione al comportamento del consumatore stesso. (Rinolfi e Salinari, 2007). Questa sete di conoscenza ha portato ad una diffusione della fidelity card nei vari anni, fino a classificarla in cima alla lista degli strumenti di loyalty più diffusi nel mondo della GDO (Pesce, 2010). Oggi, la fidelity card si è estesa dal mondo della distribuzione a tutti gli altri settori. (Rinolfi e Salinari, 2007)

Risulta quindi essere questo il duplice scopo, obiettivo e motivo di esistenza della fidelity card: da un lato l'azienda persegue una politica di fidelizzazione della propria clientela e dall'altra riesce nel contempo a raccogliere ed elaborare dati sul comportamento del consumatore stesso, dati che se usati nel giusto modo le permetteranno di creare nuove strategie e campagne di fidelizzazione adatte e personalizzate per il singolo cliente.

La fidelity card, dopo una prima diffusione degli anni ’50, è arrivata in Europa sono nei tempi successivi; ha rimpiazzato o si è affiancata ai vecchi bollini, risultando più utile rispetto a questi ultimi vista la mole di dati che fornisce all’azienda. (Parise e Vinelli, 2011)

La maggior parte delle carte fedeltà viene rilasciata gratuitamente al cliente, dopo una compilazione di un modulo con i dati personali e altre informazioni che saranno successivamente inserite all’interno di un file dedicato interamente al cliente. (Parise e Vinelli, 2011)

Da una ricerca svolta dall’Università Bocconi risulta che il titolare tipo della fidelity card sia piuttosto giovane, più precisamente rientri in un’età tra i 25 ed i 35 anni, soprattutto di sesso femminile. In linea generale, però, emerge non poca variabilità nell’efficacia dei programmi appoggiati alla fidelity card, sia in funzione di caratteristiche di reddito, interessi ecc, del cliente che in funzione della strategia pensata dall’azienda. Insomma, il loyalty program è di supporto solo se è studiato e realizzato in modo mirato, mentre perseguendo un approccio indifferenziato si rischia di incappare in decisivi errori.

La stessa ricerca evidenzia che la partecipazione al programma fedeltà è correlata ad un coinvolgimento più profondo tra cliente ed azienda, quindi l’azienda riesce nell’intento di instaurare una relazione solida e profonda con il cliente stesso. (Parise e Vinelli, 2011)

Ecco perché nel corso degli ultimi anni, ed il fenomeno non accenna a diminuire; gli operatori hanno investito sempre più in programmi di questo tipo, e anche se i risultati non sono stati sempre soddisfacenti, nella maggior parte dei casi hanno riscontrato una piena soddisfazione da parte della clientela cui erano destinati. Questi successi però, per essere tali, devono essere supportati da combinazioni di appropriate tecnologie di raccolta e organizzazione delle informazioni, per poi interpretare, ed elaborare i dati e creare con una certa innovazione un’appropriata offerta. (Rinolfi e Salinari, 2007)

3.2.1 Una ricca risorsa per l’azienda: informazioni sul comportamento della clientela

È oramai risaputo che uno dei principali vantaggi, soprattutto se l’azienda sceglie un posizionamento di qualità, risiede nella conoscenza del consumatore e nel relativo sviluppo di forme e strategie (Rinolfi e Salinari, 2007). Quindi il ruolo chiave nel core business dell’azienda è ricoperto dalla conoscenza dei propri consumatori e dei loro comportamenti e dall’uso di una soluzione che consenta di sfruttare al massimo le potenzialità date dalle informazioni, transazionali e di profilazione, raccolte dal programma di fidelizzazione. La conoscenza dettagliata delle caratteristiche socio demografiche e delle abitudini di consumo

dei clienti consente di offrire benefici differenziati e coerenti con le loro esigenze specifiche. Grazie a informazioni sempre più dettagliate le attività promozionali di un programma loyalty possono essere studiate, disegnate e realizzate in chiave di stimolo, di arricchimento e di animazione permettendo di: identificare e classificare i clienti migliori e le loro abitudini di acquisto, mantenere il loro corrente livello di spesa e ampliare il numero di clienti fornendo incentivi per aumentarne la fedeltà e di conseguenza gli acquisti. Tanto più un'azienda sarà in grado di interagire costantemente con i propri clienti maggiori saranno i risultati. (Pesce, 2010)

