

*Chiara Mauri, Area Marketing
Università Luigi BOCCONI
e-mail: Chiara.Mauri@sda.uni-bocconi.it*

Fedeltà...alle carte e fedeltà al negozio: coincidono?

1. Le carte fedeltà. Dall'analisi dei dati alla gestione delle relazioni con i clienti
2. La fedeltà del consumatorealla carta
3. Metodologia della ricerca empirica
4. Risultati dall'analisi del database delle carte fedeltà
5. Implicazioni per le politiche di marketing del supermercato
6. Nuove direzioni per la ricerca futura

1. Le carte fedeltà. Dall'analisi dei dati alla gestione delle relazioni con i clienti

Mentre la globalizzazione delle imprese commerciali sembra divenire una strategia di sviluppo irrinunciabile le grandi catene di dettaglianti investono crescenti sforzi nel marketing locale, nel micromarketing, e persino nell'*'one-to-one marketing'*: evidentemente la globalizzazione non interpone ostacoli al vecchio detto “il dettaglio è dettaglio”, nel senso quest’ultimo di attenzione ai minimi particolari (è più efficace l’espressione inglese *retail is detail*).

L’integrazione della tecnologia elettronica e dei progressi nella conoscenza del customer database hanno rivelato che il marketing globale può essere giocato su scala locale, e uno dei legami critici tra azioni locali efficaci e strategie globali è la carta fedeltà.

Nella seconda metà degli anni 90 gran parte delle catene distributive del commercio grocery ha lanciato la carta fedeltà. *Club Card* di Tesco, *Reward Card* di Sainsbury, *ABC Card* di Safeway, *Club Avantages* del Groupe Casino, *Cora Card* di Cora, *Fidaty Card* di Esselunga, *SpesAmica* del Gruppo GS sono chiari esempi della volontà di connotare con un nome di marca importanti programmi di fedeltà dei consumatori.

Le piccole ma intelligenti tessere di plastica alloggiate nei portafogli di molti consumatori costituiscono l’evidenza più tangibile di quella che alcuni autori hanno chiamato *Marketing Information Revolution* (Blattberg, Glazer e Little 1994), un chiaro segnale della grande sete di conoscenza del comportamento dei clienti, un legame critico tra grandi strategie globali ed efficaci azioni locali, un forte supporto operativo alla gestione delle relazioni con i clienti (Peppers e Rogers 1993, Lugli 1999).

L’idea di fondo che ha dato slancio a questi ambiziosi progetti è che la salute di un’impresa – di qualunque impresa – dipende dalla robustezza del suo portafoglio clienti, nel senso che è più salutare un portafoglio di clienti fedeli che non un portafoglio soggetto a continue compensazioni tra clienti persi e clienti nuovi. Per conoscere la fedeltà dei clienti occorre per prima cosa identificarli, quindi tracciare sistematicamente il loro comportamento d’acquisto, trasformare i dati raccolti in conoscenza, e infine sviluppare azioni di marketing efficaci. Efficaci significa che le

azioni sono così apprezzate dai consumatori che questi si lasciano progressivamente coinvolgere in una relazione non così tanto diversa da quella insegnanti – discenti, dove sono discenti quando seguono i suggerimenti dei programmi di fedeltà, sono insegnanti quando il loro comportamento d'acquisto è fonte di apprendimento per l'azienda. Il risultato più apprezzabile delle *loyalty cards* dovrebbe essere la conquista di quote crescenti di tempo e di denaro dei clienti, entrambi validi misuratori della fedeltà.

Insomma, la carta fedeltà dovrebbe essere la soluzione cercata per trasformare i dati freddi sul comportamento d'acquisto in calde relazioni con i clienti (Mauri 1997, pp187 ss.); una relazione è tanto più calda quanto più è una *learning relationship* in cui sia l'azienda sia i clienti imparano a conoscersi, ad apprezzarsi, finanche a modificare il loro comportamento per assecondare le esigenze reciproche.

Autorevoli ricercatori hanno tuttavia osservato che i *loyalty schemes* non sono ancora una manifestazione compiuta del relationship marketing (Hart et al. 1999), perché il loro potenziale strategico è mortificato soprattutto dallo scarso utilizzo dei dati a fini di conoscenza – significativo il commento di un manager intervistato: “I'm trying to image what we might do with that information” (p.557).

Lo sfruttamento delle carte fedeltà a fini di conoscenza ha seguito un percorso tipico, continuamente allungato in concomitanza con i traguardi via via raggiunti. I primi stadi consistono nell'applicazione di tecniche statistiche di base e di strumenti di geomarketing al customer database che integra i dati demografici e i dati relativi al comportamento d'acquisto. I tre obiettivi principali di queste analisi costituiscono le fondamenta della costruzione del patrimonio di conoscenza:

- I. Identificazione e descrizione del profilo demografico dei clienti
- II. Delimitazione del bacino d'attrazione
- III. Identificazione dei clienti migliori, quelli che nel canonico rapporto 20/80 rappresentano il 20% che genera l'80% dei ricavi. Questi sono considerati i clienti più fedeli, più interessanti, più strategici, i clienti d'oro (Woolf 1996).

Già notevoli sono le opportunità di utilizzare questi dati per rendere più intelligente il rapporto con i clienti: dalle macro segmentazioni per cluster demografici, utilizzate da Tesco per differenziare i contenuti della rivista *Clubcard*; alla suddivisione dei clienti per zona censuaria, che rende più efficiente l'invio dei volantini; alla creazione di stimoli promozionali unici, a misura non solo di singolo cliente ma anche di singola occasione d'acquisto.

2. La fedeltà del consumatorealla carta

Il consumatore che sottoscrive e poi utilizza la carta riceve ricompense sotto forma di vantaggi e premi promozionali. Tali ricompense sono tanto più generose quanto più il consumatore segue fedelmente i suggerimenti del dettagliante: spende un certo ammontare, acquista specifici prodotti e marche, visita il negozio con una data frequenza e talvolta in specifici giorni e ore. Ciò che soprattutto conta è che il consumatore utilizzi la carta ogni volta che fa la spesa, e per stimolarlo a questo impegno il dettagliante lega la carta a uno schema di fedeltà che può durare anni. Per evitare la progressiva assimilazione di uno stimolo che intende mantenersi eccezionale nonostante la lunga durata i dettaglianti sono costretti a introdurre continue novità nel programma fedeltà, cercando in tal modo di mantenere vivo il coinvolgimento del consumatore. Le risposte del consumatore,

memorizzate nel database, lo arricchiscono di dati unici di grande valore, perché il dettagliante è in grado di tagliare le sue politiche sulle reale esigenze che i clienti hanno reso manifeste con il loro comportamento.

La carta fedeltà è diventata un’icona intorno a cui i dettaglianti formulano le loro strategie volte alla continua rigenerazione della fedeltà dei clienti (Worthington 1996) e i passi successivi dell’itinerario della conoscenza diventano:

- IV. la segmentazione comportamentale dei consumatori sulla base della frequenza d’acquisto, dello scontrino medio, della spesa complessiva, dei reparti del negozio visitati, dei prodotti acquistati, della propensione all’acquisto in promozione;
- V. lo sviluppo di modelli di marketing in grado di spiegare il comportamento dei diversi segmenti individuati.

Le tecniche statistiche di base non sono più sufficienti a questi scopi: è necessario integrare molti dati di diverso genere, misurare costrutti complessi, applicare le teorie del comportamento del consumatore, ricorrere al pensiero creativo.

L’ambizione di raggiungere gli stadi conoscitivi più evoluti continua peraltro a poggiare su un presupposto: che i consumatori siano fedeli alla carta. Senza questa premessa i dati del customer database non servono a nulla, anzi sarebbero da cancellare perché la loro distorsione potrebbe essere causa di danni maggiori della totale incertezza.

Questo saggio esplora le questioni della *card loyalty* e della *store loyalty* ponendosi una domanda di fondo:

quanto il possesso e l'utilizzo della carta sono evidenza di un comportamento improntato alla fedeltà? Chi sono i clienti-chiave tra i possessori di carte?

L’analisi è condotta sul database delle carte di un supermercato italiano che ha avviato il programma *Clubcard* nel 1996. I titolari della carta sono segmentati sulla base dello “status dell’utilizzatore” (Kotler e Scott 1993), quindi l’attenzione si sofferma sugli utilizzatori per studiarne il comportamento d’acquisto (segmentazione per “intensità d’uso”, sempre Kotler e Scott 1993). Le questioni critiche a cui dare una risposta sono: “Chi sono i maggiori utilizzatori della carta? Il loro comportamento d’acquisto è diverso dagli utilizzatori leggeri? Chi sono i titolari chiave?”.

