



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Loyalty management e App nella GDO: Lidl Plus e Walmart"

RELATORE:

CH.MO PROF. Cappellari Romano

LAUREANDA: Francesca Minelle

MATRICOLA N. 1188286

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

INDICE

Introduzione

CAPITOLO 1 Loyalty Management nella GDO

1.1 Programmi fedeltà

1.2 Obiettivi e vantaggi

1.3 Strumenti: dalla Fidelity Card all'App Loyalty

1.3.1 Fidelity Card

1.3.2 Sito web aziendale

1.3.3 Applicazione mobile

CAPITOLO 2 Il caso Lidl: Lidl Plus

2.1 Programma fedeltà

2.2 App Loyalty: Lidl Plus

2.3 Servizi offerti

2.3.1 Coupon

2.3.2 Offerte

2.3.3 Volantini

2.3.4 “Cancella e Vinci”

CAPITOLO 3 Il caso Walmart: App Walmart

3.1 Programma fedeltà

3.2 App Loyalty: Walmart

3.3 Servizi offerti

3.3.1 Walmart+

3.3.2 Walmart Pay

Conclusione

Bibliografia e sitografia

Introduzione

Il Loyalty Management è definito come: “Un impegno profondo [volto a sviluppare, nei consumatori, un comportamento di] riacquisto di un prodotto/servizio preferito in modo coerente e costante nel futuro, causando così acquisti ripetuti dello stesso marchio o della stessa serie di marchi, nonostante le influenze situazionali e gli sforzi di marketing [dei concorrenti] che potrebbero causare switching behavior” (Oliver 1999, p. 34).

Questo, nel settore della Grande Distribuzione Organizzata è caratterizzato dall'utilizzo predominante di programmi fedeltà, attraverso i quali i marketing manager cercano di fidelizzare, creare relazioni durevoli e di valore e trattenere i consumatori che generalmente sono caratterizzati da un basso coinvolgimento all'insegna (Ziliani et al., 2019).

Tuttavia, negli ultimi anni, i cambiamenti nel comportamento dei consumatori e nel mercato, che diventa sempre più affollato di promozioni tradizionali, ha portato alla necessità di differenziarsi attraverso la trasposizione digitale di forme promozionali prima fisiche e cartacee e alla creazione di nuovi strumenti.

Questo elaborato pertanto, ha l'obiettivo di trattare il Loyalty Management in questo particolare settore caratterizzato attualmente dalla diffusione di nuovi touchpoint, attraverso i quali i consumatori possono interagire con le insegne in esperienze di shopping pertinenti, coinvolgenti, personalizzate, facili e convenienti (Ziliani, 2015).

Di questo si parlerà nel primo capitolo di questo lavoro, focalizzandosi sull'analisi dei programmi fedeltà, sugli strumenti più diffusi che li caratterizzano e sulla crescente importanza dei nuovi punti di contatto come le App Loyalty, che permettono di raccogliere dati e informazioni utili per personalizzare l'esperienza di interazione, i contenuti e le offerte disponibili per i singoli clienti in base ai loro gusti e preferenze.

A sostegno di questo, nel secondo e nel terzo capitolo, verranno trattati due casi aziendali: Lidl e Walmart con le relative applicazioni che rappresentano realtà molto rilevanti nel mondo della GDO. Queste due insegne sono state scelte come oggetto di analisi per la loro forza nel settore, in quanto Walmart è la prima potenza al mondo e Lidl con il gruppo tedesco Schwarz si trova al quarto posto nella classifica retailers GDO 2021 stilata da Deloitte¹.

¹ DELOITTE. (2021). *Global Powers of Retailing 2021*. Deloitte.com [online].

FY 2019 Rank	FY 2018 Rank	Company	Paese d'origine	FY 2018 Vendite al Dettaglio (US\$mil)	YoY (%)	CAGR FY 2014-2019 Vendite al Dettaglio (US\$mil)
1	1	Walmart Inc	US	523,964	1.9%	1.5%
2	3	Amazon.com, Inc.	US	158,439	13.0%	17.7%
3	2	Costco Wholesale Corporation	US	152,703	7.9%	6.3%
4	4	Schwarz Group	Germany	126,124	8.6%	7.4%
5	5	The Kroger Co.	US	121,539	1.0%	2.3%
6	6	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	115,994	4.8%	8.7%
7	7	The Home Depot, Inc.	US	110,225	1.9%	5.8%
8	8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	106,326 e	5.6%	6.4%
9	9	CVS Health Corporation	US	86,608	3.1%	5.0%
10	10	Tesco PLC	UK	81,347	1.4%	0.8%

Tabella 1: Top 10 Global Retailers.

Fonte: Deloitte, (2021).

Il confronto fra queste due insegne viene fatto in quanto entrambe hanno adottato recentemente un'applicazione mobile come mezzo principale del proprio programma fedeltà per fidelizzare i consumatori, rispettivamente Lidl Plus e Walmart, al fine di evidenziare eventuali punti di contatto e differenze.

In particolare, l'analisi di queste due applicazioni è avvenuta sia attraverso la letteratura, sia attraverso il download e il loro utilizzo personale mediante l'approccio da cliente con lo scopo di analizzare i vantaggi e i servizi offerti, di sottolineare l'importanza crescente delle App Loyalty come strumento nel Loyalty Management della GDO e come queste dovrebbero essere progettate per essere di successo.

CAPITOLO 1

Loyalty Management nella GDO

L'ambiente competitivo della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) è considerato un contesto molto rilevante per l'analisi del Loyalty Management, infatti quest'ultimo è caratterizzato dal fatto che la preferenza dei consumatori per un distributore non preclude necessariamente atteggiamenti favorevoli verso un altro operatore.

Questo porta negli ultimi anni, ad una carenza generalizzata di differenziazione delle marche e allo stesso tempo ad un aumento dei programmi fedeltà ad esse associati. In particolare, le aziende italiane spendono quote crescenti del budget di marketing per le proprie strategie di fidelizzazione della clientela. Questa corsa alla fidelizzazione e accelerazione nella diffusione dei programmi loyalty ha come conseguenza la ricerca di differenziazione delle aziende in un mercato sempre più affollato e saturo di programmi di fidelizzazione "tradizionali" (Ziliani et al., 2019).

Oliver (1999) definisce la fedeltà come un coinvolgimento profondo verso il riacquisto di un prodotto o servizio preferito nel corso del tempo che conduce il consumatore ad acquisti ripetuti di una stessa marca e ad una minore sensibilità nei confronti dei prezzi e offerte dei concorrenti. Poiché un consumatore fedele è più profittevole di uno nuovo in quanto spende di più e non sono necessari costi di acquisizione, il Loyalty Management impone di considerare i consumatori esistenti come una priorità e di passare dal mass-marketing al micro-marketing, al fine di impiegare al meglio le risorse (Knox, 1998).

Pertanto, in un contesto competitivo come quello della GDO, considerato tipicamente a basso coinvolgimento in cui le insegne rischiano di diventare una "commoditization", per raggiungere e mantenere vantaggio competitivo è fondamentale per i marketing manager sviluppare programmi fedeltà che tengano conto delle componenti intangibili e di natura psicologica del brand al fine di costruire un sistema di valori chiaro e definito che risulti premiante e in grado di soddisfare e fidelizzare il consumatore.

1.1 Programmi fedeltà

I programmi fedeltà si sono affermati come uno tra gli strumenti più importanti e utilizzati del Loyalty Management dalle imprese della GDO per gestire in modo efficace la relazione con i clienti sulla base dell'assunto che l'appartenenza al programma incoraggia la fedeltà all'insegna. Emerge infatti che in Italia il 53% delle insegne ha un programma fedeltà, il 65% personalizza la comunicazione e il 57% è in grado di personalizzare le offerte (Università di Parma, 2020).

Le iniziative di fidelizzazione hanno due facce: una visibile e facilmente imitabile rappresentata dal catalogo, dai punti e dai premi, e una invisibile, più preziosa e strategica per creare valore nel lungo periodo che consiste nello sfruttare il patrimonio informativo dei database dei clienti. Infatti, per servire al meglio il consumatore è necessario organizzare una conoscenza costante e approfondita dei suoi comportamenti, ma le informazioni sono efficaci solamente se sono molto aggiornate e puntuali così da permettere di attivare promozioni personalizzate.

Attraverso queste, i marketing manager sono in grado di sviluppare la componente comportamentale della fedeltà, fondamentale per il successo dei programmi (Ziliani, 2015).

In un contesto sempre più affollato è quindi necessario differenziarsi progettando attentamente il posizionamento della propria iniziativa affinché sia percepita dai clienti come distintiva.

Questo ha portato negli anni i programmi fedeltà ad evolversi prima verso il Customer Relationship Management (CRM) basato sulla pianificazione, implementazione e monitoraggio dell'insieme delle relazioni con i clienti, per poi sviluppare un nuovo framework gestionale: il Customer Experience Management (CEM). Quest'ultimo permette la progettazione e la gestione di una customer experience superiore e di qualità attraverso i vari touchpoint. Esso assume la forma di progettare e rinnovare i punti di contatto in modo da massimizzare il coordinamento tra di loro al fine di fornire una esperienza unica, fluida e flessibile senza soluzione di continuità attraverso i vari punti di contatto con l'azienda (Ziliani et al., 2019).

Lo scopo principale dei programmi è di offrire ai consumatori benefici di lungo periodo che siano materiali, emozionali e psicologici. I consumatori, infatti, aderiranno a questo e ne diventeranno membri solamente se i benefici superano i costi di partecipazione come costi di adesione, comunicazione dei propri dati personali, obblighi d'acquisto, ...².

² MEYER-WAARDEN, L. (2001). *Loyalty programs: Strategies and Practice*. Research Gate [online], pp. 2-27.

Al momento dell'introduzione, il programma fedeltà opera ad un livello di segmentazione elementare e offre una gamma ridotta di incentivi, mentre, nelle fasi successive si arricchisce nel tentativo di operare una mass customization del servizio e della shopping experience.

Gli incentivi sono la parte più visibile del programma fedeltà attraverso i quali l'impresa può differenziare il servizio e l'esperienza offerta al cliente da quella dei concorrenti e consistono in sconti, premi, privilegi e servizi.

Attraverso il ventaglio dei possibili incentivi offerti, i programmi fedeltà:

- Premiano i clienti fedeli anche per comportamenti non d'acquisto (momenti speciali della vita come il compleanno, quando rispondono ai questionari o aggiornano i dati);
- Raccolgono dati sui clienti;
- Personalizzano e migliorano l'esperienza del cliente semplificando la sua journey.

Pertanto, la generosità del programma fedeltà conta per sostenere la fedeltà dei clienti (Ziliani, 2015).

1.2 Obiettivi e vantaggi

Il vantaggio competitivo derivante dai programmi fedeltà per essere sostenibile si deve basare sullo sfruttamento delle informazioni a livello individuale dei clienti. Questi dati se adeguatamente sfruttati possono costituire la base per sviluppare una relazione proficua con i consumatori (Ziliani, 2015).

Secondo l'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma (2021), al fine di mantenere in salute il programma e che questo si evolva nel tempo è necessario monitorarne il gradimento attraverso surveys sui clienti. Inoltre, è fondamentale progettare e gestirlo come un insieme di touchpoint che devono essere coerenti, collegati tra loro e in grado di raccogliere i dati per monitorare il grado di engagement dei consumatori. Infatti, dal suddetto studio emerge una relazione diretta e positiva tra livello di fedeltà all'insegna e gradimento del programma.

Nel Loyalty Management i programmi fedeltà offrono così moltissime possibilità di progettare una comunicazione personalizzata dove il consumatore rappresenta il centro della strategia.

Attraverso questi, infatti, i marketing manager sono in grado di soddisfare i consumatori, fidelizzarli e creare relazioni durevoli e profittevoli al fine di assicurarsi il valore del ciclo di vita del cliente con l'obiettivo di massimizzare il customer equity, ovvero il valore complessivo di tutti i clienti attuali e potenziali dell'impresa per l'intero ciclo di vita al netto dei costi di acquisizione (Kotler et al., 2019).