L'idea di fondo che ha supportato le fidelity card si riscontra nel fatto che la salute di un'azienda dipenda dalla robustezza del suo portafoglio clienti, che non deve essere caratterizzato da volatilità, bensì da fedeltà. Il passo successivo si è fatto pensando che prima di conoscere la fedeltà del cliente bisognasse identificarlo, tracciarne il comportamento d'acquisto, trasformare i dati raccolti in conoscenza ed infine sviluppare azioni di marketing apprezzate, che lo coinvolgano in una relazione con l'azienda. (Mauri, 2000)

Il processo che porta a rilevare e controllare il comportamento del consumatore nel settore della GDO, inizia con l'emissione di una fidelity card per la raccolta dei punti: il cliente per ottenerla deve fornire alcuni dati personali e poche informazioni, che nella sua mente sono già di dominio pubblico, ma per l'azienda diventano informazioni fondamentali per iniziare il processo di elaborazione dei dati. Al momento del passaggio alle barriere d'uscita tramite la lettura della carte si crea un'associazione tra i punti del cliente, a cui vanno aggiunti quelli dell'ultima spesa, e lo scontrino. Questi dati saranno poi trasmessi alla sede centrale nel *Data Warehouse*, dove saranno poi elaborati. Queste ultime due fasi non sono propriamente qualificabili come semplici a causa dell'enorme mole di dati che viene registrata in azienda ogni giorno; per di più si deve mantenere una qualità elevata ed aggiornata in tempo reale. (Rinolfi e Salinari, 2007)

Le elaborazioni a cui vengono sottoposte le informazioni sono diverse: la più significativa, chiamata *basket analysis*, consiste nel determinare i diversi target di clienti in base alle abitudini di spesa. I dati immagazzinati sono poi analizzati, elaborati ed aggregati per sviluppare offerte adeguate al giusto cluster di clientela. Tutti i dati che sono raccolti da queste carte costituiscono un patrimonio per l'azienda stessa che consente di rispondere ai bisogni della propria clientela; permetto di più della conoscenza dal punto di vista qualitativo della clientela, possono fornire una base di appoggio per campagne di marketing mirate, basate sulla profilazione e sulla segmentazione e localizzazione di liste di target. I dati infine possono anche svolgere un supporto per la pianificazione strategica e lo sviluppo della rete vendita per comprendere l'ambiente in cui si vuole andare ad agire. (Parise e Vinelli, 2011)

Per essere efficiente ed efficace l'azienda deve trovare il giusto equilibrio tra investimento e risultati, dato che l'immagazzinamento dei dati richiede enormi sistemi informatici sia dal lato dell'hardware che da quello del software; bisogna quindi non incorrere nell'errore di investire troppo in un sistema che presenti comunque limitate opportunità di tornaconto, o investire poco e rendere quindi il sistema inutile ai fini aziendali. (Rinolfi e Salinari, 2007)

Un'azienda può conoscere quasi tutto sui propri clienti una volta che li ha moniti di una fidelity card: è a conoscenza di cosa acquistano, quando lo fanno e con quanta frequenza, se stanno attenti al risparmio, come pagano, ecc. (Parise e Vinelli, 2011)

Tutte le fidelity card che i consumatori odierni possiedono sono fondamentali strumenti di connessione con un sistema informativo che li descrive, li riconosce e li segue in ogni atto d'acquisto. (Rinolfi e Salinari, 2007)