Il saggio si conclude con le implicazioni per il marketing delle aziende commerciali e suggerisce alcune direzioni per la ricerca futura.

Diversi sono i filoni di studio che sostengono il lavoro:

- la letteratura sulla fedeltà del consumatore. La letteratura accademica si è concentrata sulla definizione e sulla misurazione della fedeltà, pervenendo alla conclusione condivisa che la fedeltà è sia un costrutto cognitivo sia un comportamento d’acquisto (per tutti si vedano Jacoby and Chestnut 1978 e Castaldo e Mauri 1993). C’è anche una pregevole letteratura scritta da consulenti, che tendono a soffermarsi sulla misurazione dei benefici economici della fedeltà e sul connesso *loyalty management* (Busacca 1998). Mentre si è dibattuto sulla *brand loyalty* e sulla *store loyalty* (Busacca e Castaldo 1996), per lo più da prospettive indipendenti, la carta amplia ulteriormente le icone della fedeltà dei consumatori¹;

¹ Castaldo e Costabile (1995) aggiungono la fedeltà ai formati distributivi

- la letteratura sul *customer database management* (Hughes 1996), sullo sviluppo dei sistemi informativi di marketing (Blattberg et al. 1994), sulla misurazione dei fenomeni di marketing (Woolf 1994);
- la letteratura sul marketing a misura di cliente (Woolf 1996) e sulla gestione delle relazioni con i clienti;
- la sempre più abbondante letteratura sulle promozioni fedeltà in generale (Castaldo e Mauri 1993 e 1996, Rayner 1996) e sulle carte fedeltà in particolare (Worthington e Hallsworth 1999, Ziliani 1999a e 1999b, Castaldo e Cillo 1999-2000, Worthington 2000). Potrebbe essere sufficiente scorrere anche soltanto i titoli dei contributi più recenti per avere una chiara idea della storia e del futuro delle carte fedeltà, di cui taluni denunciano la scarsa efficacia (Uncles 1994, Dowling e Uncles 1995 e 1997, O'Brien e Jones 1995, Sharp e Sharp 1997, Hart et al. 1999), altri ne preconizzano la fine per raggiunta saturazione (Wright e Sparks 1999), fino a sostenere che il nome "carta fedeltà" è del tutto inadeguato perché queste carte non sviluppano affatto la fedeltà dei clienti (Worthington 2000). Anzi, non di rado la fedeltà è una condizione irraggiungibile, quindi bisogna accontentarsi della soddisfazione dei clienti (Oliver 1999). La contraddizione tra il comportamento dei dettaglianti, che si impegnano in progetti di fidelizzazione sempre più complessi e ambiziosi, e la riflessione teorica non potrebbe essere più palese: salvo un'eccezione (Sharp e Sharp 1997), tuttavia, nessuno si è mai preoccupato di analizzare né poco né punto i dati delle carte.

3. Metodologia della ricerca empirica

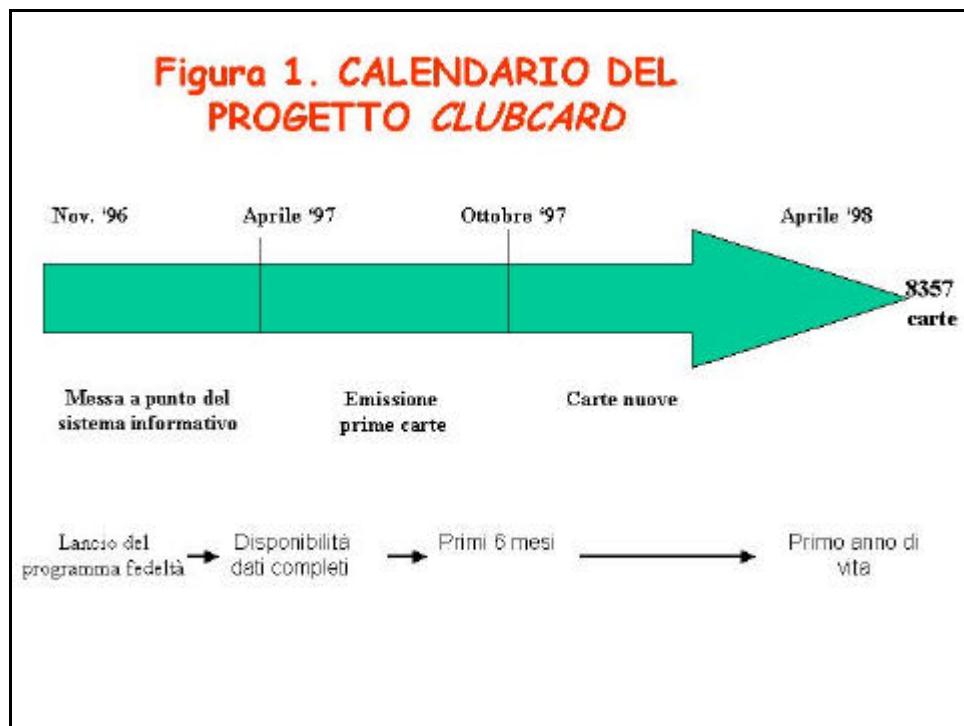
La ricerca empirica è stata realizzata in un tipico supermercato italiano di 1800 metri quadrati, localizzato in un'area industriale della Brianza (in provincia di Milano). Il supermercato, associato a un gruppo importante della distribuzione organizzata, ha lanciato la carta fedeltà nel 1996, ma dati completi sono disponibili soltanto dall'aprile 1997. Per completi si intende che per ciascuna carta il database memorizza:

- il codice carta
- l'anagrafica del titolare (nome, indirizzo, dimensione del nucleo familiare)
- la data di sottoscrizione
- il numero di visite
- la spesa totale².

Le osservazioni su cui si basa la nostra ricerca coprono un periodo temporale di un anno – dall'aprile 1997 all'aprile 1998 – (figura 1). La ragione per cui abbiamo suddiviso tale periodo in due semestri è che vogliamo esaminare il comportamento dei consumatori nei confronti della carta senza perdere le tracce del loro comportamento: i primi sei mesi sono un lasso sufficiente per apprezzare i risultati del progetto, i secondi sei sono utili sia per osservarne la tenuta sia per seguire attentamente i movimenti dei primi sottoscrittori.

² Per ragioni imputabili alla capacità del sistema informativo non sono disponibili gli importi degli scontrini

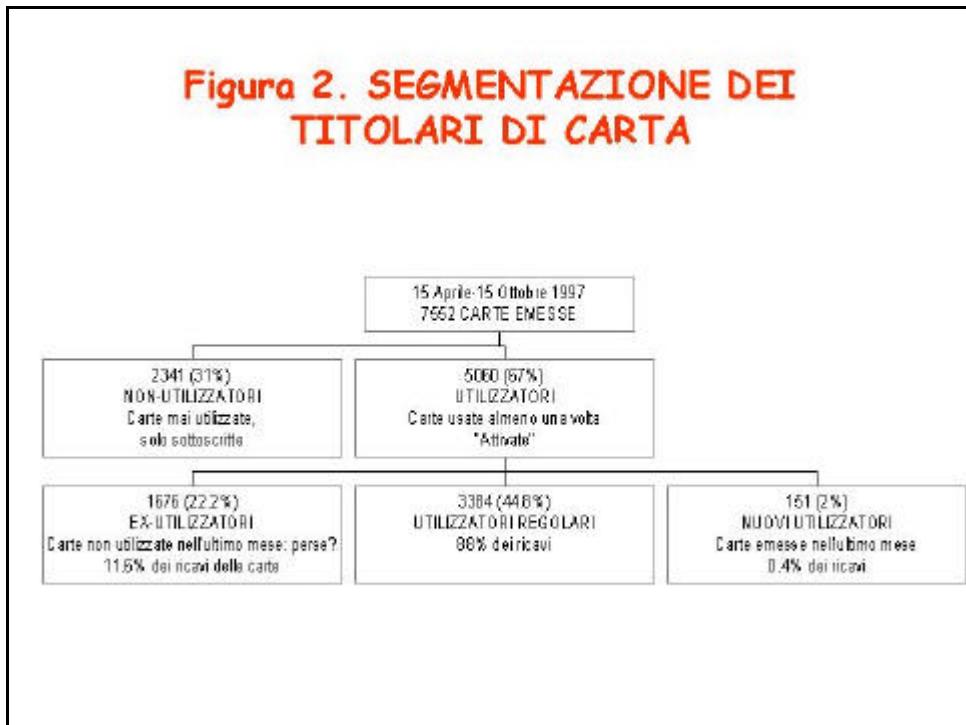
Figura 1. Calendario del progetto Clubcard



L’unità di indagine è la carta. Non siamo scesi ai dettagli del singolo consumatore né del singolo scontrino perché riteniamo che il livello analitico della carta offra già una quantità notevole di dati interessanti e ancora inesplorati; una volta chiarite le dinamiche relative all’utilizzo della carta il passo successivo sarà ovviamente la considerazione dei numerosi altri gradi di dettaglio.