Pertanto, i vantaggi di una GDO orientata al consumatore sono i seguenti:

- I consumatori trovano soddisfatte le proprie attese da parte del distributore;
- Il distributore fidelizza i clienti e focalizza le risorse;
- I marketing manager hanno accesso a dati precisi sui comportamenti dei clienti;
- Brand Loyalty e fedeltà incrementano la customer retention e riducono i comportamenti opportunistici che portano i consumatori a intercambiare una insegna con l'altra.

Infine, nel momento in cui un programma fedeltà ha successo è in grado di generare la cosiddetta “customer advocacy”: ovvero la disponibilità del cliente soddisfatto a consigliare un brand ad altre persone, tanto ai conoscenti quanto agli sconosciuti con cui condivide specifici interessi (Kotler et al., 2018).

1.3 Strumenti: dalla Fidelity Card all'App Loyalty

Gli strumenti dei programmi fedeltà sono cambiati nel corso del tempo per cercare di adattarsi ai cambiamenti sociali e tecnologici del Retail 4.0. Se prima questi non prevedevano nessun coinvolgimento attivo delle persone e si basavano sulla convenienza focalizzata sul prezzo e associata a tessere fedeltà, oggi includono messaggi e offerte personalizzate, come sconti in occasione del compleanno o pubblicità di prodotti verso cui il consumatore ha dimostrato interesse (Andreola, 2020).

La necessità di differenziarsi tipica dei mercati maturi e affollati di promozioni tradizionali come quello della GDO ha portato da un lato alla semplice trasposizione digitale di forme promozionali fisiche e cartacee come raccolta punti, coupon, e volantino promozionale. Dall'altro lato invece, l'innovazione tecnologica ha consentito la creazione di nuovi supporti come i siti web aziendali e le app loyalty che permettono a loro volta di collezionare punti, usare sconti e coupon, sfogliare cataloghi digitali e di sfruttare molte altre funzioni e servizi che hanno caratterizzato il loro successo (Ziliani, 2015). La proliferazione di questi nuovi supporti permette alle aziende di coinvolgere in maniera diretta, precisa e flessibile ogni singolo cliente, creando così un rapporto di appartenenza al brand, di dialogo con esso e dando vita a vere e proprie community di clienti fedeli. Pertanto, sempre di più verso l'ottica di CRM e CEM il cliente diventa il centro della strategia e la capacità di gestire la relazione in maniera unitaria anche se i punti di contatto e i momenti di interazione sono molteplici e diversi tra loro diventa una importante leva di micro-marketing della fedeltà (Ziliani et al., 2019).

Inoltre, la loro natura digitale permette di automatizzare in modo più facile la raccolta di dati sul cliente per utilizzarli al fine di personalizzare la comunicazione, le reward, i vantaggi e l'esperienza di interazione, rendendo disponibili contenuti e offerte ai singoli clienti in base ai loro gusti e preferenze. Tuttavia, i nuovi strumenti sono solo condizioni necessarie e non sufficienti per un servizio personalizzato. La realizzazione di un loyalty marketing mirato si fonda infatti sull'abilità dell'impresa di analizzare, sintetizzare e inserire nei processi decisionali i dati raccolti (Ziliani et al., 2019).

La loro importante diffusione è stata analizzata anche dallo studio dell'Osservatorio Fedeltà (2020), secondo il quale il 90% dei programmi comunica con il cliente in digitale contro il 70% rappresentato dalla carta fedeltà fisica, inoltre il 56% utilizza esclusivamente l'app loyalty e l'88% affianca il sito web.

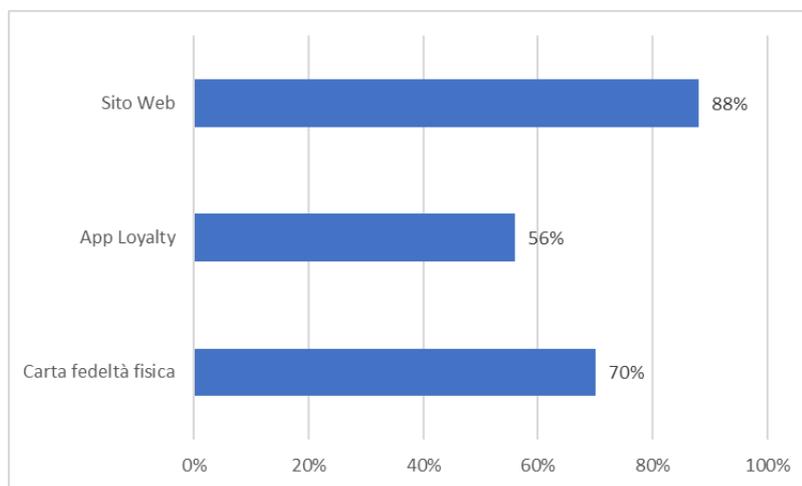


Grafico 1: Strumenti più utilizzati nei programmi fedeltà.

Da questo si evince come i più importanti strumenti per fidelizzare i consumatori e coltivare relazioni durevoli e di valore sono rappresentati da carte fedeltà, app loyalty e siti web aziendali. Nei prossimi paragrafi analizzeremo questi supporti al fine di evidenziare la superiorità delle applicazioni mobili non solo nei confronti delle tradizionali carte ma anche dei siti web.

1.3.1 Fidelity Card

Le prime carte fedeltà sono apparse verso la fine degli anni '80 nel mercato americano ma hanno vissuto una diffusione esponenziale in tutto il mondo tanto che nella seconda metà degli anni '90 la maggior parte delle catene distributive lanciò la propria carta fedeltà (Rinolfi et al., 2007). Per ottenerla il cliente compila una domanda in cui indica i propri dati all'insegna, e una volta emessa egli potrà utilizzarla ogni volta che effettua acquisti.

Nonostante le carte siano uno degli strumenti più tradizionali, continuano a conquistare i clienti delle principali insegne della GDO italiana, dove lo scorso anno sono state attive 22 milioni di carte nei canali supermercati e ipermercati (Università di Parma, 2020).

Come cita il Sole 24 Ore in una intervista a Massimo Baggi³, il valore aggiunto di questo strumento è la possibilità di monitorare al meglio i comportamenti d'acquisto dei consumatori. Infatti, i dati raccolti sono utili per conoscere più da vicino i clienti e per costruire dei piani di marketing personalizzati al fine di proporre offerte commerciali interessanti (Curiat, 2013).

Il consumatore che sottoscrive e poi utilizza la carta riceve ricompense sotto forma di vantaggi e premi promozionali. È molto importante però che i benefici siano visibili e giusti al fine di incentivare il consumatore ad un utilizzo continuo. Un uso più intenso della carta permette infatti di tracciare meglio i comportamenti dei clienti e crea le basi per attività promozionali più targettizzate, nonché per ulteriori investimenti in fidelizzazione (Ziliani, 2015).

Solamente in questo modo, le fidelity card possono trasformarsi in relazioni vere e proprie tra cliente ed insegna. Pertanto, le principali implicazioni sono (Mauri, 2000):

- Una percentuale elevata di consumatori che sottoscrivono la carta fedeltà non sono fedeli;
- Le promozioni riservate ai titolari della carta sono il motore della fedeltà;
- Soltanto se i benefici superano i costi, i consumatori apprezzano la carta e la utilizzano in modo continuativo.

Tuttavia, ad oggi, è importante evidenziare che molti retailer sembrano non essere in grado di sfruttare questo strumento a proprio vantaggio. In molti casi gli incentivi e le agevolazioni sono pensati seguendo logiche obsolete che non stimolano la condivisione dell'esperienza e non innescano quindi l'advocacy. Questo ha portato negli ultimi anni allo sviluppo di strumenti digitali che consentono alle aziende di beneficiare delle potenzialità dei programmi fedeltà. Infatti, se da un lato la carta ha il pregio della tangibilità ed è più facile da utilizzare per coloro che hanno poca familiarità con le tecnologie, dall'altro lato il digitale è sempre disponibile online e può veicolare diversi tipi di contenuti interattivi e servizi aggiuntivi (Ziliani, 2015).

³ Massimo Baggi: esperienza ventennale nel Retail marketing food e non food, Direttore Marketing & eCommerce per l'insegna Iper dal 2014 al 2019 e Chief Commerce Officer di Publicis Groupe dal 2020.

1.3.2 Sito web aziendale

Il sito web può essere considerato nel mercato digitale, ciò che la carta fedeltà è nel mercato fisico. Nonostante questo, nella maggior parte dei casi, il ruolo riconosciuto ai siti aziendali è solamente di supporto e affiancamento agli altri strumenti del programma fedeltà piuttosto che di integrazione o sostituzione degli stessi. Infatti, esso viene usato prevalentemente in modo limitato per dare informazioni sul programma o per accedervi attraverso un link disponibile sulla homepage. Dall'altro lato, la minoranza prevede invece un maggiore grado di integrazione dello stesso dando servizi e opportunità come: login all'area riservata, controllo del saldo punti fedeltà, iscrizione alla newsletter, visualizzare buoni sconto digitali, compilare la lista della spesa, trovare i punti vendita, prenotare i premi (Ziliani, 2008).

Per essere di successo, il sito aziendale dovrebbe essere facile da trovare e utilizzare, permettere una esperienza di shopping positiva e offrire una navigazione veloce. Infatti, come evidenzia Kotler (2018), la durata media di una sessione di navigazione è molto breve, pari a un minuto e 10 secondi, pertanto se la pagina web tarda a caricarsi o si verificano dei server crash, questo potrebbe portare altrove il consumatore.

Al fine di evitare l'abbandono del sito è quindi fondamentale creare contenuti che siano sufficientemente coinvolgenti e apprezzati cosicché i consumatori siano portati a visitare le pagine, trattenersi e tornare in seguito. In particolare, un sito dovrebbe essere facile da usare e affascinante dal punto di vista visivo ma soprattutto dovrebbe essere utile ai consumatori, i quali preferiscono la sostanza allo stile e la funzionalità all'apparenza (Kotler et al., 2019).

L'obiettivo principale è di progettare un sito avendo ben chiaro che il consumatore deve essere al centro della strategia di fidelizzazione, al fine che possa facilmente trovare tutto quel che cerca nel minor tempo possibile poiché bastano pochi secondi per perderlo.

I marketing manager dovrebbero quindi tenere conto dell'importanza della qualità delle informazioni che vengono offerte e del servizio di customer service, gli utenti così considereranno facile, veloce e poco costoso il contatto con l'impresa.

1.3.3 Applicazione mobile

I limiti dei supporti cartacei e la trasformazione del Loyalty Management sempre più verso il CRM e CEM e la ricerca dell'advocacy ha portato alla rapida diffusione delle app loyalty.

In particolare, esse, sono software scaricabili su un dispositivo mobile, le quali mostrano in modo visibile l'identità del marchio tramite il nome dell'app e l'aspetto del logo durante l'esperienza utente. Queste, non hanno solamente rimpiazzato le tradizionali carte fedeltà, ma negli ultimi anni hanno anche dimostrato una maggiore efficacia rispetto ai siti aziendali nella fidelizzazione dei consumatori grazie alla loro superiorità digitale nell'offrire maggiori benefici come convenienza, accessibilità, portabilità ed interattività (Heerde et al., 2019).

Come sostiene Kotler (2017, p.148) "Oggi è possibile portarsi un brand in tasca".

La ragione del successo di questo strumento è l'alto livello di coinvolgimento degli utenti basato su ricche esperienze e sull'opportunità per i clienti di interagire con i brand in maniera fluida e senza intoppi che invece potrebbero verificarsi nel caso di utilizzo del sito web aziendale.

Esse permettono di sviluppare una strategia di marketing "pull" nella quale è il consumatore a comunicare con l'insegna e quindi è disposto ad ascoltare e ricevere le offerte; cosa che non si verifica con i tradizionali e noiosi messaggi "push" (Bellman et al., 2011).

Inoltre, consentono di generare un flusso di comunicazione bidirezionale attraverso il quale le insegne possono raggiungere i clienti istantaneamente, in qualsiasi momento e ovunque siano attraverso offerte sempre più personalizzate, interattive e individuali piuttosto che basate su criteri collettivi come quelli delle carte fedeltà.

