

Prof. Luca Zanderighi

Università di Milano

Tel 02 50521525

luca.zanderighi@unimi.it

Carta fedeltà come strumento di rivitalizzazione del commercio urbano

Abstract

The context of this paper is the growth of the out-of-town shopping centre and the subsequent decline of the town centre. It examines the development of a town centre loyalty card programme in the town of Savigliano and reports on qualitative and quantitative research carried out to assess the results of this initiative.

The paper comments on the criteria that other town centre loyalty cards must consider and discusses the options available for enhancement of loyalty cards in the context of the role that they can play in the revitalisation of the town centre.

Keywords: town centre management, partnership, retail marketing

1. Introduzione

Nell'ultimo decennio in Italia come nel resto dell'Europa il commercio al dettaglio si è caratterizzato per una crescente concorrenza a livello di sistema di offerta che ha riguardato non solo la competizione tra i diversi poli extraurbani (centri commerciali, parchi commerciali, Factory Outlet Centre) e il commercio del centro storico, ma anche quella tra differenti sistemi di offerta urbani. Si tratta di una nuova dimensione competitiva, più articolata e complessa, che finisce per affiancarsi a quelle già esistenti tra forme distributive e tra insegne che gestiscono la stessa forma distributiva.

La crescente concorrenza tra polarità commerciali pianificate e agglomerazioni commerciali naturali di area ha progressivamente spinto le seconde a ricercare nuove soluzioni per competere attivamente con le prime (Dawson et al, 1995, Fernie 1998). Ciò ha portato allo sviluppo, pur con modalità differenti nei diversi paesi europei, alla nascita di iniziative di gestione coordinata in grado di implementare a livello di un'area definita (centro storico, distretto commerciale) progetti di rivitalizzazione e di promozione del commercio urbano (Page et al. 1996, Zanderighi 2004). Tali progetti mirano soprattutto a sviluppare una gestione

più centralizzata che consenta di ottenere non solo una maggiore efficienza nello svolgimento di alcune funzioni in comune tra le imprese dell'area per poter sfruttare le economie di scala, ma anche di progettare e gestire in modo più efficace la relazione con la domanda di consumo (ATCM, 1998). Grazie a questa gestione centralizzata il commercio urbano punta a ricercare un posizionamento di mercato preciso e a comunicarlo, a definire un'offerta coerente e a fornire in modo efficiente e coordinato alle imprese che si localizzano al loro interno quei servizi di contesto in grado di migliorarla ulteriormente (Cloar e altri, 2002). Una gestione centralizzata che diviene fondamentale nel momento in cui lo sforzo delle imprese commerciali di trasformare l'acquisto di beni e servizi in altrettante esperienze uniche per il cittadino/consumatore rende ancor più rilevante il controllo del contesto che viene adottato per caratterizzarle e spettacolarizzarle (Zanderighi, 2008).

All'interno di questi progetti di rivitalizzazione commerciale un ruolo rilevante – ancorchè finora scarsamente analizzato – è stato assunto da iniziative di marketing finalizzate ad accrescere la capacità di attrazione commerciale e a fidelizzare i cittadini/consumatori attraverso l'utilizzo di programmi legati alle carte fedeltà. A differenza delle catene distributive che possono contare sull'ampiezza del loro assortimento di prodotti per cercare di aumentare la *share of wallet* del consumatore e che sviluppano programmi di fidelizzazione per ricompensare la loro fedeltà di acquisto, spesso allargando l'offerta a reti di partner (KPMG 2001, Mauri et al. 2007) queste iniziative nascono dalla cooperazione tra imprese - per lo più di piccole e medie dimensioni - che operano in una area urbana e che rappresentano un *loyalty network* basato su interessi comuni connessi al territorio in cui sono localizzate.

Dopo aver brevemente evidenziato il ruolo dello strumento della carta fedeltà nei processi di valorizzazione del commercio urbano, il paper prende in esame il caso di un programma di fidelizzazione di area sviluppato da un network di piccole e medie imprese commerciali in risposta all'evoluzione dello scenario competitivo locale. Successivamente vengono analizzati i risultati raggiunti da questo programma attraverso l'esame di due ricerche di natura esplorativa recentemente condotte, a cui seguono alcune considerazioni finali.