Alla fine del primo semestre il database memorizza 7552 carte, i cui acquisti coprono il 70% dei ricavi del supermercato. Già questa semplicissima evidenza empirica dice che i clienti del supermercato appartengono a due segmenti: coloro che hanno aderito al programma *Clubcard* e coloro che non sono interessati. Assumendo per semplicità che ciascuna carta sia posseduta da un unico titolare³, le 7552 carte possono essere segmentate prima in termini di status dell'utilizzatore e poi per intensità d'uso come illustrato nella figura 2.

³ Questa affermazione non è così ovvia come sembra. Per molte ragioni (perdita, dimenticanza, furto) i consumatori sottoscrivono più volte la stessa carta senza avvertire il supermercato. Non sempre è facile riconoscere le duplicazioni perché nelle successive compilazioni del modulo di adesione le informazioni riportate cambiano anche in modo significativo.

Figura 2. Segmentazione dei titolari di carta

Nel secondo semestre il supermercato ha emesso soltanto 805 nuove carte, per un totale annuo di 8357 carte. Osserveremo innanzitutto la dinamica del portafoglio carte: carte emesse, utilizzate, sparite, sparite e ricomparse, e così via. L'analisi si sposta quindi ai titolari che effettivamente utilizzano la carta per identificare gli utilizzatori pesanti, medi e leggeri. Si tratta di una classica analisi ABC dei clienti, ma anziché guardare ai loro acquisti considera la loro intensità di utilizzo della carta per identificare i consumatori chiave in termini di sviluppo delle risorse aziendali di conoscenza. Cercheremo di identificare il profilo dei consumatori del segmento A e di coglierne i tratti caratteristici rispetto ai consumatori dei segmenti B e C.

In gran parte degli studi di segmentazione il profilo dei consumatori viene descritto da variabili demografiche e da variabili relative al comportamento d'acquisto: abbiamo quindi adeguato il database di conseguenza, aggiungendo tutti i dati necessari all'analisi.

Il profilo demografico di ciascun titolare è stato costruito integrando i dati contenuti nel modulo di adesione con i dati sociodemografici Seat; per quanto riguarda il comportamento d'acquisto sono stati considerati: la spesa complessiva nel periodo, le visite totali, i giorni trascorsi dall'ultima visita, gli acquisti in promozione in termini sia assoluti sia percentuali, gli sconti in termini sia assoluti sia percentuali. La tabella 1 illustra le modalità di misurazione di queste variabili esemplificando il caso di un consumatore che visita il supermercato due volte a distanza di una settimana l'una dall'altra. Alcune variabili sono state normalizzate per renderle confrontabili tra loro e sono stati eliminati dati con errori evidenti (ad esempio titolari di carta di età superiore a 95 anni), carte doppie e carte aventi per titolari aziende.

Tabella 1. Variabili descrittive del comportamento d'acquisto (Base: una carta, due visite)

Scontrino della visita 1, 23 agosto 2000	Euro	Scontrino della visita 2, 30 agosto 2000	Euro
• Formaggio	5	A. Succo Pago	5
A. Mele	5	Prosciutto	3
B. Dentifricio AZ	5	Detersivo Dixan	5
Carta igienica Scottex	5	Carta igienica Scottex	5
• Sconto 20%	1	A. Sconto 20%	1
A. Sconto 20%	1		
B. Sconto 30%	1,5	Totale	17
			<u>Punti</u>
Totale	16,5	Punti accumulati	33
	<u>Punti</u>	Punti sulla spesa	3
Punti accumulati	30	Totale punti	36
Punti sulla spesa	3		
Totale punti	33		

Legenda:

- I prodotti così contrassegnati godono di uno sconto del 20%
- A., B. I prodotti preceduti da A., B., C. godono di uno sconto rispettivamente del 20-30-40%. Sono sconti riservati esclusivamente ai titolari di carta
- I consumatori titolari ricevono 1 punto per ogni 5 euro di spesa. Alcuni prodotti offrono punti extra

Variabili utilizzate nell'analisi:

- Totale spesa nel periodo: $(16,5+17) = \text{euro } 33,5$
- Acquisti in promozione: $(15+5) = 20 \text{ euro}$ (tutti i tipi di promozioni)
- Acquisti in promozione/Spesa: $20/33,5 = 59,7\%$
- Sconti complessivi (cumulati): 4,5 euro (tutti i tipi di sconti)
- % sconti: $4,5/33,5 = 13,4\%$
- Numero di scontrini (di visite): 2
- Scontrino medio: $33,5/2 = 16,75 \text{ euro}$
- Acquisti procapite (a questa carta fanno capo 3 componenti del nucleo familiare): $33,5/3 = 11,1 \text{ euro}$
- Giorni trascorsi dall'ultima visita: 13 (assumendo che oggi sia il 12 settembre)

Terminata la sistemazione del database ciascun titolare di carta è descritto da 114 variabili appartenenti a tre domini: anagrafica cliente, desunta dal modulo di adesione; profilo demografico, di fonte Seat; comportamento d'acquisto, memorizzato dagli scanner. Su questi dati sono state condotte due analisi, entrambe con la tecnica *Answer Tree* (pacchetto SPSS). La prima ha come obiettivo l'identificazione del profilo degli utilizzatori pesanti di *Clubcard*, quindi pone come variabile target la permanenza del consumatore come acquirente, indipendentemente da quanto acquista presso il supermercato; la seconda si propone di descrivere il profilo dei titolari che sono però anche consumatori pesanti, quindi usa come variabile target la spesa totale procapite per carta. In altre parole, si vuole conoscere il profilo sia dei titolari più fedeli alla carta sia dei titolari fedeli e pesanti consumatori. Evidentemente questi ultimi sono i veri key account del supermercato.

Se è vero che i consumatori dimostrano elevata propensione ad aderire ai progetti di fidelizzazione (Uncles e Laurent 1997), è altrettanto vero che molti abbandonano il gioco ben prima che sia

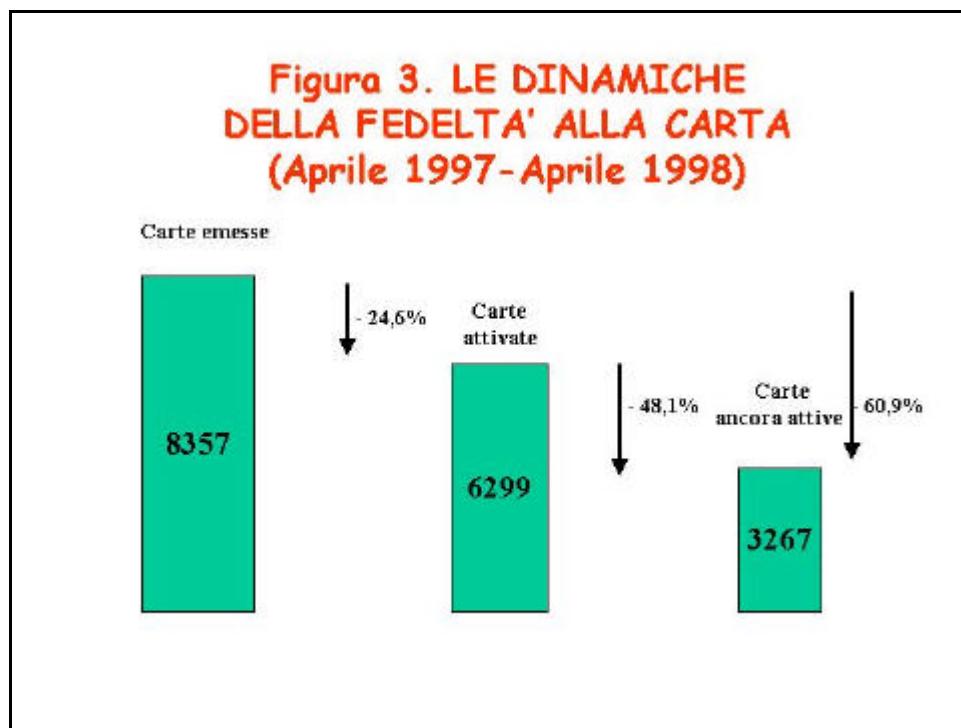
terminato. Quando i consumatori abbandonano la carta, a parte l'eventualità che mantengano un elevato livello di store loyalty, oscurano il processo di creazione di conoscenza, interrompendo quel circolo virtuoso su cui l'azienda sta cercando di costruire il proprio futuro.