In ogni caso lo sfruttamento dei dati prodotti dalla fidelity card per aumentare la conoscenza probabilmente non finirà, resta probabilmente da chiedersi quanto la GDO si stia spingendo a fondo nell'analisi del comportamento del consumatore; seguendo gli acquisti di un cliente si potrebbe parzialmente costruire non solo le abitudini di acquisto, ma quelle di vita del consumatore. (Mauri, 2000)

3.2.2 La fidelity card some strumento di fidelizzazione

Si è detto che la fidelity card è uno strumento usato dalle catene per garantirsi la fedeltà del cliente tramite il diritto a sconti per i soli possessori, ed una raccolta di punti elettronica; punti che, una volta raggiunto un obiettivo danno diritto a premi, piuttosto che sconti o buoni. La differenza con uno sconto normale, risiede nel fatto che il cliente sia incentivato a svolgere spesso acquisti nel punto vendita al fine di raggiungere l'obiettivo di punti necessari per ritirare il premio. (Parise e Vinelli, 2011) Le ricompense che il consumatore riceve sono più generose tanto quanto il consumatore segue il dettagliante. Il punto fondamentale è che il consumatore usi la carta ogni volta che compie un acquisto, e per stimolare questo impegno, il dettagliante solitamente lega la carta ad uno schema di fedeltà che può durare anni.

Ma il vero potenziale della fidelity card risiede nell'identificazione dei clienti, di quelli persi e di quelli acquistati in tempo reale invece che nella solo analisi dei dati finali. Si riesce quindi a perseguire in tempo utile il recupero di quelli insoddisfatti che stanno per adottare un azione di exit, e di premiare e servire meglio quelli che sono ormai affezionati al punto vendita. (Rinolfi e Salinari, 2007)

In particolare, dopo il lancio di una carta da parte di un'azienda, il card manager deve monitorarne l'uso sia per prevenire un calo di interesse, sia per stimolare un suo impiego più

frequente. Gli indicatori più importanti per stimolare l'interesse del consumatore sono la presenza di acquisti promozionali nelle spesa e una frequenza di visita almeno settimanale.
Bisogna quindi controllare sia le carte per le quali l'incidenza delle promozioni è inferiore a una soglia minima di visibilità sia le carte con una frequenza di visita inferiore alla settimana. Per il primo caso si valuta se le promozioni legate alla carta sono quelle adatte al titolare. Per quanto riguarda la visita settimanale, un'analisi della relazione tra la probabilità di perdere il cliente-carta ed il periodo trascorso dall'ultima spesa evidenzia che, se la frequenza settimanale corrisponde a fedeltà, allora è anche vero che dopo 90 giorni di quiete la carta, e di conseguenza il consumatore, sono persi. Questo suggerisce che l'azienda dovrebbe contattare o incentivare il cliente che non si è recato nel punto vendita nell'arco del mese. (Mauri, 2000)
Si capisce che i dati risultano utili anche per l'orientamento sul piano operativo, mettendo in atto azioni che servano al meglio il consumatore. L'elaborazione di cluster creati in base ai comportamenti differenziati permettono di sviluppare posizionamenti di immagine differenziata, creando operazioni ed offerte mirate. Inizia quindi la comunicazione diretta per creare e comunicare l'offerta al singolo consumatore in modo tale quest'ultimo possa affermare che il punto vendita lo conosca, e soddisfi nella maniera più precisa possibile le proprie esigenze.
L'attività di fidelizzazione può quindi creare un vero e duraturo vantaggio competitivo, ma se non è pensata ed organizzata in maniera appropriata può portare ad una serie di insuccessi di non leggero peso. Oggi la GDO è quindi entrata nel mondo del servizio interattivo, personalizzato e di macroarea, rispondendo all'evoluzione del consumatore e dell'emergere delle sue nuove esigenze e comportamenti. (Rinolfi e Salinari, 2007)
La GDO si sta quindi impegnando in una sorta di *learning relationship* in cui azienda e cliente imparano a conoscersi ed apprezzarsi, e nei livelli più profondi si arriva alle modifica del proprio comportamento per assecondare le reciproche esigenze. (Rinolfi e Salinari, 2007)
Sono quindi diversi i vantaggi di un orientamento alle conoscenze sul consumatore; tra i più importanti una soddisfazione delle aspettative del consumatore, quindi una sua fidelizzazione, tramite una misurazione delle azioni, una focalizzazione delle risorse e quindi una precisione dell'offerta. Per il retail, tutto questo è possibile solo grazie all'evoluzione delle tecnologie dell'informazione. L'uso delle fidelity card consente di identificare il cliente, ma può creare altri benefici a livello di retail: una gestione della qualità mirata e personalizzata. (Rinolfi e Salinari, 2007)