2. Carte fedeltà e commercio urbano

Nel corso degli ultimi dieci anni, anche in Italia come in altri Paesi europei, si è assistito allo sviluppo di una vera e propria società *card centric*, dove la carta è divenuta uno strumento sempre più diffuso di pagamento, di scambio di informazioni e di promozione (Ziliani e

Bellini, 2004). Alla fine del 2007 in Italia, si contavano complessivamente più di 51 milioni di carte fedeltà e oltre 1,5 milioni di carte di credito *co-branded* (emesse dalle imprese in collaborazione con i circuiti internazionali), a cui si devono aggiungere quelle prepagate e le tradizionali carte di credito. Si tratta certamente di un numero di carte assai elevato, anche se inferiore a quello esistente in altri contesti europei (ad es. Regno Unito).

La maggior parte delle carte offre ai consumatori un vantaggio di qualche natura al fine di incoraggiarne l'utilizzo (Mauri, 2003); il loro reale tasso di utilizzo è divenuto di conseguenza un aspetto sempre più critico per la maggioranza dei produttori di beni e servizi. A tale riguardo alcuni studiosi si sono domandati se non si possa ormai parlare di un vero e proprio effetto di saturazione, sottolineando come l'implementazione di una carta fedeltà sia da considerarsi ormai una sorta di "obbligo competitivo" per l'impresa commerciale incapace di costruire una effettiva differenziazione dell'offerta (Wright e Sparks, 1999). Un recente articolo pubblicato sulla rivista *Progressive Grocer* (Demeritt, 2006) ha evidenziato come le carte fedeltà non generino significativi effetti sulle vendite e come i consumatori siano interessati non tanto alle carte, quanto piuttosto al risparmio e ai minori prezzi che ne derivano.

Come noto, il concetto di fedeltà è un fenomeno complesso: nonostante la ricerca accademica abbia prestato considerevole attenzione a tale concetto, gli interessi si sono tuttavia orientati soprattutto su tematiche legate alla sua misurazione (Dennison and Know, 1994 Addis et al, 2005, Mauri et al. 2007). In particolare, anche se l'importanza di tale concetto viene riconosciuta anche per i beni industriali e per i servizi (ad es. il commercio al dettaglio), gran parte degli studi di marketing sulla fedeltà del consumatore si è concentrata sui beni di largo e generale consumo (*brand loyalty*). D'altro canto lo sviluppo di relazioni di fiducia e di fidelizzazione del cliente è considerato sempre più un elemento chiave nella creazione di un vantaggio competitivo sostenibile da parte di un'impresa (Costabile, 2001) come testimoniato dall'ampia letteratura manageriale che si è sviluppata negli ultimi quindici anni.

In un famoso articolo, Dick e Basu (1994) hanno elaborato un modello di fedeltà del consumatore formulando un'elegante concettualizzazione degli effetti combinati di attitudine e di comportamento. I due autori ritengono che la fedeltà sia il risultato dell'interazione - mediata da norme sociali e fattori situazionali - tra l'attitudine relativa di un individuo a una marca (o a una insegna) e il loro comportamento di acquisto ripetuto di tale marca (insegna). Partendo da una diagnosi dello status di fedeltà a una marca (insegna) e dalla relativa sensibilità a variabili antecedenti di natura cognitiva, affettiva e conativa, essi ritengono che sia possibile modificare tale status attraverso specifiche politiche di marketing.

Le implicazioni manageriali di questo approccio in termini di fedeltà a un'area (centro storico) includerebbero così le loro "raccomandazioni" per il *brand* (l'area), il servizio (sistema di offerta complessivo dell'area) e l'attività commerciale (ciascun punto vendita dell'area). Tali raccomandazioni riguardano l'utilizzo dei dati per valutare la frequenza di acquisto del consumatore, il monitoraggio delle visite e l'utilizzo di strumenti (ad es. *mailing list*) per ricordare al cliente gli acquisti realizzati in passato, nonché l'adozione di programmi di fidelizzazione per aumentare la sensibilità dei cittadini/consumatori ai possibili *switching costs* che dovrebbero sostenere per andare altrove. Laddove le norme sociali influenzino i criteri di scelta, si potrebbero realizzare sistemi di incentivazione per i cittadini/consumatori e meccanismi di ricompensa che incoraggino un favorevole passaparola.