4. Risultati dall'analisi del database delle carte fedeltà

L'analisi del database delle carte è articolata in tre fasi. La prima presenta la dinamica generale delle carte nel primo anno di vita del progetto *Clubcard*; nella seconda si identificano le variabili che caratterizzano il profilo dei due segmenti dei fedeli alla carta e di coloro che invece l'hanno abbandonata; nella terza si individuano le variabili che caratterizzano il profilo dei fedeli alla carta che sono contemporaneamente alto-spendenti. Queste due ultime analisi sono condotte con la tecnica *Answer Tree*.

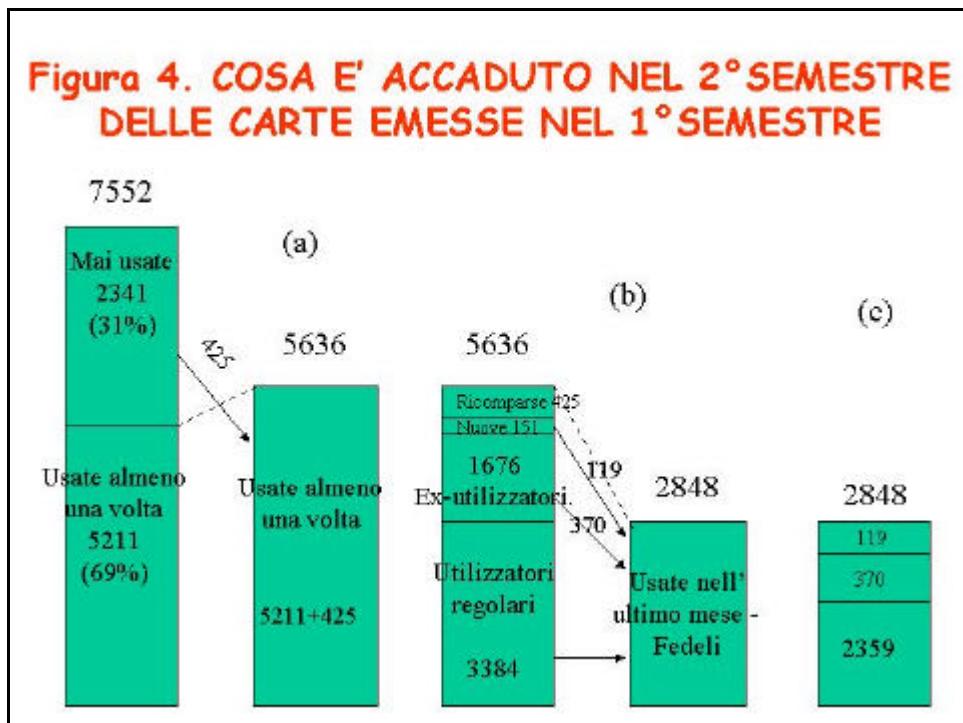
Delle 8357 carte emesse nel periodo 15 aprile 1997 – 14 aprile 1998 soltanto 6299 sono state utilizzate almeno una volta (carte “attivate”) e soltanto 3267 sono attive nell’ultimo mese (figura 3). Il supermercato perde di vista più del 60% dei clienti! Poiché tale perdita non è accompagnata da alcuna diminuzione del fatturato né da un sostanziale incremento di nuove carte significa che i titolari continuano a fare la spesa nel supermercato ma non utilizzano la carta, magari perché la dimenticano a casa o perché l’hanno persa. E’ probabile che alcuni di loro sottoscrivano una nuova carta, magari modificando i dati del modulo di adesione o intestandolo a un altro componente della stessa famiglia, rendendo così molto difficile identificare la duplicazione.

Figura 3. Le dinamiche della fedeltà alla carta (aprile 1997 – aprile 1998)



L'evidenza più significativa è dunque il continuo rimescolamento delle carte. Vediamo cosa accade nel secondo semestre delle carte 7552 emesse nel primo semestre. Soltanto 5211 titolari utilizzano almeno una volta la carta sottoscritta, mentre ben 2341 non la usano mai. Seguiamo la storia di questi due segmenti di carte osservando il loro comportamento in tre momenti (figura 4).

Figura 4. Cosa è accaduto nel secondo semestre delle carte emesse nel primo semestre



425 titolari che non avevano mai usato la carta nel primo semestre compaiono nei sei mesi successivi. Le carte attivate in un anno aumentano quindi a 5636 (parte a della figura 4). Le 5211 carte impiegate almeno una volta nel primo semestre possono essere ulteriormente suddivise in tre segmenti: gli utilizzatori regolari, gli ex-utilizzatori e le carte emesse nell'ultimo mese. Alla fine dell'anno il supermercato conta 2848 carte attive (parte b della figura): 2359 sono utilizzatori regolari, 370 sono ex-utilizzatori, mentre soltanto 119 delle 576 carte nuove e rinate rimangono attive (parte c).

In sintesi, alla fine dell'anno ci sono 3267 carte utilizzate regolarmente: ciò significa che delle 805 carte sottoscritte nel secondo semestre solo 419 sono ancora vive ($3267 - 2848$). Il supermercato ha perso 4704 carte (il 62,3% delle 7552 carte emesse nel primo semestre) nel primo anno di vita di un programma ironicamente appellato di *loyalty marketing*. La tabella 2 mostra i vari serbatoi in cui si raccolgono le carte.

Tabella 2. Vari serbatoi delle carte perse

Serbatoi di carte perse	N. di carte
➤ Carte mai utilizzate	2341 – 425 =
➤ Carte usate nei primi 5 mesi, sparite nel sesto, e definitivamente perse	1916
➤ Carte fedeli nel primo semestre ma non più usate nel secondo semestre	1676 – 370 =
➤ Carte usate nel primo semestre, ancora usate nel secondo semestre ma alla fine perse	1306 3384 – 2359 = 1025 $(425 + 151) - 119$ $= 457$
Totale carte perse	4704

Questi risultati non lasciano dubbi sulla conclusione. La *Clubcard* non consentirà mai al supermercato di acquisire la tanto desiderata conoscenza dei clienti; anzi, i dati raccolti possono persino essere distorti se il database delle carte memorizza molte duplicazioni.

Ad evidenza, ci sono consumatori che hanno buone ragioni per mantenersi fedeli alla carta, altri che sono molto infedeli, altri ancora che abbandonano la carta pur continuando a visitare regolarmente il supermercato. La *card loyalty* presuppone la *store loyalty*, ma non viceversa. Se la carta ambisce a essere un mezzo per acquisire la conoscenza dei clienti, questi la devono utilizzare regolarmente: se molti non lo fanno occorre indagare le cause.

Passiamo allora alla seconda fase dell'analisi. Il 15 ottobre 1997 c'erano 3384 carte usate regolarmente (si torni alla figura 2); 951 di queste avevano record incompleti e/o erano doppie, lasciando 2433 record utili. Nell'aprile 1998 il 30% non compare più come cliente. Quali variabili spiegano il comportamento di questi due segmenti di titolari? Applicando la tecnica *Answer Tree* sul database con le 114 variabili descrittive dei titolari ponendo come variabile target la fedeltà alla carta si ottengono i risultati illustrati nelle figure 5, 6 e 7.

Figura 5. Fedeltà alla carta e acquisti in promozione (Ottobre 1997-Aprile 1998)

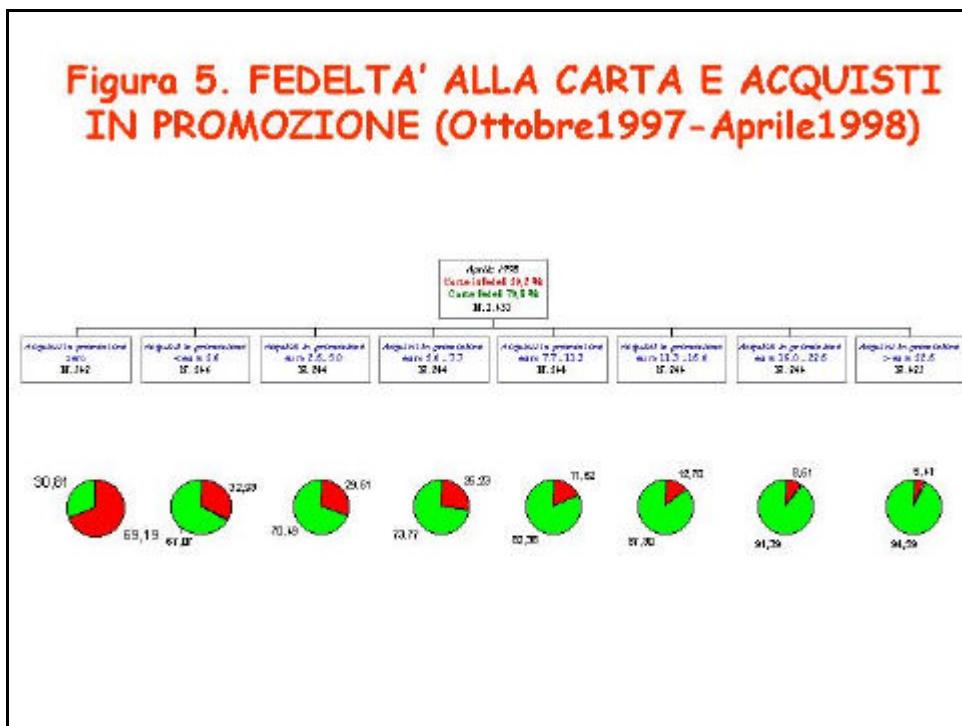


Figura 6. Fedeltà alla carta e frequenza d'acquisto (Ottobre 1997-Aprile 1998)