Per sviluppare una app di successo, Kotler (2017) individua tre passi da seguire:

- Il primo consiste nel determinare i casi d'uso, ovvero gli obiettivi che i clienti desiderano raggiungere usando l'app. Qui, attraverso ricerche di mercato, è fondamentale identificare i motivi di frustrazione dei clienti legati agli strumenti tradizionali dei programmi fedeltà e a partire dai problemi riscontrati, sviluppare una app che potrebbe risolverli;
- Il passo successivo è progettare le funzionalità e l'interfaccia utente. In particolare, è molto importante che quest'ultima sia facile, utilizzabile anche da persone poco abituate all'uso della tecnologia e superare i limiti degli altri strumenti;
- Infine, l'ultimo passo consiste nello sviluppare una struttura di back-end in grado di rendere più scorrevole possibile l'esperienza utente e garantirne il funzionamento.

Pertanto, l'evoluzione delle aspettative del consumatore, che ha una soglia di tolleranza sempre più bassa verso le inefficienze del servizio e che si attende una relazione personalizzata dove le sue esigenze sono al centro di tutto, impone alle aziende di dotarsi di strumenti adeguati.

Le insegne dovranno quindi sviluppare tecnologie e strumenti di Loyalty Management, come le app loyalty, che sviluppino engagement e fidelizzazione e che permettano la condivisione dei dati in tempo reale, supportati da un sistema di raccolta degli stessi che consenta ai marketing manager di sviluppare e offrire al consumatore un'esperienza personalizzata.

Infatti, secondo la società di consulenza McKinsey⁴, i retailer che utilizzano questi Big Data, ovvero grandi bacini di informazioni che possono essere collezionate e analizzate, riescono ad elaborare programmi fedeltà di successo e hanno il potenziale per incrementare significativamente i propri margini.

Tutto questo dovrebbe quindi portare i marketing manager delle insegne a privilegiare le applicazioni mobili come il principale strumento di Loyalty Management, al fine di fidelizzare consumatori che sono sempre più alla ricerca di una esperienza unica, omnichannel e frictionless, ovvero fluide, dinamiche e senza interruzioni, dove tutti i touchpoint si integrano formando un continuum. Questo fenomeno ha già iniziato la sua espansione nelle più importanti insegne, come vedremo nei capitoli successivi attraverso l'analisi dei programmi fedeltà adottati delle due potenze mondiali Lidl e Walmart.

⁴ MCKINSEY&COMPANY. (2017). *The Future of Retail Grocery in a Digital World* [online], pp. 5-47.

CAPITOLO 2

Il caso Lidl: Lidl Plus

Lidl nasce a Neckarsulm in Germania negli anni '30 attraverso la fondazione della Lidl & Schwarz KG, un'azienda di vendita all'ingrosso di prodotti alimentari. Dopo l'apertura negli anni Settanta dei primi punti vendita sul territorio tedesco, a partire dai primi anni Novanta ha avviato la sua espansione all'estero. L'efficiente modello di business di Lidl ha portato a una rapida crescita aziendale tanto che l'insegna è oggi presente in 32 Paesi nel mondo ed è attiva in 29 con una rete di oltre 11.200 punti vendita e più di 310.000 collaboratori.

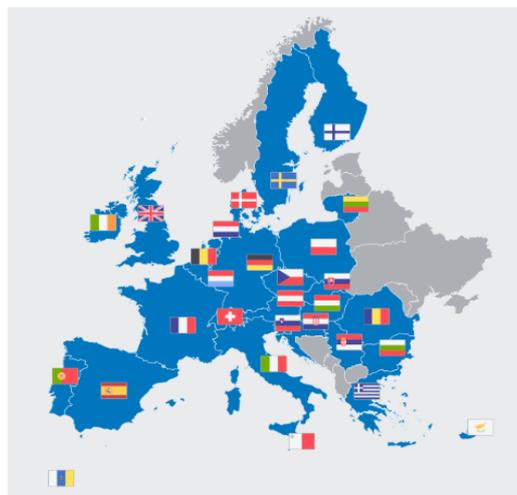


Figura 1: Lidl in Europa.

Fonte: Lidl.it

Lidl è presente in Italia dal 1992 con la creazione del primo punto vendita ad Arzignano e ad oggi può contare su più di 680 punti vendita⁵. Lidl Italia rappresenta una delle realtà della distribuzione organizzata più moderne e strutturate del Paese, infatti, quello che ha sempre caratterizzato il DNA di Lidl, fin dalle sue origini, è il coraggio di esplorare nuovi orizzonti come vedremo nei paragrafi successivi con riguardo alla sua strategia di Loyalty Management.

⁵ LIDL. *La nostra storia* [online].

2.1 Programma fedeltà

Sempre un passo avanti rispetto alla concorrenza, Lidl Italia si distingue nell'ultimo anno per il lancio del suo nuovo programma fedeltà interamente digitale basato totalmente su una applicazione mobile.

Resa disponibile gratuitamente per il download da Gennaio 2021 sulle principali piattaforme App Store e Play Store, la nuova App Lidl Plus è lo strumento di successo studiato dall'insegna per rivoluzionare le modalità con cui trattenerne e fidelizzare i propri consumatori.

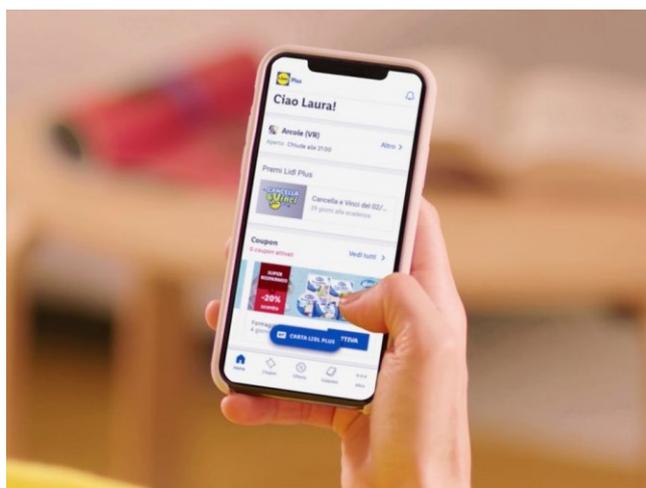


Figura 2: App Lidl Plus.

Fonte: Lidl.it

Lidl Plus è una app altamente innovativa che racchiude al suo interno promozioni e funzionalità che consentiranno all'azienda di rispondere ancora meglio alle esigenze specifiche dei propri clienti, senza ricorrere all'ennesima carta fedeltà plastificata. Si tratta infatti di un servizio totalmente digitale che permette di avere un mondo di vantaggi e servizi aggiuntivi in maniera semplice, pratica e veloce a portata di smartphone.

Infatti, come afferma Eduardo Tursi, Amministratore Delegato Acquisti e Marketing di Lidl Italia: *“Lidl Plus dimostra la grande propensione all'innovazione e alla digitalizzazione della nostra Azienda, oltre a rappresentare un importante passo avanti per rendere l'esperienza d'acquisto dei nostri clienti sempre più piacevole e vantaggiosa. Continueremo ad offrire a tutti i nostri clienti il miglior rapporto qualità-prezzo, ma con Lidl Plus saremo in grado di rispondere ancora meglio ai loro bisogni specifici ed aumentarne la soddisfazione. Il programma Lidl Plus verrà costantemente sviluppato e migliorato con nuove funzionalità, al fine di offrire ai nostri clienti sempre più servizi, vantaggi e benefici”*⁶.

Oltre a coupon e promozioni periodiche che consentiranno ulteriori risparmi, con l'App Lidl Plus è possibile avere accesso a tante esclusive offerte personalizzate in base alle proprie preferenze di acquisto.

⁶ LIDL. (26 Gennaio 2021). *Arriva in Italia Lidl Plus: il programma fedeltà che porta ancor più vantaggi e servizi* [online].

Gli utenti possono ottenere numerosi servizi aggiuntivi in grado di semplificare e migliorare la propria esperienza d'acquisto, come ad esempio la possibilità di consultare facilmente i volantini digitali, di partecipare a manifestazioni a premi dedicate, di visualizzare lo scontrino digitale disponibile in tempo reale e cercare il punto vendita più vicino.

Inoltre, a testimonianza della grande attenzione che dedica ai bisogni specifici e alle necessità dei propri clienti, Lidl Italia quest'anno ha ricevuto il prestigioso riconoscimento "Best Corporate Brand 2021" assegnato da Best Brands Italia, posizionandosi come unica azienda del retail nella Top 10 della classifica delle aziende con la migliore reputazione di marca⁷.

2.2 App Loyalty: Lidl Plus

Al fine di poter utilizzare Lidl Plus, è necessario prima di tutto scaricare gratuitamente l'applicazione sullo smartphone e successivamente creare un account attraverso un semplice processo di registrazione dichiarando di avere una età minima di 18 anni. Durante la registrazione sono richiesti i dati anagrafici del cliente come: nome, cognome, data di nascita, indirizzo, e-mail,



Figura 3: Logo App.

numero di cellulare e punto vendita preferito grazie anche alla funzione di geolocalizzazione. Dopo la registrazione al programma, sarà possibile accedere immediatamente all'applicazione e beneficiare sin da subito di tutti i vantaggi come ricevere coupon sconto, partecipare all'operazione a premi "Cancella e vinci", archiviare tutti gli scontrini digitali in un unico posto e tanto altro.

Entrando nell'applicazione, la prima cosa che si può notare nella pagina Home è la semplicità dell'interfaccia e la velocità con cui ci si può spostare da una sezione all'altra in modo fluido e senza intoppi attraverso il menù in fondo alla schermata.

Questo è un aspetto di fondamentale importanza nella sua progettazione e consiste nella chiave del successo della stessa.

Infatti, come abbiamo visto nel capitolo precedente, nel progettare una applicazione come strumento di Loyalty Management, i marketing manager devono assicurarsi che l'interfaccia utente sia utilizzabile anche da persone poco abituate alla tecnologia.

La semplicità d'uso è quindi un elemento fondamentale.



Figura 4: Home Page Lidl Plus.

⁷ BEST BRANDS. (2021). *Best Corporate Brand* [online].

In particolare, una app dovrebbe essere così intuitiva che gli utenti possano iniziare fin da subito ad usarla, senza bisogno di studiarne il funzionamento. Chiedendo, infatti, a un cliente di dedicarci del tempo per imparare ad usarla, si finisce per ritardare la soddisfazione del suo bisogno ed incrementarne i costi di apprendimento d'uso (Kotler, 2017). Se questo dovesse essere necessario, un'ottima soluzione sarebbe quella di spiegare la value proposition dell'app al momento del lancio e educare i consumatori al suo utilizzo attraverso dei tutorial (Heerde et al., 2019), come ha fatto Lidl Italia nel suo sito aziendale con un breve video di 3 minuti in cui viene spiegato passo per passo come scaricare, registrarsi, accedere all'app e come usare in modo semplice e veloce tutte le sue funzioni.

Inoltre, per essere di successo, è necessario che i marketing manager sviluppino interfacce accattivanti, attrattive e interattive oltre che affidabili al fine di promuovere esperienze in grado di migliorare e incrementare i benefici che i consumatori derivano dall'uso dell'applicazione. Quello che ci si aspetta infatti è che scaricando e usando una branded app ben progettata, questo incrementerà l'attitudine positiva dei consumatori verso il brand, incrementerà le vendite e la loro fedeltà. Dall'altro lato invece, se l'applicazione non soddisfa i loro bisogni e desideri questi possono decidere di abbandonarla, creando un comportamento negativo nei confronti del brand e potenzialmente anche diminuendo gli acquisti (Kim et al., 2015).

Pertanto, per progettare una app di successo e assicurarsi la fedeltà dei consumatori, è necessario conoscere quali sono i loro desideri e quale livello di servizio si aspettano di ricevere. Da questo punto di vista, Lidl Italia con Lidl Plus sembra aver fatto centro, infatti l'applicazione ha già riscosso nei primi mesi di vita molto successo fra i consumatori nelle due principali piattaforme, tanto che ha raggiunto l'ottavo posto in tendenza nella categoria shopping su App Store e che sono già stati registrati più di 10 milioni di download in appena quattro mesi solo nella piattaforma Play Store.