Molteplici sono stati i casi di città a livello europeo che nell'ultimo decennio hanno ricercato, sviluppato e implementato programmi di carta fedeltà come parte di un processo di valorizzazione e di promozione del commercio urbano in risposta alla concorrenza delle grandi superfici di vendita extraurbane. La carta fedeltà offre, infatti, uno strumento attraverso il quale i responsabili delle iniziative di rivitalizzazione commerciale possono costruire un programma di collaborazione per valorizzare i punti di forza di un centro urbano ai potenziali frequentatori (residenti e non). In generale, tali programmi di fidelizzazione – che a seconda delle diverse situazioni possono essere "di proprietà" di un gruppo di imprese commerciali indipendenti che agiscono insieme, delle Camere di commercio, di Amministrazioni comunali o di società specializzate che forniscono il supporto materiale (carte, software, terminali) – si caratterizzano per la presenza di differenti livelli di complessità, da quelli molto elementari basati su una minima raccolta di dati a quelli che al contrario consentono la costruzione di più sofisticati *database* di informazioni sui possessori di carte.

Anche in Italia nel corso degli ultimi anni si sono sviluppati e implementati alcuni programmi di fidelizzazione a livello di area, ma a differenza di quanto avvenuto in altri paesi europei (Worthington, 1998), tali programmi non sono stati finora oggetto di analisi. A tale riguardo, il progetto di fidelizzazione *SaviglianoCard* - che in assoluto non è il primo caso in Italia di carta fedeltà di area – rappresenta un'esperienza di particolare interesse perché costituisce una delle poche esperienze "di proprietà" di un gruppo di commercianti indipendenti.

3. Commercio urbano e lo sviluppo della *SaviglianoCard*

La città di Savigliano è localizzata in una posizione baricentrica rispetto alle città di Torino e di Cuneo nella regione Piemonte e rappresenta uno dei principali centri della provincia cuneese. Le testimonianze artistiche che caratterizzano il centro storico, e più in generale il territorio, ne sottolineano un passato ricco di storia. Dopo la dominazione romana che ha lasciato traccia, oltre ai reperti archeologici e alle epigrafi, anche nel toponimo *Salvianum*, nei secoli successivi Savigliano è divenuta un'importante roccaforte militare spesso oggetto di contesa tra i Savoia e i francesi. In particolare, a partire dalla fine del secolo XVI la città ha conosciuto una vera supremazia territoriale, cui ha corrisposto un periodo di fioritura delle arti. Attualmente Savigliano può essere descritta come una città di commercio e di turismo caratterizzata da un'ampia offerta di attività commerciali di piccole dimensioni (circa 400 tra punti vendita e pubblici esercizi), con una popolazione di circa 20 mila residenti e con un bacino di attrazione di oltre 80 mila persone in termini di trenta minuti auto.

A partire dalla metà degli anni '90, la città ha vissuto un costante processo di declino economico che ne ha progressivamente indebolito le caratteristiche di vitalità commerciale. La carenza di parcheggi, la presenza di un'accessibilità non adeguata, una scadente condizione di conservazione degli immobili pubblici e privati, da un lato, e lo sviluppo di grandi poli di offerta extraurbana, dall'altro, hanno innescato logiche di cambiamento nel comportamento di acquisto del consumatore (frequentatore e/o residente), che si è progressivamente allontanato dal centro storico. Ciò ha determinato una forte crisi del commercio urbano, con la chiusura di un numero consistente di attività e la conseguente perdita di posti di lavoro.