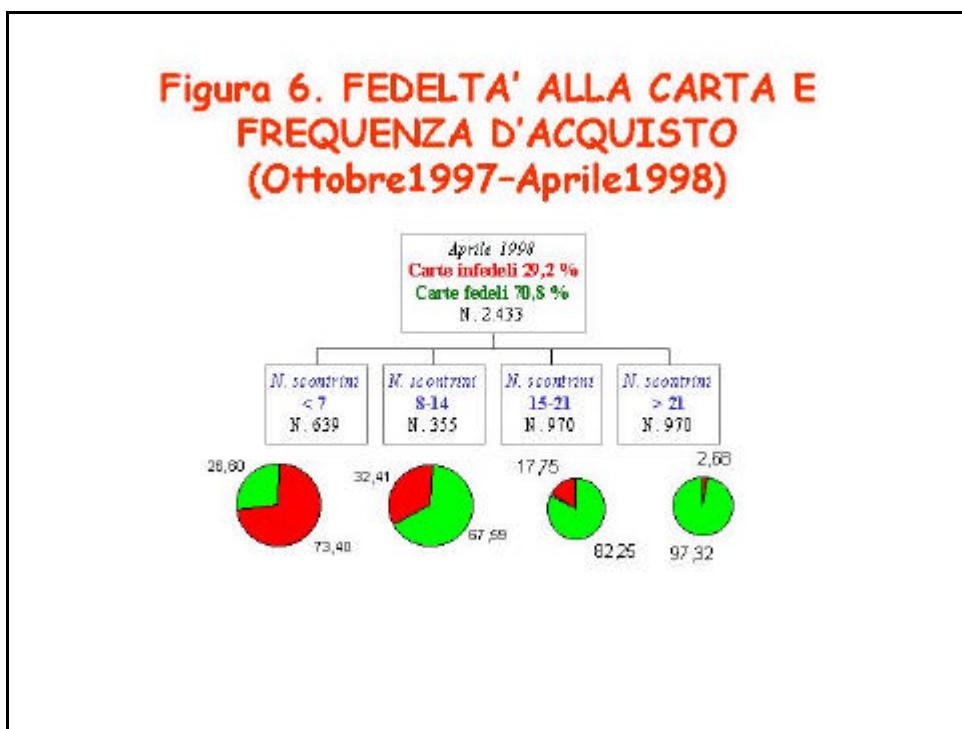
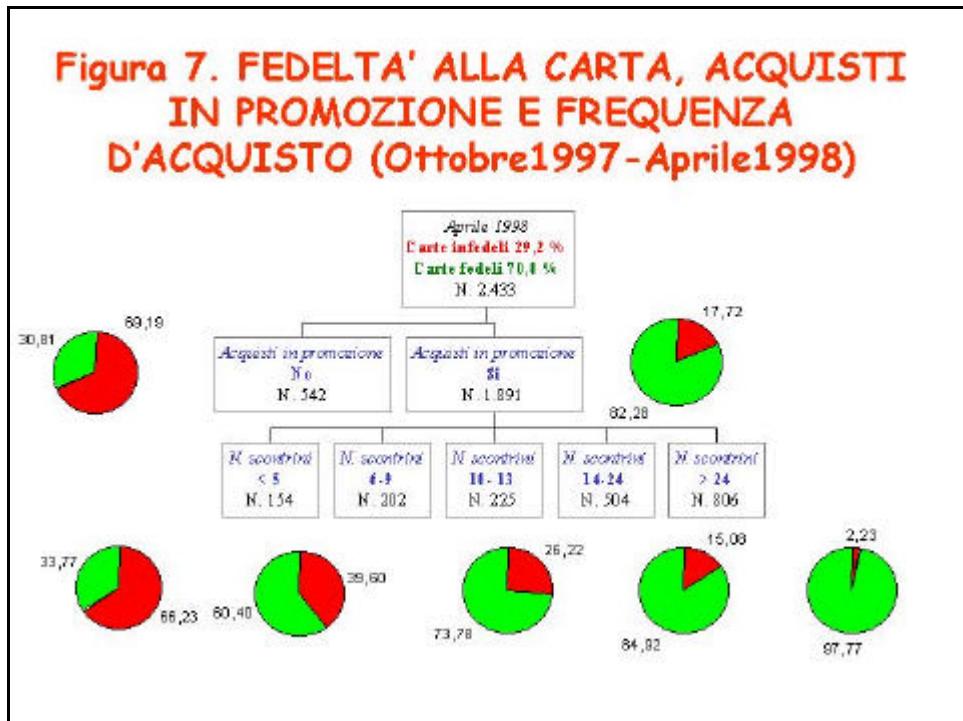


Figura 7. Fedeltà alla carta, acquisti in promozione e frequenza d'acquisto (Ottobre 1997-Aprile 1998)



a) La fedeltà alla carta aumenta con l'aumentare degli acquisti in promozione (figura 5). Quasi il 70% dei 542 titolari che non si lasciano sedurre da alcun incentivo promozionale abbandona la carta, mentre il 95% dei 425 titolari che acquistano almeno 22,7 euro (L.44.000) in promozione resta fedele alla carta. Anche un piccolo acquisto in promozione⁴ funziona come potente incentivo alla *card loyalty*. L'utilizzo della carta sale dal 31% al 67% soltanto perché i consumatori trovano qualcosa che li interessa offerto a condizioni vantaggiose: gli incentivi promozionali appaiono il motore che alimenta la carta, e in ultima analisi la generazione di conoscenza.

b) Il valore assoluto dell'incentivo promozionale sembra assai più efficace della sua incidenza percentuale. L'evidenza che la percentuale degli acquisti in promozione non compare in nessuno dei rami dell'albero di segmentazione può significare o che questa variabile è fortemente correlata con i corrispondenti valori assoluti, oppure che nel nostro caso non vale la legge di Weber della psicologia cognitiva. Secondo questa legge, applicata alle sales promotion, per ottenere una stessa risposta la pressione di uno stimolo promozionale dev'essere mantenuta proporzionale all'oggetto su cui si esercita. In altre parole, maggiore è la spesa del consumatore maggiore dovrebbe essere l'intensità dello stimolo promozionale per ottenere una certa risposta. Se poniamo comunque l'incidenza delle promozioni sulla spesa come primo ramo dell'albero di segmentazione, la fedeltà delle carte non si attiene alla legge di Weber (figure 8 e 9). Al di sotto della soglia dello 0,02% il

⁴ Prima di esaltare il significato psicologico degli incentivi promozionali, ci sarebbe un'altra spiegazione di questa evidenza. Il supermercato potrebbe risparmiare sulle promozioni proprio grazie alla carta. Il management potrebbe pensare che una volta ottenuta l'adesione dei consumatori alla carta questi sono "in trappola" (un'espressione un po' forte ma rende l'idea) almeno per la durata della campagna promozionale. Dopo il lancio, è allora sufficiente ridurre gli stimoli promozionali riservati ai titolari

supermercato riesce a trattenete soltanto il 24% delle carte; al di sopra la maggior parte dei titolari rimane fedele alla carta; ma quando l'incidenza supera il 7,1% la situazione si ribalta. La fedeltà alla carta aumenta con l'incidenza delle promozioni, raggiunge il massimo al livello dell'1,2-1,4% poi decresce.