3.3 Il concetto evoluto di fidelity card pensato da Despar

Un'importante azienda della GDO, Despar, ha deciso di mettere da parte la fidelity card plastificata o cartacea, usata da tante aziende del proprio settore, per portarne il concetto nel mondo tecnologico che oggi circonda il consumatore odierno; tramite un sito internet ed una applicazione per smartphone, *Despar Tribù*, l'azienda ha deciso di ampliare la politica di loyalty, evitando di limitarsi alla mera raccolta punti ed alla conseguente emissione di un buono sconto, ha creato un mondo di interazione in cui il consumatore possa divertirsi e sia stimolato all'uso settimanale del sito ed incentivato alla rivisitazione della pagina web più spesso ed in modo autonomo. Insomma, è riuscita ad approfondire la relazione con il cliente stesso, partendo dalla parte tecnologica per poi portarla nel punto vendita, in cui il proseguimento della relazione stessa termina con un premio sconto per il cliente e la sua fedeltà.

3.3.1 Il mondo Despar

Aspiag Service Srl, è una concessionaria del marchio *Despar Nordest* e fa parta del gruppo internazionale *SPAR* presente a livello mondiale; si estende tra Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige, mentre negli ultimi anni sta conquistando con successo anche l'Emilia Romagna. Presenta alla propria clientela tre insegne che vanno a distribuirsi essenzialmente su tre format diversi:

- L'insegna *Despar* identifica i supermercati di dimensioni contenute per favorire la relazione con il cliente. Appoggiata a questa insegna è stata sviluppata *Despar Express* che si caratterizza per essere dedicato a clienti in viaggio.
- *Eurospar* serve invece l'area urbana, e grazie alle dimensioni leggermente maggiori è dedicato alla spesa settimanale.
- *Interspar*, di dimensione decisamente più estese rispetto ai precedenti, offre al cliente un assortimento molto più vasto estendendo la propria offerta anche a prodotti non grocery.

Despar offre numerose private label dedicate alle varie esigenze del cliente: si passa da quella economica, *Budget*, a quella di qualità, *Despar Premium*, per poi estendere la gamma a prodotti di costo intermedio, piuttosto che specifici per vegani o celiaci.

Il marchio *Spar*, che si è esteso in Italia dagli anni '50 ha gradualmente cambiato il suo nome in *Despar*. Fonda la propria politica di gestione aziendale su quattro valori ben definiti, sempre guardando all'ultimo obiettivo di un raggiungimento di una presenza consolidata sul territorio. I valori che guidano ogni collaboratore sono:

- Attenzione al cliente tramite una relazione di ascolto delle persone per capire bisogni e necessità;
- Innovazione tramite la raccolta di informazioni chiave destinate a diventare scintilla per idee innovative;
- Sviluppo delle persone che sono messe al centro della sua gestione, puntando su un apprendimento continuo, responsabilità ed autonomia lavorativa per creare commitment e motivazione.
- Sostenibilità per creare un rapporto equilibrato e duraturo di tutte le attività, mettendole a confronto con effetti economici, sociali e ambientali.