Proprio la crescente consapevolezza di una difficile situazione ha indotto a livello locale i soggetti pubblici e privati ad avviare, verso la fine degli anni '90, un percorso di riqualificazione e di valorizzazione urbana. Da un lato, l'Amministrazione comunale ha adottato un Programma di Qualificazione Urbana con lo scopo di valorizzare il commercio attraverso un'azione in grado di innalzare la qualità dei servizi offerti, intervenendo sia sugli aspetti infrastrutturali della città, sia su quelli di natura economica e organizzativa legati alle attività commerciali. Dall'altro lato, gli imprenditori del centro si sono attivati per riqualificare le loro strutture di vendita, sviluppando un piano di intervento cofinanziato dalla Regione. Dal 2001 al 2003 circa 60 imprese hanno realizzato una serie di interventi di miglioramento che hanno riguardato il rifacimento delle vetrine, dell'illuminazione esterna e

delle insegne, nonché delle facciate degli immobili per la porzione su cui si affacciavano gli esercizi.

Nel 2004 per iniziativa di un gruppo di imprenditori commerciali viene costituita l'associazione "Il Molo-Centro Commerciale Naturale di Savigliano", a cui possono partecipare operatori (commercianti, artigiani, professionisti) e residenti del centro e che attualmente conta 83 attività dell'area¹ (Figura 1).

FIGURA 1

L'obiettivo di tale associazione è quello di sviluppare un progetto unitario e coordinato di sviluppo economico e sociale in grado di valorizzare il centro storico di Savigliano inteso non solo quale "luogo del commercio", ma anche quale "luogo del vivere" (Sansone 2007). Elemento centrale e costitutivo di tale progetto era quello di creare una carta fedeltà a livello di network di operatori indipendenti - chiamata *SaviglianoCard* - che avesse un duplice obiettivo. Innanzitutto tale strumento doveva essere capace di incentivare i cittadini/consumatori a frequentare il centro storico e di ridurre, nel contempo, l'evasione dei consumi a favore delle grandi superfici extraurbane; in secondo luogo, doveva rappresentare una modalità attraverso la quale gli aderenti raccoglievano un contributo economico per finanziare le iniziative di valorizzazione. L'idea di fondo era quella di realizzare una carta fedeltà di area - la cui adesione fosse comunque libera e facile - che potesse consentire a ciascuna impresa del *network* di offrire sconti in modo separato e variabile².

Il funzionamento della *SaviglianoCard* può essere così sinteticamente descritto. Con l'adesione al *network* della carta fedeltà, all'impresa viene concesso gratuitamente un POS e viene nel contempo richiesto un contributo mensile di 10 euro per la sua manutenzione. Gli sconti che ciascuna impresa può offrire ai consumatori devono essere compresi tra un minimo del 2% e un massimo del 8% e devono essere esposti in modo visibile al pubblico. È concessa la facoltà di utilizzare una percentuale dell'1% solamente per le vendite straordinarie (ad es. liquidazioni), i saldi e liste nozze. Mensilmente l'impresa paga a favore dell'Associazione "Il Molo" una commissione che può variare dallo 0,64% allo 0,75% a seconda del fatturato

¹ Dal punto di vista numerico si tratta di circa un quarto delle imprese attive in città e di oltre un terzo di quelle operanti nel centro storico.

² A tale riguardo occorre sottolineare come non tutti gli associati de "Il Molo" possono far parte del *network* della carta fedeltà. Sono escluse le agenzie assicurative, le agenzie immobiliari e i professionisti.

annuale realizzato con la carta e della categoria a cui il partecipante appartiene³. Ad ogni fine mese l'Associazione, sulla base dei dati puntuali che riceve dal POS degli aderenti, provvede a inviare alle imprese un estratto conto nel quale sono riportati gli importi a credito e quelli a debito. In base all'estratto conto, ciascuna impresa commerciale, infatti, paga mensilmente all'Associazione una cifra che è pari alla differenza tra gli sconti accreditati sulla *SaviglianoCard* e quanto speso dai clienti con lo scarico della carta.