Credo che le teorie meglio in grado di spiegare questa evidenza siano quelle relative alla percezione e decodifica del prezzo, e più in generale tutta la psicologia cognitiva che ha a che fare con l'elaborazione psicologica dei numeri. Innanzitutto i consumatori utilizzano la carta fedeltà soltanto se i vantaggi promozionali raggiungono una "differenza percepibile" (*just noticeable difference* in gergo) rispetto alle normali condizioni d'acquisto, qualcosa di simile al prezzo normale di riferimento. La soglia minima potrebbe pertanto essere interpretata come il minimo da offrire al consumatore per interesserlo alla carta. Tuttavia i nostri risultati sembrano anche avvertire dei rischi connessi a un'incentivazione promozionale eccessiva, per quanto legata alla carta: in quest'ottica la soglia massima è da considerare una sorta di punto di saturazione, superato il quale l'efficacia marginale dello stimolo è nulla o addirittura negativa (Gupta e Cooper 1992, Kalyanaram e Little 1994).

Figura 8. Fedeltà alla carta e incidenza delle promozioni (Ottobre 1997-Aprile 1998)

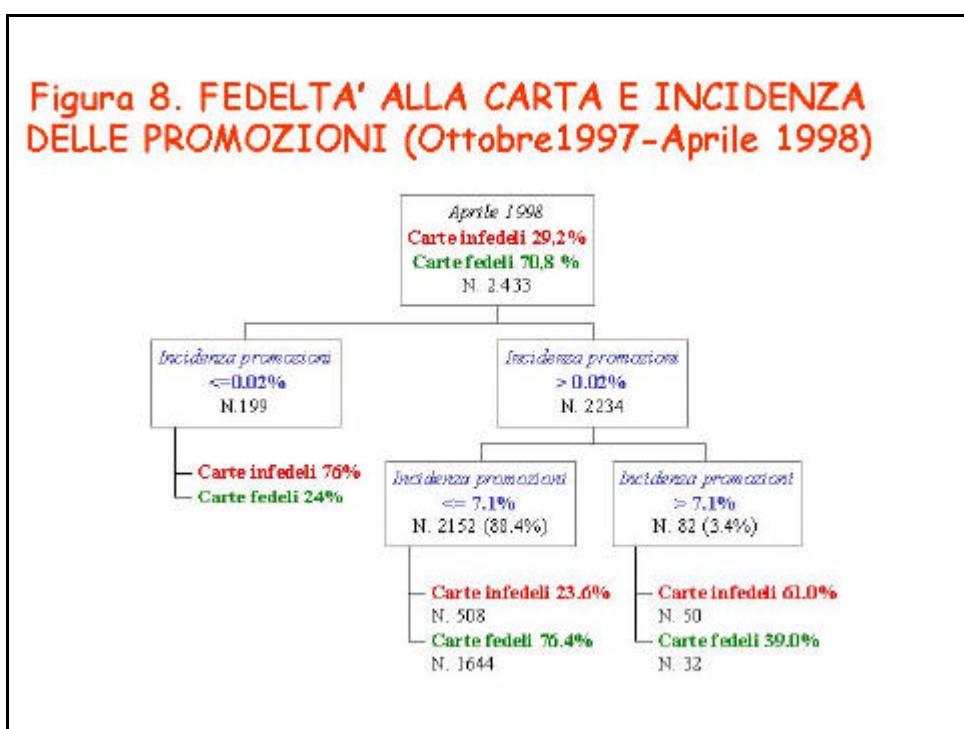
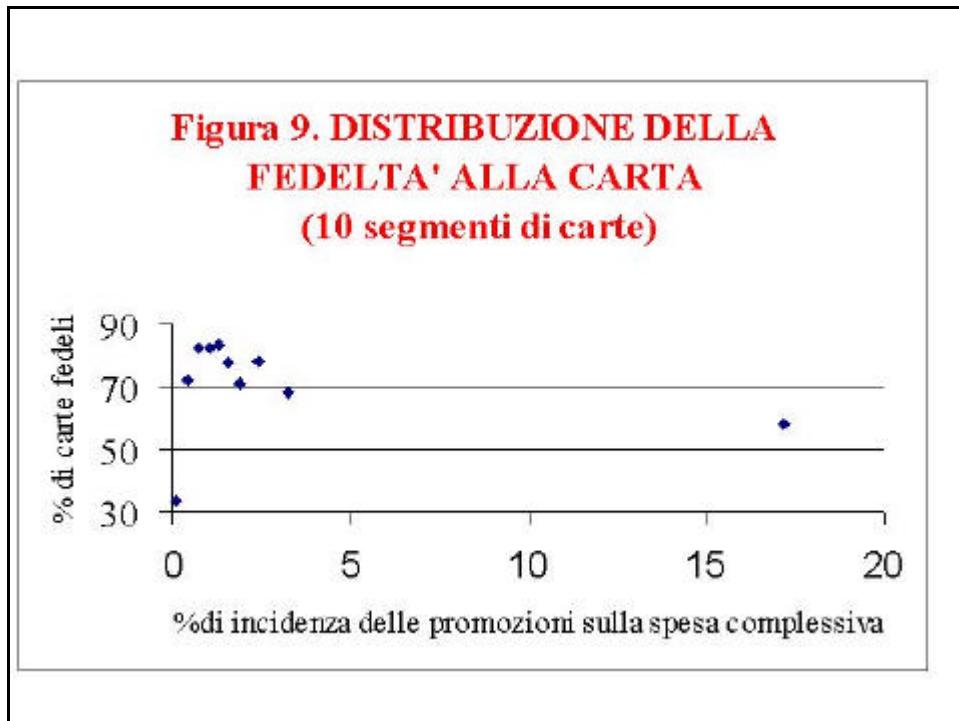
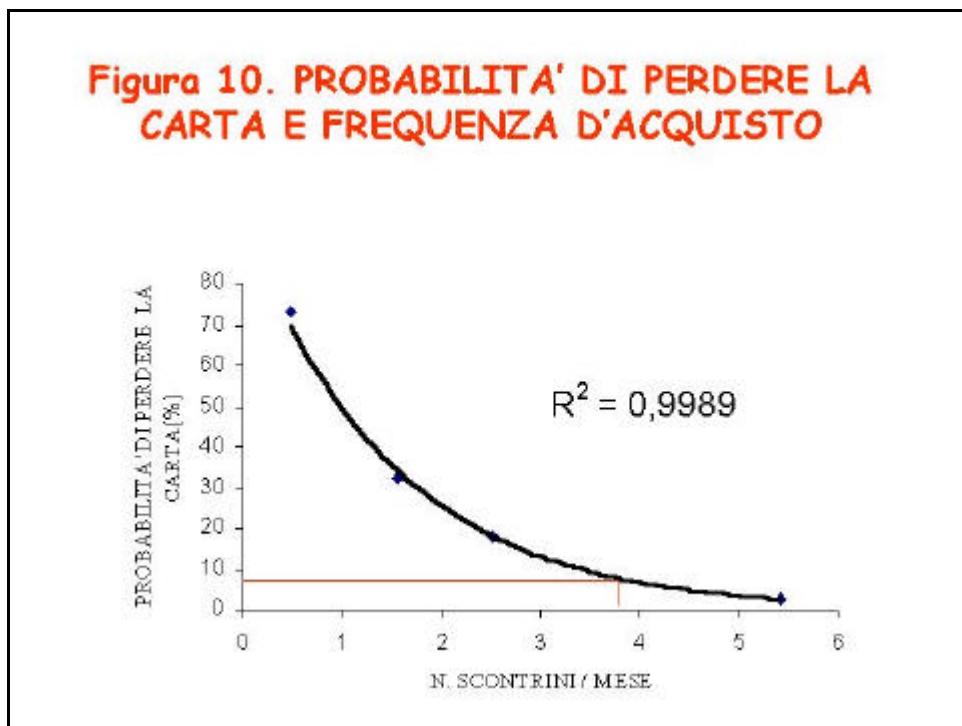


Figura 9. Distribuzione della fedeltà alla carta (10 segmenti di carte)



c) La fedeltà alla carta è positivamente correlata alla frequenza di visita al negozio. Come si può vedere dalla figura 6 quanto più spesso il consumatore fa la spesa nel nostro supermercato tanto più rimane fedele alla carta. Dalla figura 10 risulta chiaramente che una frequenza di vista almeno settimanale è quasi garanzia di fedeltà alla carta.

Figura 10. Probabilità di perdere la carta e frequenza d'acquisto

A questo proposito potrebbe essere interessante indagare sulla relazione tra frequenza di visita e importo dello scontrino, per valutare se lo stesso consumatore manifesta un comportamento d'acquisto sistematico – scontrini sempre soltanto bassi o soltanto elevati – o invece distribuisce i propri acquisti tra grandi e piccole spese secondo necessità (Bell e Lattin 1998). La non disponibilità dei dati per scontrino ci impedisce questa via di indagine, che rimane un'interessante direzione per proseguire la ricerca.