3.3.2 La fidelity card: Despar Tribù

Despar Tribù è il concetto evoluto di fidelity card proposto da Despar.
Despar stessa definisce *Despar Tribù* come una community gratuita e aperta a tutti, creata per permettere di risparmiare e restare sempre aggiornamenti sulle iniziative Despar. Generalmente il funzionamento di una fidelity card si basa su un meccanismo così definito: l'importo dello scontrino collegato alla fidelity card definisce la quantità di punti che andranno caricati nella carta del cliente (il rapporto è generalmente impostato di un punto per ogni euro speso). Al raggiungimento di una determinata quota il cliente può richiedere un buono sconto (la formula più comune è quella di 10 euro di buono raggiunti i 1000 punti), oppure un premio.
Despar invece, dopo aver abbandonato la tradizionale fidelity card, fonda la sua logica sulla raccolta dei *Punti Cuore*, che si possono tranquillamente assimilare ai punti associati ad una carta fedeltà. L'associazione del profilo del cliente ai propri Punti Cuore è svolta tramite un codice personale, che è visibile nell'applicazione che il cliente può installare sul proprio smartphone, oppure può stampare il codice QR code dal proprio profilo una volta che il cliente si è iscritto sul sito internet Despar.
Il sistema della raccolta punti classico consiste nell'assegnazione di 20 Punti Cuore per ogni euro di spesa. A seconda dei punti accumulabili sono poi previste due opzioni per la richiesta del buono, in particolare:

- Raggiunti 2000 Punti Cuore il cliente può attivare un coupon di 2euro da usare su una spesa di 30euro.
- Raggiunti i 5000 Punti Cuore il cliente può attivare un coupon di 5euro da usare su una spesa minima di 50euro.

Questi coupon sono accumulabili con altre opzioni o sconti validi al momento della spesa.

Ciò che rende innovativa e diversa l'iniziativa di Despar non si limita all'uso della tecnologia in sostituzione di una fidelity card comune, bensì nel creare interazione e rapporto con il cliente stesso tramite un'applicazione ed un sito internet interattivi che siano in grado di avvicinare il cliente alle proprie promozioni ed offerte ed infine al punto vendita.

3.3.3 La raccolta dei punti cuore

Analizzando le varie possibilità offerte da Despar per la raccolta di punti cuore, si può facilmente intuire come il cliente sia portato a visitare sempre più spesso il sito, o interessarsi al volantino piuttosto che interagire con l'azienda.

Il primo metodo, corrisponde a quello tradizionale della fidelity card ma invece di presentare una banale card plastificata il cliente può presentare un codice abbinato al proprio profilo alla cassiera, anche se nella maggior parte dei casi, il cliente presenta il proprio smartphone all'operatore della cassa stessa; questo passaggio che può sembrare futile, in realtà porta la relazione ad un piano superiore: il fatto che il cliente affidi un oggetto di valore all'operatore presuppone un minimo grado di fiducia vista l'essenzialità e l'importanza dello smartphone per la gran parte dei consumatori odierni.

Un altro sistema per raccogliere punti cuore consiste nello sfogliare il volantino cartaceo distribuito; in questo infatti sono presenti vari codici distribuiti nel corso delle pagine che se scannerizzati con lo smartphone danno accesso ad ulteriori Punti Cuore. Il cliente quindi non è più portato a cestinare il volantino stesso una volta ricevuto; i codici posizionati in punti strategici portano quindi l'attenzione del cliente su alcuni prodotti di particolare importanza per l'azienda stessa.

Un sistema di particolare interazione consiste in una sezione dell'applicazione chiamata *Gioca e Risparmia*; questa sezione settimanalmente tramite una notifica ricorda al proprio cliente che è presente una nuova sezione di gioco da risolvere per ottenere altri 500 punti cuore. Nel gioco il cliente deve trovare un collegamento sensato tra quattro parole, due delle quali mancanti; ovviamente, se dopo i tre tentativi disponibili il cliente indovina entrambe le parole mancanti gli verranno accreditati 500 punti cuore che andranno a sommarsi allo storico del cliente. Questo giochino, per quanto banale possa risultare, crea un appuntamento di divertimento settimanale tra cliente ed azienda, che approfondisce in qualche modo la relazione, rendendola meno pesante e portandola su un piano diverso da quello economico.