Si tratta di una carta fedeltà dotata di un microchip che i consumatori possono ottenere in modo gratuito e immediato compilando un semplice modulo di adesione presso il punto vendita convenzionato. Per ottenere gli sconti, il cliente deve compiere un acquisto di costo superiore ai 2,50 €, una volta accumulata sulla carta una cifra minima di 10 € di sconto, i cittadini/consumatori possono utilizzarla per acquistare qualsiasi prodotto o servizio venduto dagli associati al *network*⁴. Ogni cliente può inoltre verificare il saldo accumulato sia direttamente tramite il POS delle imprese aderenti, sia attraverso il sito internet dell'Associazione.

Ad oggi sono state distribuite circa 15.000 carte fedeltà, che rappresentano indubbiamente un risultato rilevante e superiore a qualsiasi più ottimistica previsione, se si pensa che oltre i due terzi delle stesse risultano attive.

4. Metodologia e principali risultati

Al fine di valutare l'esperienza della *SaviglianoCard* in termini sia di performance della carta fedeltà e del suo impatto sulle vendite dei partecipanti al *network* sia del ruolo di questo strumento nel contribuire al processo di rivitalizzazione del commercio urbano è stato avviato un programma di ricerca. Si tratta di una ricerca iniziale⁵ che rappresenta una prima fase di un percorso di lavoro continuativo sui programmi di fidelizzazione a livello di area che ha lo scopo di individuare i principali fattori critici per il successo di questo tipo di iniziative e di fornire una spiegazione, laddove ciò fosse rilevante, dei motivi del loro fallimento nell'aumentare la fedeltà dei cittadini/consumatori al centro storico.

³ In particolare, le imprese aderenti al progetto sono suddivise in tre gruppi distinti. Gruppo A: alimentari, bar, librerie e tabacchi; Gruppo B: casalinghi, arredamento, ottica, ristoranti e servizi per la persona; Gruppo C: abbigliamento e calzature, gioielli.

⁴ I consumatori non possono accumulare sulla carta sconti utilizzando i *ticket restaurant* o acquistando i seguenti prodotti: generi di monopolio, valori bollati, prevendite per concerti, per spettacoli e biglietti per viaggi.

⁵ A tale riguardo si desidera ringraziare la Dr.ssa Valentina Rossi che ha collaborato alla raccolta e alla successiva elaborazione dei dati.

La metodologia di lavoro adottata è stata quella di realizzare due analisi di natura esplorativa, una di tipo *desk* e l'altra di tipo *field*.

La prima ricerca (di tipo *desk*) si è basata sull'esame dei dati raccolti attraverso la *SaviglianoCard* che riguardano sia il fatturato e il numero di operazioni realizzate con la carta dal *network* di imprese partecipanti, sia gli importi "scaricati" dai clienti presso ciascun aderente con l'obiettivo di comprendere l'importanza economica assunta dall'iniziativa. A tale fine, sono stati considerati gli anni 2006-2007 per i quali si disponeva di informazioni annuali complete, dal momento che il progetto è iniziato nel settembre 2005. Complessivamente si tratta di un *network* costituito da 72 operatori e la cui composizione merceologica è presentata nella Figura 2.

FIGURA 2

La seconda ricerca esplorativa (di tipo *field*) ha, invece, riguardato un breve questionario inviato via e-mail a maggio 2008 a tutti gli operatori che hanno partecipato al programma di fidelizzazione. Il questionario è stato costruito per valutare il successo di tale programma a livello di singolo partecipante e di *network* nel suo complesso. In particolare, le domande hanno riguardato sia aspetti legati all'utilizzo dei dati provenienti dalla carta per la realizzazione di iniziative di comunicazione e promozione personalizzate, sia elementi di valutazione rispetto all'intero progetto. Complessivamente sono stati inviati 72 questionari e ne sono stati elaborati 59, con un tasso di risposta pari all'81,9%. Il principale limite di questa analisi è legato al fatto che non sono stati considerati gli operatori del centro che non hanno partecipato al progetto, e di conseguenza può esistere un *bias* nelle risposte fornite da coloro che aderiscono al progetto stesso.

I principali risultati di queste due ricerche esplorative sono di seguito riportati e analizzati.