La lezione che insegnano questi numeri è semplice. I consumatori che decidono di essere fedeli alla carta sono attratti in primo luogo dall'entità dei vantaggi promozionali, ma devono anche trovare valide ragioni per venire spesso a fare la spesa nel negozio. Le promozioni anche di prezzo, spesso classificate tra le armi tattiche per aumentare le vendite, dimostrano così tutto il loro potenziale strategico, essendo il principale motore della fedeltà dei clienti. E' interessante notare che il valore assoluto dei vantaggi promozionali è anche la variabile che spiega meglio il comportamento dei titolari più pesanti, cioè dei migliori clienti.

d) I veri clienti chiave sono coloro che, mentre utilizzano sempre la carta quando fanno la spesa, evidenziano il maggior livello di spesa procapite e nel contempo la maggiore incidenza degli acquisti in promozione (fig. 11).

Figura 11. Spesa complessiva e acquisti in promozione (Ottobre 1997-Aprile 1998)



e) Le variabili sociodemografiche non spiegano la fedeltà alla carta: nessuna delle dieci variabili sociodemografiche compare infatti come ramo dell'albero di segmentazione. Ci sono due possibili spiegazioni di questo risultato, peraltro coerente con i progressi recenti nella ricerca sulla segmentazione (Collesei 1999). La spiegazione più ovvia è che la *card loyalty* è un comportamento indipendente dal profilo sociodemografico di un individuo. Esse potrebbe essere tuttavia imputabile all'omogeneità dei residenti nel bacino d'attrazione del supermercato, che impedisce di cogliere l'importanza di variabili che invece ne hanno: tutti gli abitanti nel raggio di 3 km. dal nostro supermercato mostrano infatti i tratti tipici della piccola benestante famiglia dell'Italia del Nord

5. Implicazioni per le politiche di marketing del supermercato

Le principali conclusioni delle analisi precedenti possono essere sintetizzate in cinque punti:

- Una percentuale elevata dei consumatori che sottoscrivono una carta fedeltà non sono *card loyal*
- Anche se è difficile giustificare questa evidenza, l'infedeltà alla carta non esclude la permanenza di un'elevata fedeltà al negozio;
- Le promozioni riservate ai titolari di carta sono il motore della *card loyalty*;
- E' più efficace ed efficiente legare il programma fedeltà alla frequenza di visita e all'acquisizione di nuove carte che non insistere sull'aumento della spesa dei clienti;
- Le carte fedeltà devono essere accudite da manager dedicati, la cui prima responsabilità dovrebbe essere il monitoraggio dell'uso della carta.

Dopo un anno dal lancio il supermercato ha perso di vista il 61% delle 8357 carte memorizzate nel database; e quasi 2000 carte non sono state utilizzate mai, neppure una volta. Quanti consumatori fanno la spesa nel nostro supermercato? Quanti di loro sono fedeli? L'unico modo per rispondere a queste semplici domande è di procedere attraverso sottrazioni, addizioni, e assunzioni per giungere a una stima. Il supermercato ha raccolto molti nomi, ma molti di questi non sono clienti. Tra coloro che hanno abbandonato la carta potrebbero nascondersi i migliori clienti, ma non lo sappiamo perché non vediamo il loro comportamento d'acquisto. La loro *store loyalty* potrebbe essere elevatissima, ma poiché non sono *card loyal* non siamo in grado di riconoscerli ed eventualmente di ricompensarli della fiducia che ci accordano. Se il vero intendimento delle carte fedeltà è quello di essere un mezzo per acquisire conoscenza, la fedeltà alla carta è una condizione imprescindibile.

L'utilizzo della carta è fortemente connesso ai vantaggi promozionali che questa offre: devono essere visibili e "giusti", non troppo esigui né troppo abbondanti.

L'entusiasmo per le grandi opportunità dischiuse dalle carte fedeltà ha tenuto in vita progetti molto simili, talvolta quasi identici anche nel nome e nel logo della carta. La crescente mobilità del consumatore e i nuovi ingressi nel mercato delle carte obbligano i promotori a rendere sempre più sofisticati gli schemi promozionali abbinati alle carte: lavorare sugli elementi soft delle meccaniche promozionali e delle ricompense potrebbe conferire vantaggi competitivi superiori che spingere sull'entità dei vantaggi e quindi sull'elevato valore dei premi. C'è anche chi intravede la possibilità di lanciare diverse *loyalty card*, una per ciascun segmento di clienti (Camillo 1999), peraltro un'esperienza già sperimentata dalla catena britannica Tesco con la *Student Clubcard* riservata agli studenti.

I dati raccolti nel database di *Clubcard* mostrano che i ricavi del supermercato dipendono in misura ben maggiore dal numero delle carte emesse e utilizzate che non dalla spesa afferente a ciascuna carta. Se altre ricerche supportassero questa evidenza, significherebbe che il numero di clienti attivi è più importante della loro pesantezza ai fini di incremento del fatturato. In quest'ottica la misura della *store loyalty* deve includere la frequenza d'acquisto, perché questa è il punto critico (Castaldo e Mauri 1994).

Ci sono due vie per aumentare le carte attive: acquisire nuovi sottoscrittori e stimolare i titolari esistenti a usare la loro carta tutte le volte che visitano il negozio, e in generale più spesso.

Ovviamente un programma di fedeltà non è la soluzione ideale per conquistare nuovi clienti, ma è l'iniziativa più efficace per incrementare la fedeltà dei clienti acquisiti. La discussione torna di nuovo alla meccanica promozionale, perché i consumatori che utilizzano regolarmente la carta sono quelli che ascoltano i suggerimenti del supermercato e seguono le offerte promozionali.

Infine, le carte fedeltà devono essere accudite da un management dedicato. Dopo il lancio della carta la principale responsabilità del *card manager* è quella di monitorarne l'uso sia per prevenire il calo di interesse da parte dei clienti sia per stimolare un suo impiego più frequente. Gli indicatori che meglio segnalano l'interesse del consumatore sono la presenza di acquisti promozionali nella spesa e una frequenza di visita almeno settimanale. Le carte da riconquistare sono quindi quelle che:

- Non seguono le offerte promozionali, indipendentemente dalla frequenza d'acquisto
- Visitano il negozio meno di una volta alla settimana, nonostante seguano le offerte promozionali.

A intervalli di tempo stabiliti (ad esempio settimanali o mensili) il database delle carte deve segnalare al *card manager* sia le carte per le quali l'incidenza delle promozioni è inferiore a una

soglia minima di visibilità (la precedente *just noticeable difference*) sia le carte con una frequenza di visita inferiore alla settimana.

Riguardo alle prime è importante analizzarne la composizione della spesa per valutare se le promozioni legate alla carta asseccordano le esigenze dei relativi titolari. Se è vero che diversi consumatori frequentano un supermercato per acquistare specifici prodotti, differenti tra loro (Julander 1989), gli incentivi promozionali dovrebbero coprire un ventaglio di categorie e di prodotti sufficientemente ampio per soddisfare tante esigenze, a meno di ricorrere alla soluzione delle carte fedeltà differenziate per segmento. A questo punto si pone la questione dell'intensità delle promozioni, ovvero del bilanciamento tra frequenza e valore dell'incentivo. Woolf (1994, p.21) suggerisce "pochi prodotti, i più popolari, con forti sconti riservati ai titolari della carta"; evidenze empiriche più recenti - che però non considerano il fenomeno degli sconti legati alle carte fedeltà - mostrano invece che l'elasticità della domanda all'entità dello sconto è superiore all'elasticità alla frequenza soltanto nel breve periodo, mentre nel lungo periodo la situazione si ribalta (Jedidi, Mela e Gupta 1998).

L'abbinamento degli incentivi promozionali a una carta fedeltà cambia tuttavia la prospettiva da cui studiare l'elasticità di risposta dei consumatori. Ritenute generalmente azioni tattiche per dare uno strappo alle vendite, se associate alla carta le offerte speciali si rivelano una leva strategica finalizzata alla conquista della fedeltà dei clienti. In quest'ottica la valutazione del compromesso tra frequenza e profondità degli sconti può essere un'ulteriore interessante area per la ricerca futura. L'analisi della relazione tra probabilità di perdere una carta e periodo trascorso dall'ultima spesa evidenzia che mentre la frequenza settimanale quasi assicura la fedeltà alla carta dopo 90 giorni la carta (il consumatore?) è praticamente persa per sempre. Poiché il rischio di perdere una carta aumenta con tale periodo, i dettaglianti dovrebbero contattare i clienti che non sono venuti a fare la spesa nell'ultimo mese. Ovviamente l'incentivo promozionale a loro rivolto dev'essere sufficiente per stimolarli a visitare il supermercato.