La ragione di questo ottimo risultato ha base sulla capacità di Lidl Italia di aver progettato una applicazione focalizzata sul consumatore, semplice, utile, fluida e interattiva che permetta agli utenti di vivere il brand e creare delle connessioni personali con esso.

Tutto questo è stato possibile grazie anche alla particolare attenzione dell'insegna nel richiedere ai clienti il permesso di trattare i dati comunicati, al fine di trasmettere messaggi di marketing personalizzati. In particolare, come si può verificare nella sezione "Informazioni legali" e "Protezione dei dati", tutti i dati raccolti da Lidl Plus vengono utilizzati per le finalità del servizio, per comunicare con i consumatori e per associare il comportamento d'acquisto al profilo cliente al fine di sviluppare una esperienza il più personalizzata possibile. L'invio di messaggi personalizzati, infatti, è molto efficace nell'incoraggiare sia un aumento del livello medio di spesa che anche della fedeltà stessa dei consumatori (Ziliani, 2015).

Al fine di fare ciò, oltre alle informazioni base richieste al momento della registrazione, Lidl Plus permette nella sezione del profilo “My Lidl Account” di completare volontariamente quattro questionari riguardo la propria vita privata: “Casa e famiglia”, “Spesa e acquisti”, “Alimentazione” e “Lifestyle”.

Casa e famiglia	Spesa e acquisti	Alimentazione	Lifestyle
<p>Quante persone vivono a casa tua, incluso te stesso/a?</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input checked="" type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5 o più</p> <p>Quanti figli hai?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Nessuno</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> Più di 3</p> <p>Quanti anni ha il/la più piccolo/a?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Non ho figli</p> <p><input type="radio"/> Meno di 1 anno</p> <p><input type="radio"/> 1-2 anni</p> <p><input type="radio"/> 3-5 anni</p> <p><input type="radio"/> 6 anni o più</p>	<p>Di solito sei tu a fare la spesa per la tua famiglia?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sì</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Quanto spesso fai la spesa?</p> <p><input type="radio"/> Più di una volta a settimana</p> <p><input checked="" type="radio"/> Una volta a settimana</p> <p><input type="radio"/> Ogni 15 giorni</p> <p><input type="radio"/> Una volta al mese</p> <p>Fai la spesa online?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Sì</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p>Qual è il tuo mezzo di trasporto abituale quando fai la spesa da Lidl?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Automobile</p> <p><input type="radio"/> Moto</p> <p><input type="radio"/> Bicicletta</p> <p><input type="radio"/> A piedi</p> <p><input type="radio"/> Trasporti pubblici</p>	<p>Acquisti prodotti eco-bio da Lidl o in altri negozi?</p> <p><input type="radio"/> Diverse volte al mese</p> <p><input checked="" type="radio"/> Una volta al mese</p> <p><input type="radio"/> Meno di una volta al mese</p> <p><input type="radio"/> Mai</p> <p>Acquisti prodotti senza glutine da Lidl o in altri negozi?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Diverse volte al mese</p> <p><input type="radio"/> Una volta al mese</p> <p><input type="radio"/> Meno di una volta al mese</p> <p><input type="radio"/> Mai</p> <p>Acquisti prodotti senza lattosio da Lidl o in altri negozi?</p> <p><input checked="" type="radio"/> Diverse volte al mese</p> <p><input type="radio"/> Una volta al mese</p> <p><input type="radio"/> Meno di una volta al mese</p> <p><input type="radio"/> Mai</p>	<p>Ti interessi di uno o più tra questi settori? (possibili più risposte)</p> <p><input type="checkbox"/> Fai da te</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Cucina</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Moda</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sport</p> <p><input type="checkbox"/> Decorazione</p> <p><input type="checkbox"/> Giardinaggio</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Viaggi</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Vini</p> <p><input type="checkbox"/> Multimedia e tecnologia</p> <p><input type="checkbox"/> Altro</p> <p>SALVA</p>

Figura 5: Questionario volontario account Lidl Plus.

Questo permette ai marketing manager di raccogliere dati importanti sui consumatori, sui loro comportamenti d’acquisto e abitudini in modo da creare offerte su misura, migliorare la customer experience e quindi fidelizzarli.

Inoltre, è molto rilevante il fatto che l’applicazione Lidl Plus permette di decidere tramite le impostazioni i consensi di ciascun utente con riguardo all’intrusione degli avvisi.

Secondo Kotler (2017) infatti, per coinvolgere efficacemente comunità di clienti, immuni allo spam e che rifiutano ogni tentativo delle aziende di entrare con forza nelle loro reti di relazioni, è necessario anche che i retailer chiedano il permesso per trasmettere messaggi di marketing. Il “permission marketing” di Seth Godin, si fonda sull’idea di chiedere il consenso del cliente presentandosi come amici desiderosi di prestare aiuto e non come cacciatori di dati. In questo modo sarà possibile veicolare non più le fastidiose notifiche “push”, ma notifiche di tipo “pull” che permettono di aumentare la fedeltà e il coinvolgimento dei clienti, al fine di creare un rapporto bidirezionale di scambio di informazioni e servizi tra utente e brand.

← Avvisi

Notifiche push

La tua App ti invierà notifiche con contenuti Lidl Plus.

E-mail

Riceverai newsletter con le ultime offerte e i vantaggi di Lidl Plus.

SMS

Riceverai un SMS per gli eventi importanti.

Posta

Potremmo informarti su promozioni speciali o premi tramite posta ordinaria.

Figura 6: Permessi per avvisi.

2.3 Servizi offerti

I vantaggi offerti da Lidl Plus sono molteplici e, al fine di garantirne un funzionamento ottimo per fidelizzare i consumatori, è necessario indurre gli utenti ad un utilizzo continuo dell'app. Infatti, il coinvolgimento e la fedeltà aumentano quando gli utenti sono più attivi nella piattaforma e questo può provocare anche un conseguente aumento della spesa d'acquisto (Kim et al., 2015).

In particolare, al fine di riuscire ad offrire servizi specifici e personalizzati è fondamentale non solo che usino l'app ma che usino anche la carta fedeltà digitale ogniqualvolta si recano a fare la spesa nel punto vendita. Infatti, identificandosi alla cassa attraverso il QR Code della carta visualizzabile nell'applicazione, i marketing manager di Lidl Italia sono in grado di raccogliere dati riguardo il punto vendita visitato, i prodotti acquistati (tipologia, quantità, prezzo e coupon riscattati), l'importo della ricevuta e il metodo di pagamento usato.



Figura 7: Carta fedeltà digitale Lidl Plus.

Attraverso queste informazioni, gli acquisti effettuati vengono associati all'account per poter offrire offerte speciali personalizzate in base alle preferenze e ai prodotti preferiti.

Per esempio, i dati personali sul luogo e ora di acquisto possono essere usati per inviare comunicazioni e pubblicità mirate. Cosicché, se il giorno preferito per gli acquisti di un cliente è Sabato, Lidl Plus sarà in grado di inviare comunicazioni promozionali con riferimento alle offerte specifiche per quel giorno alla settimana.

Fra i principali e più importanti vantaggi e servizi offerti da Lidl Plus che analizzeremo nei paragrafi successivi, è importante tenere conto anche delle funzioni "Punti vendita" e "Scontrini digitali" che si trovano nella sezione "Altro".

La prima funzione consente al cliente, qualora avesse acconsentito alla geolocalizzazione, di scoprire qual è il negozio più vicino, visualizzare gli orari di apertura e il percorso migliore per raggiungerlo, oltre alla possibilità di visualizzare l'elenco delle filiali limitrofe.



Figura 8: Ricerca Punti Vendita.

La seconda funzione, invece, denominata “Scontrini digitali”, consente di tenere traccia di tutti gli scontrini passati e permette così di poter consultare lo storico degli acquisti.

Infatti, dopo ogni acquisto il cliente potrà verificare il riepilogo digitale della spesa, il quale include tutti i dettagli con evidenza delle offerte e dei coupon utilizzati.

La possibilità di tenere traccia degli scontrini in un unico posto ha il vantaggio di permettere di fare dei confronti tra gli importi spesi e anche di poterli utilizzare in qualsiasi momento per la garanzia degli articoli non food senza ricorrere al bisogno di fotocopiare gli scontrini poiché la carta chimica tende a sbiadire nel tempo.

DESCRIZIONE	IVA	PREZZO(€)
ZERBINATI HAMBURGER	10%	4,98
Cad 2,49 Pz. 2		
PARMIGIANO GRATTUG.	4%	3,10
Cad 1,55 Pz. 2		
FIOCCHI LATTE 10%	4%	0,79
PASTIC. SENZA GLUTINE	10%	2,49
AMUCHINA GEL XGERM	5%	5,38
Cad 2,69 Pz. 2		
YO. DEL. YO. GR. BI. Ø. GR	10%	1,19
CRACK. SES. SENZA GLUT	10%	1,79
TONNO OILIO D'OLIVA	10%	7,78
Cad 3,89 Pz. 2		
LEVISSIMA MIN. NAT.	22%	8,10
Cad 0,45 Pz. 18		
MUTTI PASSATA POMOD.	4%	1,09
MIRTILLI	4%	1,69
FINOCCHIO BIO 500G	4%	1,49
FUSILLI SENZA GLUT.	4%	0,95
CARTA DA CUCINA	22%	4,99
BIORI BIO FUSILLI	4%	1,79
PENNE SENZA GLUTINE	4%	0,95
CRACKERS OLIO E ROSM	4%	1,29
FRAGOLE 500G	4%	1,69
DISCHETTI STRUCCANTI	22%	0,95
FETA GRECA DOP	4%	1,69

Figura 9: Scontrino digitale.

Il punto forte del successo di Lidl Plus è però l’offerta dei vantaggi e servizi Coupon, Offerte e Volantini tantoché gli sviluppatori riservano a questi non solo un posto nella Home Page dell’applicazione, ma anche sezioni riservate accessibili facilmente dalla schermata iniziale.

A questi, che analizzeremo nei paragrafi successivi, si aggiunge poi l’operazione a premi “Cancella e Vinci”.

2.3.1 Coupon

La prima sezione dell’applicazione accoglie i Coupon, ovvero biglietti digitali che danno diritto a sconti esclusivi su un prodotto particolare o su una serie di prodotti. In particolare, ogni settimana gli utenti registrati a Lidl Plus riceveranno dei coupon monouso per la prossima spesa. Questi sono specifici per il punto vendita selezionato come preferito, in quanto possono cambiare localmente. Infatti, grazie all’uso dei dispositivi digitali, i marketing manager sono capaci di veicolare offerte personalizzate e in tempo reale basate sui dati storici di acquisto e sulla localizzazione⁸.



Figura 10: Coupon digitali.

⁸ MCKINSEY&COMPANY. (2017). *The Future of Retail Grocery in a Digital World* [online], pp.5-47.

Così, un semplice coupon digitale, sempre più personalizzato, permette di tracciare il cliente che lo utilizza abilitando un dialogo anche in momenti successivi: non è più una iniziativa estemporanea di prezzo, ma rende possibile un'attività di loyalty duratura (Ziliani, 2015). Per essere correttamente utilizzato esso deve essere attivato prima della identificazione del cliente alla cassa attraverso la schermata Home o nella sezione "Coupon" tramite il pulsante di attivazione nella parte inferiore di ciascuno. Inoltre è possibile, previa autorizzazione da parte dell'utente, utilizzare la fotocamera dello smartphone per scansionare i Coupon QR.

L'utente può inoltre decidere se attivarne uno singolarmente o diversi contemporaneamente per risparmiare ancora di più sulla spesa quotidiana. Al momento dell'attivazione, è possibile verificare, entrando all'interno del coupon: il codice del prodotto al quale può essere applicato, quanti giorni mancano alla sua scadenza e il relativo prezzo di partenza e di arrivo. Infine, una volta alla cassa, il cliente dovrà identificarsi scansionando la propria carta fedeltà digitale per poter utilizzare tutti i coupon scelti.