Altri modi per ottenere punti cuore, sono appunto la visita e la navigazione frequente del sito-internet Despar, piuttosto che la lettura di articoli dell'editoriale o l'uso della sezione dedicata alla lista della spesa compresa anche nell'applicazione. Tutto questo mette il consumatore

nella posizione di trovarsi a sfogliare articoli nei tempi morti, e permette a Despar di capire quanto tempo il cliente si è fermato su una pagina piuttosto che un'altra delineando comportamenti e preferenze specifiche su cui andare ad agire in futuro.

3.3.4 La struttura dell'applicazione Despar Tribù

Al giorno d'oggi l'aumento dell'uso degli smartphone ha portato ad un conseguente aumento e diffusione delle App, facendo estendere il fenomeno a livello mondiale e portando sempre più aziende ad estendere la loro politica di comunicazione anche a questo strumento. (Viglianisi, 2016)

Despar tribù è stata quindi lanciata anche per rispondere ad un mercato innovativo, e seguire il consumatore nella sua evoluzione e nelle sua abitudini giornaliere.

L'applicazione, in diretta connessione con il sito internet è composta di diverse sezioni, ognuna delineata al fine di un proprio obiettivo. È accessibile dal cliente tramite un' e-mail ed una password, che può modificare nella sezione dedicata all'area personale. In questa sezione il cliente può registrare ulteriori dati sensibili, piuttosto che punti di vendita abituali o preferenze d'acquisto; gli viene concessa la possibilità di indicare la presenza di familiari, animali domestici, e altri aspetti in modo da aiutare l'azienda a proporre le giuste promozioni. Qui si trova anche il codice personale del cliente da presentare alla cassa per il caricamento dei punti cuore, uno storico delle spese precedenti e la somma totale dei punti Cuore di cui si può usufruire con il relativo importo di sconto associato.

La seconda sezione serve per attivare le promozioni: in primis il coupon, da 2 o 5 euro; sono attivabili anche ulteriori sconti e promozioni su prodotti specifici. Una volta attivate le promozioni desiderate, l'applicazione genera un QR code da mostrare al momento del pagamento.

La terza sezione è quella dedicata al gioco, che permette un accumulo extra di punti cuore mentre la quarta permette di attivare lo scanner per leggere i codici dei prodotti del volantino cartaceo, o compilare una lista desideri.

L'ultima sezione è dedicata all'assistenza del cliente, permette infatti un contatto con la direzione centrale Despar a cui il cliente può spiegare l'eventuale problema o insoddisfazione in merito a varie questioni e che permettono all'azienda di rimediare ai propri errori.

Saltuariamente, tramite un aggiornamento dell'applicazione, viene creata un'ulteriore sezione, dedicata a promozioni di passaggio, concorsi o ulteriori azioni di loyalty.

3.4 Conclusioni

La carta fedeltà, nonostante sia ormai un elemento considerato all'interno del settore della GDO, rimane uno strumento di loyalty decisamente utile all'azienda stessa. Grazie alla tecnologia permette infatti all'azienda di incanalare un patrimonio di informazioni preziose ai fini della gestione delle dinamiche aziendali implementabili in futuro. Nonostante la fidelity card costituisca già di per sé uno strumento di fidelizzazione diretta del cliente, Despar ha saputo innovare il concetto ed applicarlo al mondo tecnologico che oggi circonda il consumatore moderno; ha portato il piano di fedeltà diretta ad un livello superiore cercando di interagire con il proprio cliente in diversi modi ed incentivandolo a visitare ogni aspetto dell'ambiente aziendale.