"Do loyalty programs increase loyalty?" (Sharp e Sharp 1997, p.1), "Do customer loyalty programs really work?" (Dowling e Uncles 1997): le domande non hanno ancora una risposta chiara. Hart e altri (1999) osservano che con le carte elettroniche i supermercati persegono una fedeltà "spuria", caratterizzata da bassa preferenza e alta ripetizione d'acquisto, ma la nostra ricerca dimostra che neppure questa è una certezza.

Una cosa è sottoscrivere a una carta, che è gratuita, un'altra è apprezzarne i benefici, che non sono affatto gratuiti. I consumatori devono lasciarsi guidare dai consigli del supermercato, che potrebbero non corrispondere alle loro preferenze; ma soprattutto devono lasciarsi coinvolgere nella carta. La letteratura sulle promozioni ha più volte avvertito che i costi psicologici sono un forte deterrente alla partecipazione alle promozioni, e certamente le carte aumentano ulteriormente questi costi. Soltanto se i benefici offerti superano le barriere psicologiche il consumatore apprezza la carta e la utilizza: l'uso della carta diventa così l'aspetto visibile di un'esperienza molto coinvolgente. La carta si trasforma così in una relazione e assume un nome proprio. Alla *brand loyalty* e alla *store loyalty* si è aggiunta la *card loyalty*.

6. Nuove direzioni per la ricerca futura

Lo sfruttamento dei dati prodotti dalle carte fedeltà per aumentare il patrimonio di conoscenza potrebbe non avere mai fine. In questo saggio ci siamo limitati ad analizzare alcuni dati generali sul comportamento d'acquisto dei clienti, senza entrare nel dettaglio degli scontrini. Quando però la

conquista e la gestione della fedeltà dei clienti diventano fattori di vantaggio competitivo i supermercati devono spingersi più a fondo nell'analisi dei dati per scoprire tutto il potenziale informativo in essi nascosto. Con le carte fedeltà si possono osservare gli acquisti degli stessi consumatori per un lungo periodo di tempo: così si potranno scoprire non soltanto i prodotti acquistati presso il nostro supermercato ma anche quelli non acquistati. Il passo successivo è quindi quello della *basket analysis* (Julander 1989, Persson 1992, Mauri 1998).

Il comportamento d'acquisto del consumatore è consistente nel tempo – quindi un tratto della sua personalità – o è contingente? Come si combinano la frequenza di visita e l'importo dello scontrino? Le relazioni tra obiettivo della spesa (*large trip* o *fill-in trip*), frequenza, importo dello scontrino, prodotti acquistati, profilo demografico del consumatore sono un'altra interessante area di ricerca, pressoché inesplorata.

E' probabile che l'uso della carta sia correlato positivamente con gli acquisti, ovvero che quanto più il consumatore usa la carta tanto più aumenta gli acquisti. Se questo fosse vero, le vendite del supermercato potrebbero aumentare anche senza un corrispondente aumento del numero di clienti; basterebbe che i clienti usassero la carta più frequentemente. La domanda più generale potrebbe essere formulata così: come cambia il comportamento del consumatore dopo che ha sperimentato la carta e confida nei suoi vantaggi?

Bibliografia

- Bell D.R., Lattin J.N. (1998), "Shopping Behavior and Consumer Preference for Store Price Format. Why "Large Basket" Shoppers Prefer EDLP", *Working Paper MSI*, Report No.98-114, August [published with the same title in *Marketing Science*, N.1, 1998]
- Blattberg R.C., Glazer R., Little J.D.C. (ed.) (1994), *The Marketing Information Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Blattberg R.C., Neslin S.A. (1990), *Sales Promotion, Concepts, Methods, and Strategies*, Prentice-Hall, New Jersey
- Busacca A.G. (1998), *Costruire la fedeltà. Disegnare e realizzare un'efficace strategia di customer loyalty*, Il Sole 24 ore Libri, Milano
- Busacca B., Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna*, Egea, Milano
- Camillo F. (1999), "La costruzione di tipologie su preferenze espresse con voti: problemi di misurazione e alcune soluzioni di ricodifica dei dati", *Micro & Macro Marketing*, n.3, dicembre
- Castaldo S., Cillo P. (1999-2000), "Il loyalty management nelle imprese commerciali. L'attivazione dei driver della fiducia mediante la fidelity card", *Working Paper* n.59, SDA Bocconi, Milano
- Castaldo S., Costabile M. (1995), "Categorie di prodotto e formule distributive: le dimensioni della customer loyalty nei mercati di largo consumo", *Economia & Management*, Novembre
- Castaldo S., Mauri C. (1993), *Promozioni-fedeltà della distribuzione moderna. Un'indagine empirica*, Egea, Milano [tradotto in inglese (1994) *Supermarket loyalty promotions. An empirical study*, Egea, Milano]
- Castaldo S., Mauri C. (1996), *Promozioni-fedeltà della distribuzione moderna. 1993-1995*, Egea, Milano [tradotto in inglese (1997) *Supermarket loyalty promotions. 1993-1995*, Egea, Milano]
- Collesei U. (1999), "La segmentazione del mercato dei beni durevoli", *Micro & Macro Marketing*, N.3, Dicembre
- Dowling G.R., Uncles M. (1995), *Customer Loyalty Programs: Should Every Firm Have One?*, Working Paper
- Dowling G.R., Uncles Mark (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, Summer
- Gupta S., Cooper L.G. (1992), "The Discounting of Discounts and Promotion Thresholds", *Journal of Consumer Research*, December
- Hart S., Smith A., Sparks L., Tzokas N. (1999), "Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?", *Journal of Marketing Management*, n.15. Saggio presentato alla "The

Academy of Marketing Conference 1999" con il titolo "Retail Loyalty Schemes: The Providers' View"

Hughes A.M. (1996), *The Complete Database Marketer. Second-Generation Strategies and Techniques for Tapping the Power of Your Customer Database*, Irwin, Chicago

Jacoby J., Chestnut R.W. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, Wiley and Sons, New York

Jedidi K., Mela C.F., Gupta S. (1998), "Managing Advertising and Promotion for Long-run Profitability", *MSI Working Paper*, Report N. 98-132, December [The Working Paper has been published with the same title in *Marketing Science*, N.1/1999]

Julander (1989), "What's in the basket? Receipt analysis for marketing decisions: An exploratory study", Foundation for Distribution Research, Stockholm School of Economics

Kalyanaram G., Little J.D.C. (1994), "An Empirical Analysis of Latitude of Price Acceptance in Consumer Package Goods", *Journal of Consumer Research*, December

Kotler P., Scott W.G. (1993), *Marketing Management*, Prentice Hall, Isedi – Utet, Torini

Lugli G. (1999), Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti", *Industria e Distribuzione*, n.0

Mauri C. (1997), *Promuovere la fedeltà Strumenti, tecniche, concetti*, Egea, Milano

Mauri C. (1998), "Nuovi sviluppi del category management. Analisi degli scontrini e criticità delle categorie", *Economia & Management*, Maggio, n.3

O'Brien L., Jones C. (1995), "Do Rewards Really Create Loyalty?", *Harvard Business Review*, May-June

Oliver R.L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?", *Journal of Marketing*, Special Issue, 33-44

Peppers D., Rogers M. (1993), *The One to One Future. Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday, New York

Persson P.-G. (1992), "Basket Analysis. A New Way of Studying Short Term Effects of Promotions in Grocery Retailing", *EFI Research Report*, Stockholm School of Economics, November

Rayner S. (1996), *Customer Loyalty Schemes. Effective implementation and management*, FT Management Report, FT Retail & Consumer Publishing Pearson Professional, London

Sharp B., Sharp A. (1997), "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns", *International Journal of Research in Marketing*, n.14

Uncles M. (1994), "The Seven Perils of Loyalty Programmes", *The Marketing Society Review*, Autumn

Uncles M., Laurent G. (1997), “Editorial”, *International Journal of Research in Marketing*, n.14

Woolf B.P. (1994), *Measured Marketing. A Tool to Shape Food Store Strategy*, Studio condotto per conto di The Coca Cola Retailing Research Council

Woolf B.P. (1996), *Customer Specific Marketing. The New Power in Retailing*, Teal Books, Greenville, SC, US

Worthington S. (1996), “Smart cards and retailers – who stands to benefit?”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n.9

Worthington S., Hallsworth A. (1999), “Cards in context – the comparative development of local loyalty schemes”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n.10, 420-428

Worthington S. (2000), “A classic example of a misnomer: The loyalty card”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, n.3, 222-234

Wright C., Sparks L. (1999), “Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n.10, 429-439

Ziliani C. (1999a), *Micromarketing. Le carte fedeltà della distribuzione in Europa*, Egea, Milano

Ziliani C. (1999b), “Lezioni dai leader: analisi e valutazione dei diversi orientamenti di micromarketing”, *Industria e Distribuzione*, n.0