2.3.2 Offerte

Nella seconda sezione, invece, troviamo le Offerte, ovvero prezzi speciali ed esclusivi dedicati ai soli clienti Lidl Plus. Con queste il risparmio è immediato, infatti le offerte sono già attive e non richiedono nessun passaggio precedente. Pertanto, è necessario solamente scansionare la carta digitale al momento del pagamento per ottenere automaticamente il prezzo più basso che si vede in app. Anche in questo caso, le offerte possono variare localmente quindi l'utente visualizzerà solamente quelle riferite al punto vendita preferito. All'interno dell'offerta può essere poi visualizzato il prezzo di partenza e di arrivo con l'offerta applicata, il codice articolo e la durata della stessa, salvo esaurimento scorte.



Figura 11: Offerte Lidl Plus.

2.3.3 Volantini

Infine, nella terza sezione sono contenuti i volantini digitali, ovvero una riproduzione disponibile online del volantino promozionale cartaceo. In particolare, la versione online si differenzia da questo per tre principali aspetti. Innanzitutto, l'insegna non deve individuare le aree geografiche di maggiore attenzione e stabilire il numero di copie da distribuire, ma può mettere a disposizione dei clienti il volantino aggiornato in qualsiasi momento sulla propria applicazione.

Dopodiché, esso consente ai clienti di visualizzarlo in qualsiasi momento anche in base alle tempistiche di acquisto senza dover attendere la comunicazione e l'invio da parte dell'insegna, dando così un maggiore valore aggiunto offerto. Infine, offre maggiori possibilità di personalizzazione e permette di essere aggiornati non solo sulle promozioni, ma anche sulle novità disponibili sul mercato (Ziliani, 2015).

Nel caso di Lidl Plus infatti, attraverso l'app, i clienti hanno accesso alla versione digitale dei volantini settimanali della filiale di riferimento per vedere le offerte attive di settimana in settimana. Inoltre, possono consultare i volantini speciali che variano tema nel tempo e anche le proposte Lidl Viaggi, settore vacanze dell'insegna che permette di acquistare viaggi in qualsiasi parte del mondo a prezzi scontati e che contribuisce a completare la value proposition del programma fedeltà di Lidl Italia.

Tuttavia, il suo successo passa in modo obbligato attraverso l'esperienza utente della navigazione pertanto è fondamentale cercare di agevolarla, velocizzare la risposta dei tool di visualizzazione e utilizzare in modo innovativo la grafica per rendere il volantino online più accattivante.

Infatti, se le piattaforme di visualizzazione sono difficili da usare il valore percepito complessivo del volantino online si riduce. Per questo motivo è opportuno che le aziende portino avanti un aggiornamento costante sfruttando le potenzialità attualmente offerte dalla tecnologia, potendo inoltre tracciare il browsing behaviour degli utenti che consente di fornire molti più insight di carattere analitico rispetto al volantino cartaceo che è completamente "blind" per quanto riguarda i dati sulla consultazione degli utenti (Ziliani, 2015).



Figura 12: Volantini digitali.

2.3.4 “Cancella e Vinci”

L'app Lidl Plus offre inoltre, fra i vari servizi e benefici visti precedentemente, l'operazione a premi “Cancella e Vinci” al fine di fidelizzare i consumatori e incrementarne il coinvolgimento.

Per partecipare alla manifestazione, valida dal 11/01/2021 al 31/07/2021, l'utente Lidl Plus, dovrà recarsi presso uno dei punti vendita Lidl, effettuare una spesa di qualsiasi importo e scansionare la carta digitale allo scanner in cassa prima della procedura di pagamento.

Successivamente, l'utente riceverà sull'app un “Cancella e Vinci” virtuale, che darà diritto ad un coupon. È necessario aprirlo prima della sua scadenza e passare il dito sullo schermo per grattarlo virtualmente e verificare il premio. Dopodiché, l'utente



Figura 13: Operazione a premi “Cancella e Vinci”.

dovrà salvarlo per aggiungerlo alla sezione "Coupon" della propria app. Dunque, per poterne usufruire nella spesa successiva dovrà attivarlo prima di effettuare il pagamento in cassa.

Secondo il regolamento, il “Cancella e Vinci” è a puro scopo ludico e il premio verrà erogato a tutti i consumatori, assegnando ad ognuno un coupon in base al numero delle spese effettuate ad una distanza temporale di almeno 1 ora l'una dall'altra.

Questo incentivo offerto da Lidl Plus ha tutte le carte in regola per fidelizzare efficacemente i consumatori. Infatti, l'adozione di strutture ludiche come queste sta avendo molto successo negli ultimi anni, tantoché numerose insegne come Lidl Italia stanno sperimentando e implementando la “gamification” nei propri programmi fedeltà, ovvero l'uso dei principi di funzionamento del gioco in contesti distinti da quello di sua origine per incrementare e mantenere il customer engagement. Il motivo del suo successo è la capacità di fare appello sui desideri umani di raggiungere obiettivi (Kotler, 2017). Inoltre porta i clienti ad avere interazioni continue con le aziende che incrementano l'affinità e li motivano a concludere determinate transazioni, come nel caso di Lidl Plus dove più spese fai, più “Cancella e Vinci” ricevi.

CAPITOLO 3

Il caso Walmart: App Walmart

Walmart nasce nel 1962 quando il fondatore Sam Walton aprì il primo negozio a Rogers, in Arkansas, con l'obiettivo di far risparmiare denaro alle persone in modo che potessero vivere meglio. Quello che era iniziato in piccolo, con un unico discount e la semplice idea di vendere di più a meno, è cresciuto negli ultimi cinquant'anni fino a diventare il più grande rivenditore al mondo della GDO, con un fatturato di 559 miliardi di dollari per l'anno fiscale 2021 e oltre 2,3 milioni di collaboratori. Inoltre, la multinazionale Walmart Stores Inc ogni settimana ospita circa 220 milioni di clienti e membri che visitano gli oltre 10.500 negozi e club⁹.



Figura 14: Primo negozio in Arkansas, 1962.

Nel corso della sua storia, Walmart si è sempre distinto per l'avanguardia nel portare nuovi approcci e tecnologie alla vendita al dettaglio con lo scopo di realizzare un perfetto customer service. Ad oggi, esso continua a spianare la strada all'innovazione, dove l'obiettivo è di creare un'esperienza unica, senza soluzione di continuità per consentire ai clienti di acquistare sempre e ovunque tramite dispositivi mobili come vedremo nei paragrafi successivi attraverso l'analisi del programma fedeltà adottato da questa insegna.

⁹ WALMART. *About Us* [online].

3.1 Programma fedeltà

Alla guida del futuro del commercio al dettaglio, Walmart è stato fra i primi retailer a basare il proprio programma fedeltà sulle piattaforme digitali, fondando nel 2000 il sito web Walmart.com che consente ai clienti di acquistare online e lanciando nel 2007 il servizio “Site to Store” per effettuare acquisti online e ritirare la merce nei negozi. Innovazioni come queste sono state seguite negli anni successivi dallo sviluppo di app loyalty al fine di reinventare lo shopping digitale e fisico.

In particolare, Walmart per anni ha gestito due app separate: una per lo shopping generale e una per la spesa alimentare. Ora però, l’insegna ha deciso di creare una unica app globale per semplificare la shopping experience dei consumatori aggiungendo la funzionalità grocery “Pickup & Delivery” nella app Walmart e disattivando l’applicazione dedicata dall’estate 2020. *“Sappiamo che i clienti vogliono acquistare da Walmart in modi che li aiutino a risparmiare tempo e denaro e ci impegniamo a semplificare la loro shopping experience. Siamo entusiasti dell’esperienza che una sola app creerà per i nostri clienti ed il nostro business e non vediamo l’ora di introdurre nuove funzionalità in futuro.”* ha dichiarato Janey Whiteside, vicepresidente esecutivo e Chief Customer Officer di Walmart¹⁰.

Ad oggi, il programma fedeltà, basato principalmente sull’uso dell’applicazione mobile Walmart, offre una varietà di funzionalità per soddisfare le esigenze dei clienti connessi attraverso diversi servizi che li aiutino a risparmiare tempo e denaro.

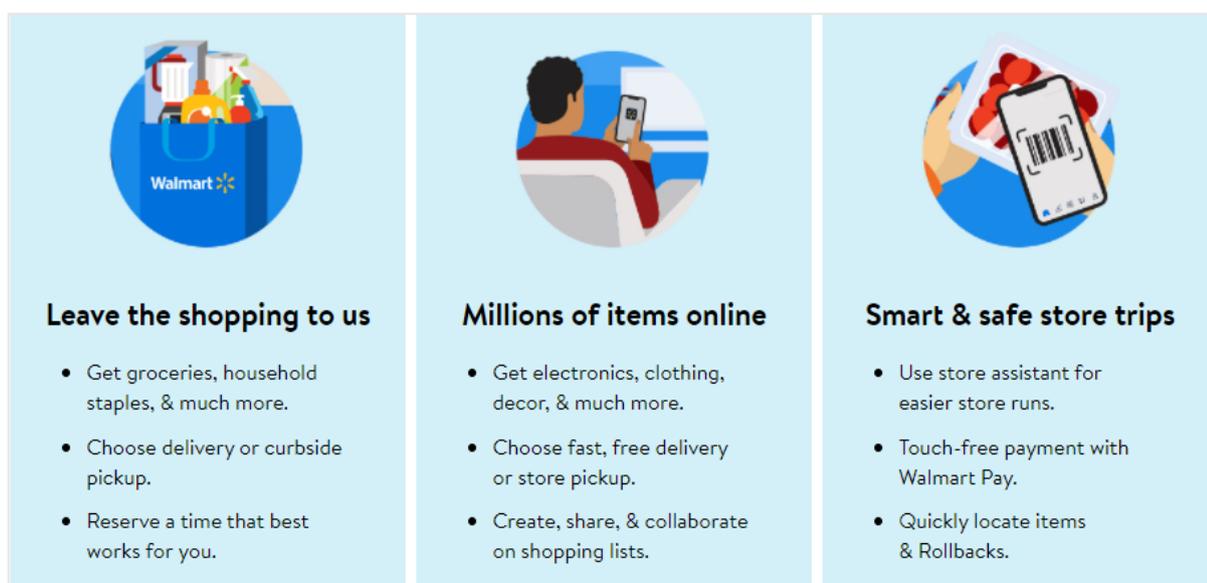


Figura 15: Offerta App Walmart.

Fonte: Walmart.com

¹⁰ ISPIRA. USA: Walmart passa da due app ad una sola, aggiunge il grocery alla sua app globale per semplificare la shopping experience [online].

Attraverso questa, è quindi possibile avere l'intero negozio e molto altro ancora a portata di mano, l'unica cosa necessaria è scaricare l'applicazione dalle principali piattaforme App Store e Play Store. Essa offre una value proposition che permette di mantenere i prezzi bassi e allo stesso tempo semplificare gli acquisti e la customer journey attraverso una molteplicità di servizi con l'obiettivo di fidelizzare e trattenere i consumatori.

Infatti, come vedremo nei paragrafi successivi l'app Walmart si basa molto di più sull'offerta di servizi al consumatore, piuttosto che promozioni e sconti come l'app Lidl Plus, con lo scopo di sviluppare una esperienza fluida, continua e omnicanale che permetta ai clienti di risparmiare tempo e denaro e vivere una vita migliore.

3.2 App Loyalty: Walmart

Per poter iniziare ad utilizzare la suddetta applicazione è necessario prima di tutto scaricarla gratuitamente sul proprio smartphone e creare un account attraverso la registrazione. In questa fase i dati richiesti sono nome, cognome, data di nascita e indirizzo e-mail. Dopodiché, l'utente potrà accedere immediatamente al proprio profilo e per godere di una esperienza



Figura 16: Logo App.

più avanzata e completa potrà decidere di comunicare il proprio indirizzo di residenza e di registrare il metodo di pagamento preferito per poter usufruire di servizi aggiuntivi come vedremo successivamente con Walmart+ e Walmart Pay.

Grazie all'unione delle precedenti due applicazioni in una unica soluzione, attraverso la schermata iniziale l'utente potrà prima di tutto scegliere se acquistare generi alimentari nella sezione "Pickup & Delivery" oppure acquistare su "Walmart.com" dove vengono offerti milioni di articoli e servizi. Entrando così in una delle due sezioni, potrà navigare nelle due rispettive interfacce e godere di diverse offerte.