Con riferimento alla prima ricerca, la Tavola 1 mostra i principali valori economici della *SaviglianoCard*. Complessivamente il fatturato realizzato dagli aderenti attraverso la carta è stato di 6,8 milioni di euro nel 2006 e di 5,8 milioni di euro nel 2007, con una riduzione di quasi un milione di euro avvenuta nell'ultimo anno a seguito delle accresciute difficoltà economiche e del rallentamento dei consumi a livello locale. Difficoltà che, tuttavia, hanno colpito in misura ancor più rilevante le attività commerciali al di fuori del *network*.

TAVOLA 1

Si tratta di un valore economico che è pari in media a circa al 50-60% delle vendite annuali di ciascun negozio aderente e che testimonia quindi un utilizzo diffuso della carta. Un utilizzo che ha consentito a tale strumento di diventare una fonte significativa - e soprattutto continuativa - di finanziamento delle iniziative di promozione e di valorizzazione del commercio urbano promosse dall'Associazione Il Molo. Quasi un terzo del budget annuale relativo alle spese correnti gestito da tale Associazione è coperto, infatti, dal contributo proveniente dalla carta.

Il numero totale di transazioni nel periodo considerato è risultato pari a 180 mila (2006) e a 163 mila (2007), per un valore medio pari rispettivamente a 37,78 e a 35,58 euro, ammontare che risulta simile a quello scontrino medio. Il numero di transazioni e il loro valore medio variano naturalmente in funzione delle diverse caratteristiche commerciali dei partecipanti al *network*, laddove a un basso valore medio di una transazione corrisponde un elevato numero di operazioni con la carta e viceversa (prodotti alimentari vs abbigliamento-moda).

Un altro aspetto che emerge dall'esame dei dati della carta riguarda la dimensione economica dello scarico, vale a dire l'ammontare complessivo di sconto offerto all'acquirente dagli aderenti al *network*. Complessivamente il valore totale dello scarico è stato rispettivamente di 128 mila euro (2006) e di 117 mila euro (2007), pari all'2,3-2,4% del fatturato annuale generato dalla carta, che sottolinea come in media lo sconto praticato all'acquirente sia stato limitato.

Analizzando il rapporto tra il valore di scarico e quello delle vendite a livello di singola attività emerge come tutti gli aderenti al progetto non solo abbiano contribuito a offrire incentivi economici al consumatore (sconti accreditati), ma ne siano stati anche i beneficiari, seppur con intensità diversa. In particolare, nel 2007 per il 71% degli aderenti l'incidenza dello scarico sul fatturato (della carta) oscillava tra 1% e il 3%; per il 17% era al di sotto dell'un per cento, mentre per il restante 12% risultava compreso tra i 4-5 punti percentuali.

La Figura 3 mostra, infine, il rapporto "scarico/fatturato" a livello di singola attività. Come mostra la figura, esiste una correlazione tra i valori di tale rapporto registrati nel 2006 e nel 2007, che testimonia come le attività commerciali che hanno goduto di maggiori benefici economici nel primo anno siano anche quelle che lo hanno ottenuto l'anno successivo, e viceversa.

FIGURA 3

Ferma restando la diversa capacità di attrazione delle singole attività commerciali - anche dovuta a definite caratteristiche assortimentali – tale correlazione sembra trovare spiegazione non tanto in una specificità merceologica che ha favorito alcune tipologie rispetto ad altre, quanto piuttosto nella differente capacità aziendale di utilizzare la carta come vero e proprio strumento per fidelizzare i clienti abituali.

I risultati della seconda ricerca esplorativa aiutano a fornire ulteriori elementi di riflessione, seppur di natura più qualitativa, per comprendere l'esperienza della *SaviglianoCard*.