FIGURE, TABELLE ,GRAFICI

Figura 1 – *La struttura delle imprese della GDO (Viviano et al., 2012, La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare in Italia).*

Figura 2- *Matrice di classificazione della clientela (Busacca,1998)*

Figura 3- *I diversi stadi della fiducia nelle relazioni (Castaldo e Mauri,2002)*

Figura 4- *Gli stadi evolutivi della relazione fiduciaria tra impresa e cliente (Castaldo e Mauri,2002)*

Figura 5- *Classificazione delle azioni di fidelizzazione (Busacca, 1998)*

Tabella 1- *Quote di mercato supercentrali italiane (FederDistribuzione, 2016).*

Tabella 2- *Una classificazione delle possibili forme di fedeltà (Castaldo e Mauri, 2002)*

Tabella 3- *I diversi stadi della fedeltà (Castaldo e Mauri, 2002)*

Grafico 1- *Evoluzione del numero di ipermercati in Italia (FederDistribuzione, 2016)*

Grafico 2- *Evoluzione del numero di supermercati in Italia (FederDistribuzione, 2016)*

Grafico 3- *Evoluzione del numero di libero servizio in Italia (FederDistribuzione, 2016)*

Grafico 4- *Evoluzione del numero di discount in Italia (FederDistribuzione, 2016)*

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA. VV., 2013,*Indagine conoscitiva sul settore della GDO*. IC43, Autorità garante della concorrenza e del mercato.

AA. VV.,2016, *Mappa Distributiva in Italia*. FederDistribuzione.

BRESCIA, A., 2017, *Centrai d'acquisto e gruppi distributivi alimentari in Italia*. Distribuzione Moderna.

BUSACCA, A.G.,1998, *Costruire la fedeltà*. Disegnare e realizzare un'efficace strategia di customer loyalty.

DE COSMO, L. M., 2010, *L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei*. Esperienze d'impresa 2/2010.

CASTALDO, S., MAURI, C., 2002, *Il loyalty management nella distribuzione moderna.*

MAURI, C., 2000, *Fedeltà… alle carte e fedeltà al negozio: coincidono?* Convegno: Le tendenze del marketing in Europa.

METELLI, M., DEL CURTO, B., BISSON, M., 2010, *Scenario evolutivo della grande distribuzione organizzata in Italia*. Politecnico di Milano.

PARISE, A., VINELLI, A., 2011, *La gestione delle attività di marketing in un'impresa della grande distribuzione organizzata*. Università degli studi di Padova.

PESCE, M.,2010, *Premi cuciti su misura*. Largo Consumo n°6/2010.

RINOLFI, A., SALINARI, P., 2007, *Grande distribuzione, consumatori e fidelity card*. 3/2007 di Consumatori diretti e mercato.

RUNFOLA, A., 2014, *La distribuzione commerciale*. Economia e Management delle imprese, strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale.

SICCA, L., 2004, *Concentrazione e potere di mercato della distribuzione alimentare*. Fasciolo 3, Il Mulino- Rivisteweb.

TIERI, E., GAMBA, A., 2009, *La grande distribuzione organizzata in Italia*. Funzione studi del Banco Popolare.

VIGLIANISI, P., 2016 *Le App in GDO: inutili ed a torto. Ecco 3 buoni motivi per aggiornare le strategie di marketing*. GDONews

VIVIANO, E., AIMONE GIGIO, L., CIAPANNA, E., COIN, D., COLONNA, F., LAGNA, F., SANTIONI, R., 2012, *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare in Italia*. Occasional Papers n°119, Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia.

Per il paragrafo 3.3 ci si è appoggiati alle informazioni fornite dal sito: www.despar.it e dalla relativa applicazione. Le considerazioni sulle reazioni del consumatore sono frutto di una pura analisi personale.

Numero di parole: 14915 (bibliografia esclusa)