In questo caso, a differenza dell'app Lidl Plus, l'uso dell'applicazione potrebbe risultare più macchinoso e complesso dovuto al fatto che vengono offerti ai consumatori molti più servizi e data anche la presenza delle due sezioni che differiscono leggermente tra loro.

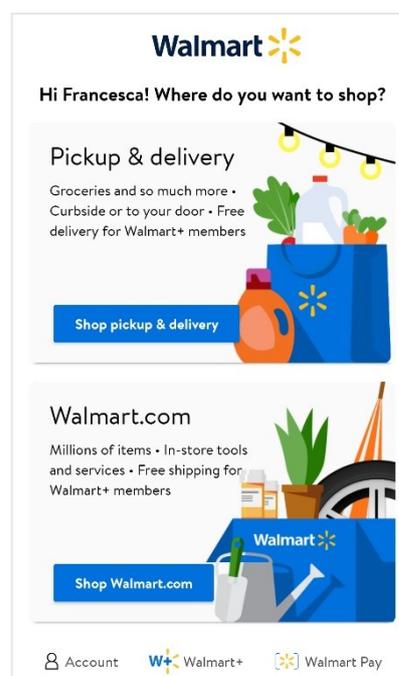


Figura 17: Pagina iniziale.

Nonostante questo, l'insegna non si è fatta trovare impreparata dando la possibilità di consultare un video tutorial sul proprio sito aziendale dove viene spiegato passo per passo come poter sfruttare al massimo l'applicazione e tutti i suoi vantaggi. La difficoltà d'uso, quindi, non sembra essere stata un problema per il successo della nuova applicazione "all in one" che ha riscontrato fin da subito molta fama posizionandosi al terzo posto in classifica nella categoria shopping su App Store e registrando più di 50 milioni di download solo sulla piattaforma Play Store. Il punto di forza che ha permesso tutto questo è stato ascoltare e comprendere i desideri dei consumatori, sempre di più alla ricerca di una esperienza unica, fluida e omnicanale offrendo loro un'unica applicazione attraverso la quale potessero trovare tutto ciò di cui hanno bisogno, ovunque siano e in qualunque momento.

Inoltre, come abbiamo visto in Lidl Plus, anche qui l'insegna pone particolare attenzione al permission marketing permettendo a ciascun utente di personalizzare le proprie preferenze per quanto riguarda la ricezione delle notifiche e l'utilizzo delle proprie informazioni personali.

Infatti, attraverso il profilo, nelle sezioni "Notifications" e "Communications & Privacy" essi possono decidere liberamente a cosa acconsentire. Ciò permette di sviluppare una strategia di marketing "pull" nella quale il consumatore è disposto ad ascoltare, comunicare e ricevere le offerte da parte dell'insegna al fine di sviluppare servizi e offerte personalizzati per coinvolgere efficacemente i clienti e fidelizzarli (Kotler, 2017).

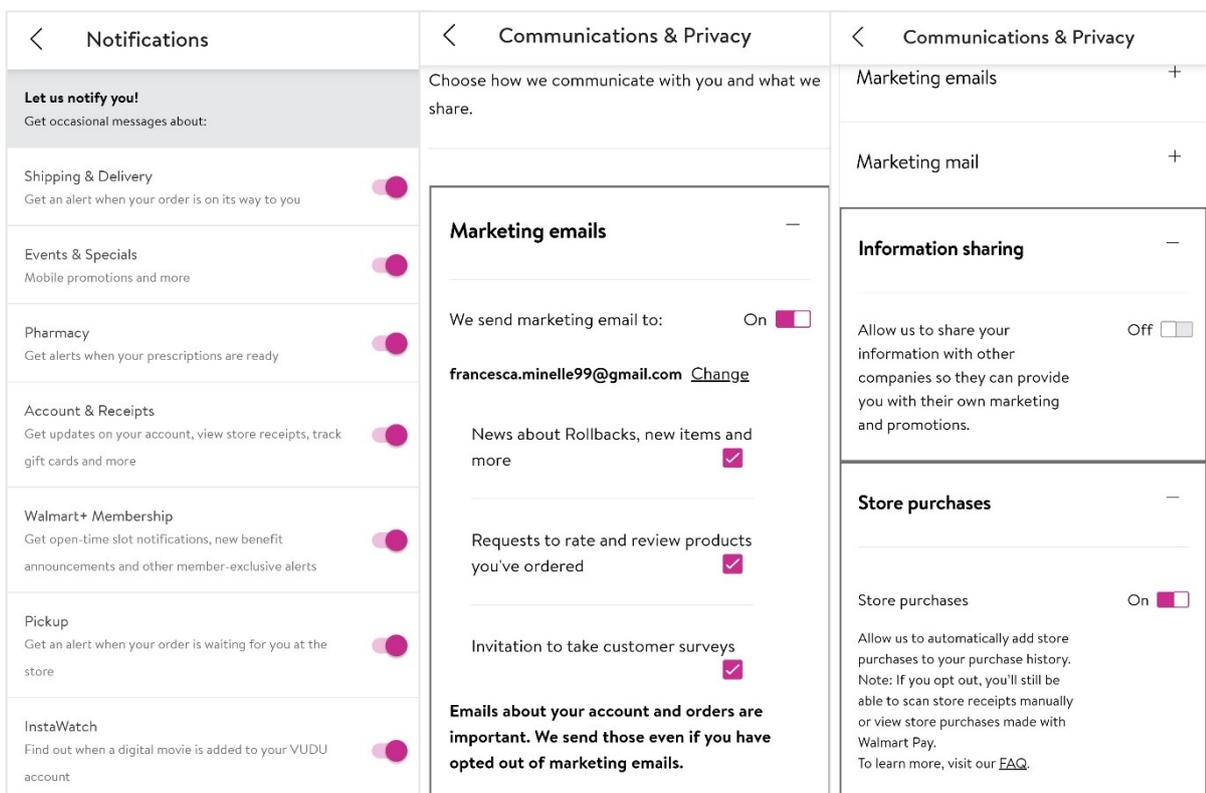


Figura 18: Permessi per notifiche e utilizzo informazioni.

3.3 Servizi offerti

La strategia di fidelizzazione perseguita da Walmart attraverso la propria applicazione si basa principalmente sull'offerta di servizi a cui i consumatori possono accedere attraverso le due sezioni principali "Pickup & Delivery" e "Walmart.com".

In particolare, la prima sezione offre la possibilità agli utenti di acquistare dal proprio store preferito generi alimentari freschi attraverso la funzione di spesa online. In questa occasione, è molto importante che i marketing manager siano in grado di valorizzare l'offerta e creare una esperienza veloce e piacevole di acquisto, alla scoperta delle varie funzionalità messe a disposizione¹¹. Per ottenere questo, Walmart oltre a semplificare la ricerca dei prodotti attraverso la barra di ricerca, la possibilità di scansionare il QR Code e la suddivisione per categoria nella sezione "Departments", ha progettato anche la sezione "My Items". Qui l'utente può consultare gli articoli già acquistati e stilare la propria lista della spesa dove, grazie alla funzione Collaborate, potrà invitare amici e parenti a partecipare alla compilazione della stessa. A partire da questa, una delle funzionalità più divertenti e utili è poi la possibilità di vedere non solo il dettaglio, il prezzo e la disponibilità dei prodotti ma anche dove sono posizionati negli scaffali all'interno del punto vendita attraverso una mappa virtuale. Tutto questo contribuisce alla creazione di una esperienza più veloce, piacevole e coinvolgente.

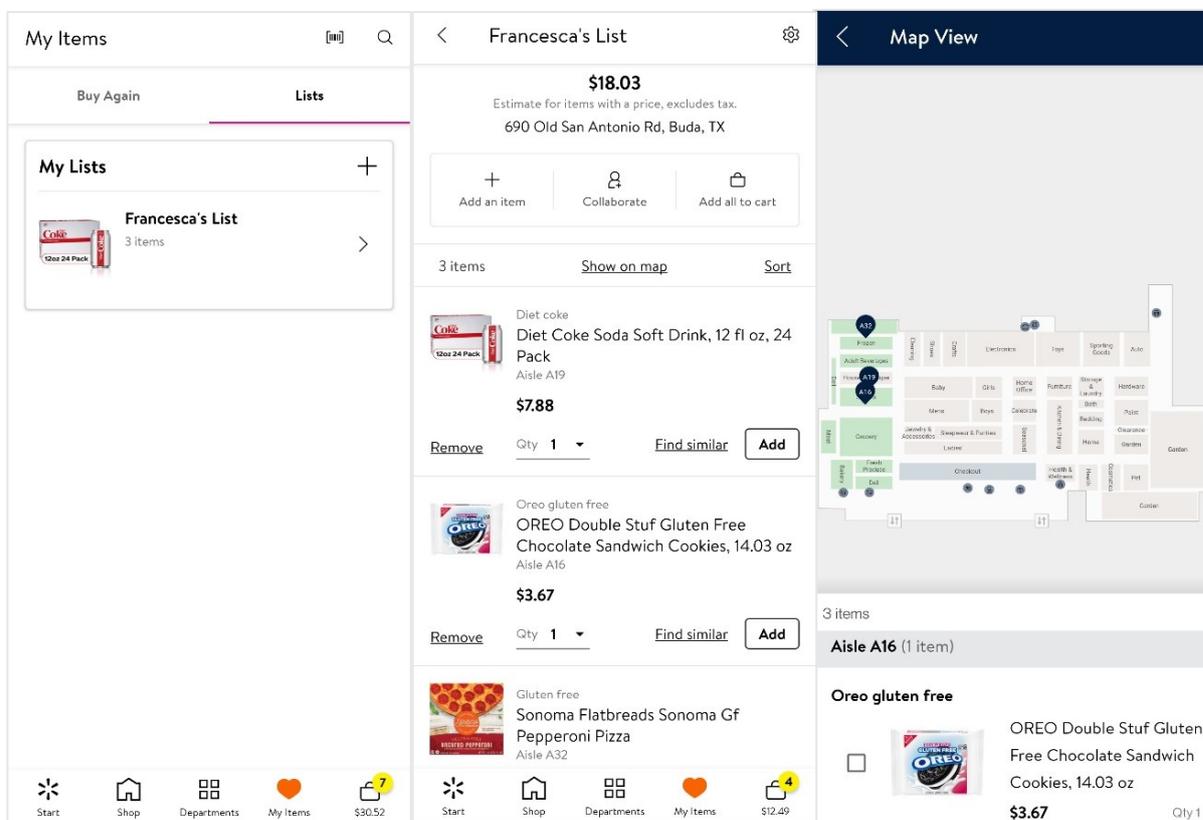


Figura 19: Funzionalità sezione "My Items".

¹¹ GFK. (2017). *I nuovi processi d'acquisto [online]*, pp. 22-27.

Dopodiché, una volta completata la lista della spesa, l'utente potrà decidere se recarsi in punto vendita per acquistare o aggiungere i prodotti direttamente nel carrello "Cart" e concludere l'acquisto online potendo scegliere tra due servizi principali: "Pickup" o "Delivery", i quali permettono rispettivamente di ritirare la spesa fronte strada nel punto vendita o di richiedere la consegna direttamente a casa.

La seconda sezione invece, oltre alla possibilità di acquistare milioni di articoli per lo shopping generale sempre attraverso le stesse funzioni disponibili per i generi alimentari, offre anche una grande varietà di servizi aggiuntivi attraverso i quali risparmiare tempo e denaro. Questi sono accessibili direttamente dal menù in fondo alla schermata e sono suddivisi nelle categorie: "Shopping", "Money", "Parties & Events" e "Specialty Services".

Fra le varie funzionalità troviamo la possibilità di pagare con il telefono, gestire le prescrizioni mediche con il servizio farmacia, pagare le bollette, trovare regali, consultare il volantino digitale del punto vendita preferito e molto altro ancora attraverso una esperienza interattiva e coinvolgente. Infatti, con il crescente bisogno di partecipazione mostrato dai consumatori, i quali non vogliono più essere fruitori passivi dell'offerta commerciale ma parte attiva nel processo di consumo e acquisto, le tecnologie digitali aprono nuove opportunità per migliorare la gestione del programma fedeltà grazie alle loro caratteristiche di interattività (Ziliani, 2008).

In particolare l'app Walmart, a differenza di Lidl Plus, offre un servizio avanzato del volantino digitale.

Attraverso l'applicazione, gli utenti possono non solo consultare i volantini settimanali "Weekly ad" dei vari punti vendita ma possono interagire mentre li sfogliano, ad esempio potranno cliccare sugli articoli, visualizzare i dettagli di acquisto e inserire i prodotti nel proprio carrello. Ciò permette di aumentare il valore percepito complessivo del servizio, per questo motivo è opportuno che le aziende portino avanti aggiornamenti costanti sfruttando le potenzialità offerte dalla tecnologia (Ziliani, 2015).

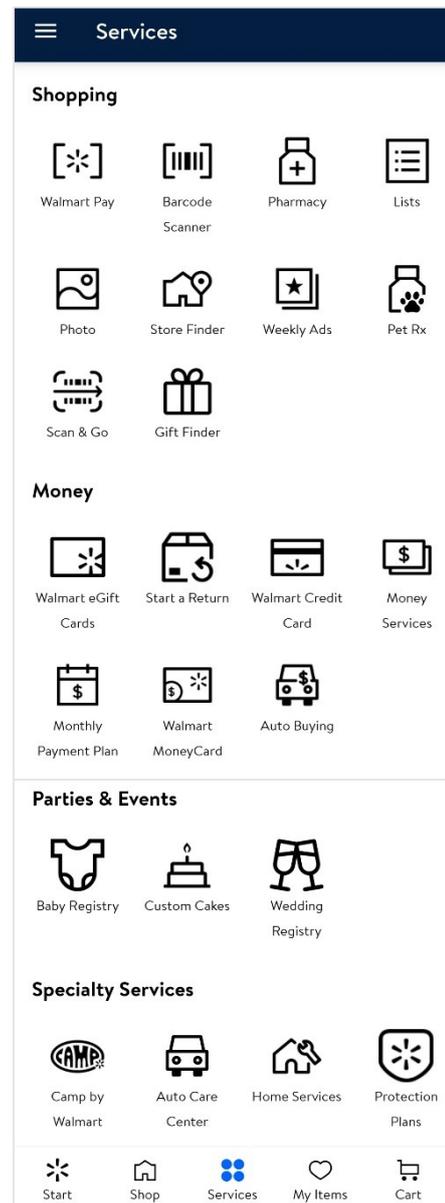


Figura 20: Servizi Walmart.com.

Dal punto di vista degli aggiornamenti, nel corso dell'ultimo mese, Walmart ha sviluppato il nuovo servizio "Voice shopping" che permette di fare acquisti con Google Assistant semplicemente con la propria voce. Gli evidenti vantaggi nel cercare prodotti e servizi, effettuare ordini vocalmente ed essere ascoltati fanno sì che i servizi a comando vocale crescano esponenzialmente in futuro in quanto usare la voce è più naturale che usare un touchpad o una tastiera, richiede meno energia e crea ancora più opportunità per la tecnologia (Ziliani et al., 2019).

Attraverso i molteplici servizi, l'applicazione Walmart aiuta così i consumatori a fare acquisti in modo più intelligente, veloce e facile con lo scopo di creare valore aggiunto e di offrire una esperienza continua, fluida e omnicanale. Questo è possibile grazie anche a Walmart+ e Walmart Pay, due fra i più importanti servizi offerti dall'insegna attraverso la propria app che possono essere applicati ad entrambe le sezioni e che nascono dall'obiettivo principale del fondatore: far risparmiare tempo e denaro alle persone in modo che possano vivere meglio.

3.3.1 Walmart+

Le tecnologie digitali aprono nuove opportunità per migliorare la gestione del programma fedeltà e per coinvolgere in maniera diretta, precisa e flessibile ogni singolo cliente, creando così un rapporto di appartenenza al brand, di dialogo con esso e dando vita a vere e proprie community di clienti fedeli (Ziliani et al., 2019). Così, al fine di incontrare i desideri dei clienti presenti e potenziali, le insegne più lungimiranti hanno attuato un cambio di prospettiva, passando dal concetto di programma fedeltà a quello di membership club ovvero programma di abbonamento (Kotler et al., 2018). L'esplosione di questo fenomeno ha portato gli analisti aziendali ad utilizzare l'espressione "economia in abbonamento", osservando che il 50% degli acquirenti online negli Stati Uniti appartiene ad almeno un servizio come questo (Ziliani et al., 2019). Su quest'onda, Walmart ha lanciato a partire dal 15 Settembre 2020 il nuovo programma di abbonamento "Walmart+" che riunisce vantaggi in negozio e online per far risparmiare tempo e denaro ai clienti.

"Siamo un'azienda impegnata a soddisfare le esigenze dei nostri clienti. I clienti sanno che possono fidarsi di noi e dipendono da noi, e abbiamo progettato questo programma come l'ultimo life hack per loro. Walmart+ riunirà una serie completa di vantaggi in cui vediamo le maggiori esigenze dei nostri clienti e dove la nostra grandezza può portare soluzioni a un valore senza precedenti." ha affermato Janey Whiteside¹².

¹² WALMART. (01 Settembre 2020). *Walmart introduces Walmart+* [online].

Questo consiste in un Loyalty Program a pagamento a cui i clienti possono aderire pagando una quota periodica in anticipo per un servizio ripetuto nel tempo. In questo caso, Walmart+ costa 98 \$ all'anno o 12,95 \$ al mese e include un periodo di prova gratuito di 15 giorni in cui si ha accesso a tutti i vantaggi dell'abbonamento.

Walmart+ utilizza le risorse uniche dell'azienda, la sua presenza online e la portata dei negozi per offrire servizi inediti e vantaggi che continueranno a crescere nel tempo come:

- Consegna gratuita e illimitata per gli articoli Walmart.com senza minimo di spesa nelle spedizioni per il giorno successivo, due giorni e standard;
- Consegna gratuita dallo store per i prodotti Pickup & Delivery con un ordine minimo di 35\$ e con la possibilità di selezionare la finestra oraria di ritiro o consegna preferita e anche di ricevere l'ordine il giorno stesso;
- Servizio Scan & Go: permette ai clienti di usare il proprio telefono per scannerizzare i prodotti mentre camminano attraverso il punto vendita e di pagare ai chioschi self-service saltando le code alle casse in modo rapido e senza contatto registrando il metodo di pagamento preferito sull'app;
- Sconti sul carburante: possibilità di fare il pieno e risparmiare fino a 5 centesimi al gallone in quasi 2.000 stazioni di servizio Walmart, Murphy USA e Murphy Express.

“La vita sembra più complicata che mai. Walmart+ è progettato per semplificare le cose, offrendo ai clienti la possibilità di non dover sacrificare costi o convenienza. Sappiamo che lo shopping dovrebbe soddisfare le esigenze dei clienti, non il contrario. Siamo sempre stati campioni per l'articolo giusto al prezzo giusto, ma ora è più di questo. Abbiamo anche le soluzioni di acquisto giuste al momento giusto.” ha aggiunto Whiteside¹³.

La chiave è trovare il giusto mix di offerte fedeltà per la base clienti per aiutarli a risparmiare tempo e denaro e offrire un'esperienza unica che i concorrenti non possono eguagliare e Walmart, con il suo servizio in abbonamento, sembra aver fatto centro dato che appena due settimane dopo il lancio di Walmart+ l'11% degli americani si era già iscritto al programma. Inoltre, programmi come questo offrono vantaggi ad entrambe le parti. Offrono all'insegna entrate regolari, una maggiore capacità di upsell, un aumento della spesa media del cliente e relazioni più profonde con i consumatori che possono generare fidelizzazione attraverso i dati raccolti sulle informazioni personali, sugli acquisti e sul tempo passato all'interno del negozio.

¹³ WALMART. (01 Settembre 2020). *Walmart introduces Walmart+* [online].

Dall'altro lato, i clienti beneficiano di costi inferiori, risparmio di tempo e acquisti più efficienti con la possibilità di ottenere ripetutamente i prodotti dall'insegna allo stesso prezzo o a prezzo inferiore (Ziliani et al., 2019). Infatti, come indicato dall'insegna, è possibile risparmiare fino 2,5 ore alla settimana e 816 \$ all'anno grazie al servizio gratuito delivery e fino a 84 \$ all'anno nel carburante.



Figura 21: Risparmio con Walmart+.

3.3.2 Walmart Pay

Sempre di più alla ricerca di esperienze d'acquisto senza ostacoli e considerata la facilità con la quale molti clienti utilizzano lo smartphone, il mobile payment rappresenta un'opzione interessante per la fidelizzazione. Alcuni retailer hanno accolto questa opportunità sviluppando soluzioni legate alle proprie applicazioni proprio come Walmart che ha lanciato con successo Walmart Pay per consentire ai clienti di effettuare i pagamenti tramite l'app dell'insegna tanto che, nei primi mesi dopo la sua introduzione, l'88% dei consumatori che hanno provato questa soluzione hanno deciso di utilizzarla per i pagamenti successivi (Kotler et al., 2019).

Walmart Pay è disponibile in tutti i negozi e consente di scansionare il codice a barre dei prodotti presenti sugli scaffali tramite l'app durante la spesa, per poi pagare attraverso un QR Code autogenerato prima di uscire dal punto vendita senza fare coda alle casse.

Il consumatore avrà così accesso immediatamente alla ricevuta elettronica memorizzata nell'app in modo che possa sempre accedervi ed eliminare anche le ricevute cartacee.

Per il pagamento, l'app si appoggia ad una qualsiasi carta di credito, di debito o prepagata venga impostata dall'utente e i dati relativi alla transazione e ai codici di accesso non vengono conservati nel dispositivo, ma sono al sicuro nel server Walmart, quindi inaccessibili a malintenzionati in caso di furto dello smartphone o di hackeraggio.

Inoltre, il consumatore può decidere di sfruttare la "Walmart Credit Card" ovvero la carta di credito dell'insegna che permette di guadagnare fino al 5% di cash back sugli acquisti usandola in combinazione con il servizio Walmart Pay.

Quindi, Walmart Pay rende gli acquisti più veloci, più facili e più convenienti, mantenendo allo stesso tempo al sicuro e protette le informazioni finanziarie dei singoli consumatori, grazie anche alla possibilità di impostare il fingerprint per accedere al servizio.

Questo servizio, a completamento della value proposition di Walmart, mette il cliente e i suoi bisogni al centro, migliorando anche la in-store experience. Dall'altro lato, permette all'insegna di conoscere in tempo reale le abitudini d'acquisto di ogni singolo cliente e quindi di proporre suggerimenti, sconti e offerte mirate e personalizzate al fine di aumentare la propensione all'acquisto e la fidelizzazione alla catena. Infatti, un metodo di pagamento sicuro, affidabile e semplice che catturi la fiducia di chi lo utilizza è indubbiamente una leva di fidelizzazione potente per chi la offre (Ziliani, 2015).

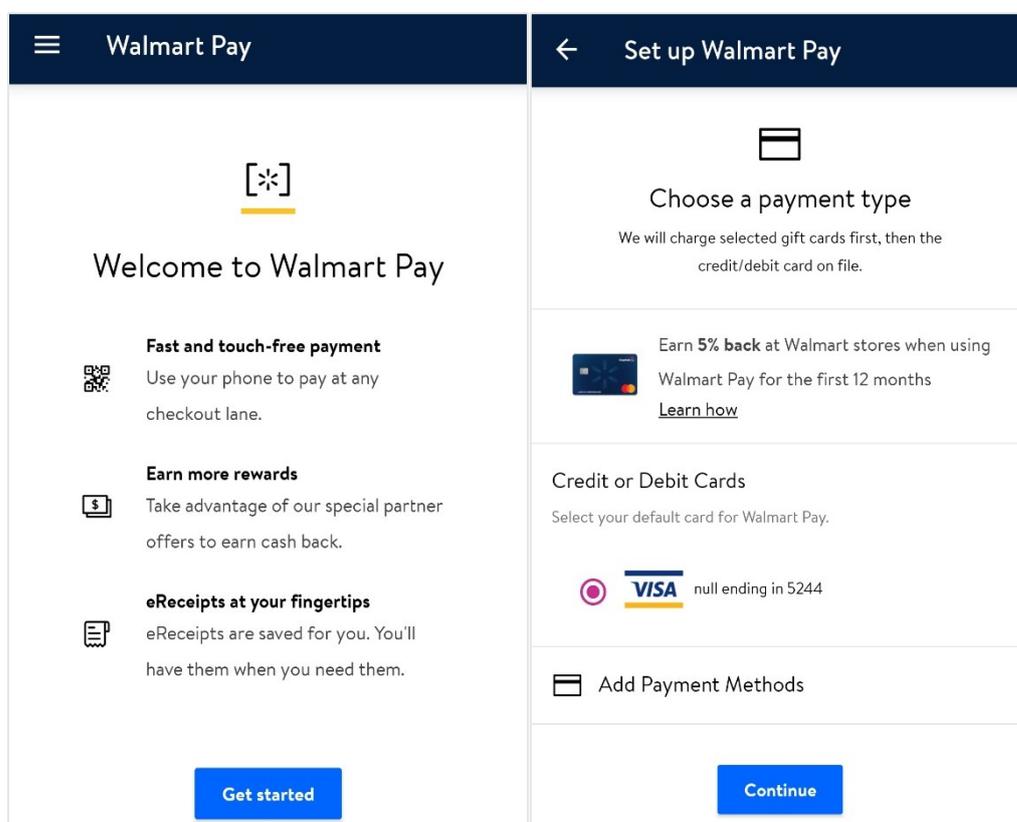


Figura 22: Walmart Pay.

Conclusione

In questo elaborato, attraverso l'analisi della trasformazione del Loyalty Management nel mondo della GDO sempre più caratterizzato da nuovi touchpoint digitali, è stata evidenziata l'importanza crescente delle App Loyalty come strumento dei programmi fedeltà per fidelizzare e trattenere i consumatori. Infatti, come abbiamo visto nel primo capitolo, in un mercato sempre più affollato di programmi di fidelizzazione "tradizionali", le insegne hanno sviluppato nuove soluzioni per cercare di differenziarsi dai concorrenti (Ziliani, 2015). Così, al fine di rispondere al meglio ai nuovi bisogni dei consumatori, sempre più esigenti e desiderosi di una esperienza personalizzata, alcune insegne come Lidl e Walmart hanno prediletto l'uso di applicazioni mobili. Nel fare questo, entrambe le insegne hanno sviluppato nel corso dell'ultimo anno delle branded app ben progettate che seguono le nozioni che troviamo in gran parte della letteratura di riferimento. Innanzitutto, come sostiene Kotler (2017) per sviluppare un'applicazione di successo è necessario che questa sia focalizzata sui consumatori e che risponda ai desideri di quest'ultimi, proprio come ha fatto Walmart creando l'unica app globale "Walmart" per semplificare la shopping experience e come cerca di fare Lidl con "Lidl Plus" per rispondere ancora meglio ai bisogni specifici dei propri clienti.

Inoltre, l'interfaccia dovrebbe essere fluida, accattivante, facile ed intuitiva cosicché riescano ad usarla fin da subito anche le persone poco abituate alla tecnologia. In questo caso, attraverso l'utilizzo di entrambe le app, Lidl Plus appare più semplice di Walmart ma, nonostante questo, entrambe hanno riscontrato molta fama fra gli utenti delle principali piattaforme di download grazie all'attenzione nel mettere a disposizione un video tutorial per imparare ad usare e sfruttare appieno l'applicazione.

La ragione del loro successo deriva anche dal fatto che entrambe le insegne basano la loro comunicazione sul permission marketing e quindi sulla richiesta del permesso ai consumatori per il trattamento dei dati personali e l'invio di messaggi di marketing. Sono in grado così, di veicolare notifiche "pull" in cui il consumatore è disposto ad ascoltare, comunicare e ricevere le offerte da parte dell'insegna ai fini di sviluppare servizi e offerte personalizzate per coinvolgere efficacemente i clienti e fidelizzarli (Kotler, 2017). Dopotutto, la gestione della fedeltà è una promessa che l'azienda si comporterà come un essere umano: parlare, ascoltare, rispondere e ricordare ciò che è stato detto è fondamentale (Ziliani et al., 2019).

Dopotutto, il punto di forza delle suddette applicazioni è la loro capacità di focalizzarsi sul consumatore e sulle sue esigenze attraverso l'offerta di numerosi servizi, vantaggi e incentivi. Da questo punto di vista, esse differiscono leggermente tra loro. Se da un lato Lidl Plus è basata solamente sull'offerta di incentivi come coupon, offerte e manifestazioni a premi; dall'altro lato

Walmart, oltre ad offrire tutto ciò, offre anche una grande varietà di servizi. Nonostante questa differenza, lo scopo delle due insegne è lo stesso: creare una esperienza unica, omnicanale e senza soluzione di continuità, al fine di soddisfare, fidelizzare e trattenere i consumatori.

Come Lidl e Walmart, anche altre imprese del settore della GDO stanno vivendo una pressione crescente da parte dei consumatori che si attendono una relazione personalizzata dove le loro esigenze sono al centro di tutto. Quindi, l'obiettivo dovrebbe essere quello di creare uno spazio autentico in cui i clienti possano muoversi liberamente tra i canali senza accorgersene attraverso la progettazione di touchpoint connessi e coerenti. Tutto questo dovrebbe portare i marketing manager a sfruttare le potenzialità della tecnologia e a portare avanti un aggiornamento continuo delle applicazioni mobili, come dichiarato anche delle due insegne analizzate, al fine di rispondere sempre meglio alle esigenze, bisogni e necessità dei consumatori (Ziliani et al., 2019).

Bibliografia e sitografia

ANDREULA, N. (2020). *#Phygital. Il nuovo marketing, tra fisico e digitale*. Hoepli Editore.

BELLMAN, S., POTTER, R.F., TRELEAVEN-HASSARD, S., ROBINSON, J.A. & VARAN, D. (2011). *The effectiveness of branded mobile phone apps*. Journal of Interactive Marketing [online], 25, pp. 191-200. Disponibile su:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996811000491>

[Data di accesso: 18/04/2021]

BEST BRANDS. (2021). *Best Corporate Brand* [online]. Disponibile su:

<https://www.gfk.com/it/bestbrands/best-corporate-brand>

[Data di accesso: 19/05/2021]

CURIAT, A. (16 Dicembre 2013). *Quanto conviene la fedeltà*. Il Sole 24 Ore.

DELOITTE. (2021). *Global Powers of Retailing 2021*. Deloitte.com [online]. Disponibile su:

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2021---deloitte-italy---consumer.html>

[Data di accesso: 28/04/2021]

GFK. (2017). *I nuovi processi d'acquisto* [online], pp. 22-27. Disponibile su:

<http://adm-distribuzione.it/pdf/GFK-PRESENTAZIONE.pdf>

[Data di accesso: 25/05/2021]

HEERDE, H. J., M.DINNER, I., & NESLIN, S. A. (2019). *Engaging the unengaged customer: The value of a retailer mobile app*. International Journal of Research in Marketing [online], 36, pp. 420-438. Disponibile su:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811619300242>

[Data di accesso: 20/04/2021]

ISPIRA. *USA: Walmart passa da due app ad una sola, aggiunge il grocery alla sua app globale per semplificare la shopping experience* [online]. Disponibile su:

<https://blog.ispira.com/usa-walmart-passa-da-due-app-ad-una-sola-aggiunge-il-grocery-alla-sua-app-globale-per-semplificare-la-shopping-experience>

[Data di accesso: 25/05/2021]

KIM, S. J., WANG, R. J.-H., & MALTHOUSE, E. C. (11 Agosto 2015). *The Effects of Adopting and Using a Brand's Mobile Application on Customers' Subsequent Purchase Behavior*. *Journal of Interactive Marketing* [online], 31, pp. 28-41. Disponibile su:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S109499681500033X>

[Data di accesso: 03/05/2021]

KNOX, S. (6 Dicembre 1998). *Loyalty-Based Segmentation and the Customer Development Process*. *European Management Journal* [online], 16, pp. 729-736. Disponibile su:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237398000498>

[Data di accesso: 28/04/2021]

KOTLER, P. (2017). *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*. Milano: Hoepli.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F. e COSTABILE, M. (2015). *Principi di Marketing*. 15° edizione. Milano: Pearson Italia.

KOTLER, P., STIGLIANO, G. (2019). *Retail 4.0 – 10 regole per l'Era digitale*, 2° edizione. Milano: Mondadori.

LIDL. (26 Gennaio 2021). *Arriva in Italia Lidl Plus: il programma fedeltà che porta ancor più vantaggi e servizi* [online]. Disponibile su:

<https://corporate.lidl.it/media-center/comunicati-stampa/arriva-in-italia-lidl-plus-il-programma-fedelta-che-porta-ancor-piu-vantaggi-e-servizi>

[Data di accesso: 19/05/2021]

LIDL. *La nostra storia* [online]. Disponibile su:

<https://corporate.lidl.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

[Data di accesso: 19/05/2021]

MAURI, C. (2000). *Fedeltà...alle carte e fedeltà al negozio: coincidono?*. Convegno "Le tendenze del marketing in Europa" [online], pp. 1-18. Disponibile su:

<https://studylibit.com/doc/1328126/fedelta...-alle-carte-e-fedelta-al-negozio--coincidono%3F>

[Data di accesso: 28/04/2021]

MCKINSEY&COMPANY. (2017). *The Future of Retail Grocery in a Digital World* [online], pp.5-47. Disponibile su:

[https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20\(3\).pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf)

[Data di accesso: 19/04/2021]

MEYER-WAARDEN, L. (2001). *Loyalty programs: Strategies and Practice*. Research Gate [online], pp. 2-27. Disponibile su:

https://www.researchgate.net/publication/228396280_Loyalty_programs_Strategies_and_practice [Data di accesso: 28/04/2021]

OLIVER, R. (1999). *Whence consumer loyalty?*. Journal of Marketing [online], 63, pp. 33-44.

Disponibile su: https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2016/07/12_Oliver_1999.pdf

[Data di accesso: 18/04/2021]

RINOLFI, A., SALINARI, P. (2007). *Grande distribuzione, consumatori e fidelity card*. Consumatori, diritti e mercato [online], pp. 86-96. Disponibile su:

<http://www.consumatoridirittimercato.it/wp-content/uploads/2012/12/2007-3grande-distribuzione-consumatori-e-fidelity-card.pdf>

[Data di accesso: 20/04/2021]

UNIVERSITÀ DI PARMA. (2019). *Il mercato dei servizi e dei prodotti per il Loyalty Management in Italia*. Osservatorio Fedeltà [online], pp. 2-5.

Disponibile su: <https://www.osservatoriofedelta.it/lista-news/>

[Data di accesso: 18/04/2021]

UNIVERSITÀ DI PARMA. (2020). *La fidelizzazione in Italia tra programmi fedeltà e personalizzazione della customer experience*. Osservatorio Fedeltà [online], pp. 2-7.

Disponibile su: <https://www.osservatoriofedelta.it/lista-news/>

[Data di accesso: 18/04/2021]

UNIVERSITÀ DI PARMA. (2021). *I Touchpoint della Loyalty nella GDO Italiana in tempo di Covid-19*. Osservatorio Fedeltà [online], pp. 3-9.

Disponibile su: <https://www.osservatoriofedelta.it/lista-news/>

[Data di accesso: 18/04/2021]

WALMART. *About Us* [online]. Disponibile su:

<https://corporate.walmart.com/our-story>

[Data di accesso: 25/05/2021]

WALMART. (01 Settembre 2020). *Walmart introduces Walmart+* [online]. Disponibile su:

<https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/01/walmart-introduces-walmart>

[Data di accesso: 28/05/2021]

ZILIANI, C. (2008). *Loyalty Marketing: Creare valore attraverso le relazioni*. Milano: EGEA.

ZILIANI, C. (2015). *Promotion Revolution: Nuove strategie e nuovi protagonisti della promozione 2.0*. Milano: EGEA.

ZILIANI, C., IEVA, M. (2019). *Loyalty Management: From Loyalty Programs to Omichannel Customer Experiences*. Londra: Taylor & Francis Ltd.