La maggior parte degli operatori non ha utilizzato le informazioni raccolte attraverso la carta relative ai clienti e al loro comportamento di acquisto: solo il 21% dichiara, infatti, di aver realizzato iniziative promozionali e/o di comunicazione mirate alla clientela o un preciso target di consumo, evidenziando come sia ancora limitata la capacità degli aderenti al *network* di cogliere appieno il ruolo dello strumento per la loro specifica attività commerciale. A tale riguardo, un altro elemento da evidenziare riguarda la modificazione degli incentivi offerti dal punto vendita a partire dallo sviluppo del progetto carta fedeltà. Tale progetto, come già sottolineato in precedenza, era stato disegnato in modo flessibile, lasciando a ciascun partecipante la possibilità di offrire incentivi che tenessero conto delle differenti caratteristiche assortimentali e del margine commerciale, e potessero quindi essere modificati sia in funzione dell'attrattività e della frequenza di acquisto dei prodotti. A tale proposito il 55% dei rispondenti dichiara di aver modificato la propria offerta promozionale: diverse sono state le soluzioni adottate dagli operatori, che sono andate da una percentuale di sconto uguale per tutti i prodotti, a sconti differenziati per alcune tipologie di beni, all'offerta di un prodotto gratuito per ogni acquisto di valore superiore ad una determinata cifra.

La maggior parte dei partecipanti al *network* (85%) ritiene che il progetto carta fedeltà abbia portato consumatori addizionali nel centro città, sia tra i residenti che tra le altre tipologie di frequentatori. Si tratta di un risultato certamente positivo per il progetto, in quanto non solo ha accresciuto la conoscenza da parte degli acquirenti del tipo di offerta esistente nel centro di Savigliano, ma ha anche rafforzato tra gli operatori la consapevolezza della presenza di una maggiore vitalità dell'area.

Più limitata risulta la quota di coloro che dichiarano che i clienti abituali spendono in misura maggiore rispetto al passato come risultato degli incentivi offerti dalla carta, pari al 24% dei rispondenti. Come noto, uno degli obiettivi chiave dei progetti di fidelizzazione consiste proprio nell'aumentare l'ammontare dello spesa che gli acquirenti realizzano all'interno del *network*: la *SaviglianoCard* sembra, così, aver raggiunto tale obiettivo solo per una quota degli aderenti alla rete, seppur comunque significativa. Maggiore incertezza caratterizza,

invece, la valutazione dell'impatto della carta sulle vendite: il 59% degli operatori non fornisce, infatti, alcuna risposta, o perché non desidera rivelare l'avvenuto aumento di fatturato o perché non monitorizza in modo adeguato l'andamento del fatturato per poter dare una risposta corretta. Tra coloro che forniscono una risposta, solo il 18% dichiara di aver aumentato le proprie vendite, con una variazione positiva che oscilla tra il 10% e il 20%.

L'esame complessivo di questi dati sembra così testimoniare come l'adesione al progetto della carta fedeltà non abbia determinato una performance economica delle imprese di particolare importanza, anche se certamente ha consentito loro di conseguire comunque alcuni risultati positivi. Considerando il limitato impegno economico richiesto ai partecipanti del *network* – pari ai 120 euro anno di manutenzione del POS a cui si deve aggiungere un contributo medio dello 0,7% sul fatturato realizzato con la carta – si tratta, infatti, di risultati che possono essere giudicati come un equo ritorno sull'investimento.

La Figura 4 mostra, invece, la valutazione delle imprese aderenti sul grado di successo del progetto *SaviglianoCard*, sulla base di un giudizio espresso su una scala di punteggio (da 1=minimo a 7=massimo).

FIGURA 4

Le valutazioni fornite dagli operatori rappresentano, di fatto, un'ulteriore conferma di quanto si era già evidenziato in precedenza, vale a dire un elevato scostamento tra il numero di coloro che ritengono che il progetto della carta fedeltà abbia portato clienti addizionali in centro (85%) e quelli che dichiarano di avere ottenuto un effettivo incremento di fatturato (18% dei rispondenti). Mentre esiste un generale consenso sul fatto che il progetto abbia rappresentato un successo per la città, sussiste invece un accordo più limitato sull'affermazione che esso abbia rappresentato un fatto positivo per tutti gli operatori che vi hanno aderito. A questo si aggiunga che tra i singoli imprenditori si registrano posizioni molto differenti su quanto il progetto della carta abbia in realtà inciso sulla loro specifica attività: basti pensare che si sono registrate sei risposte da 6 punti contro quattro con 1 punto (e nessun 7). Se è vero che alcune risposte potrebbero essere legate alla diversa attrattività della singola proposta commerciale per il consumatore, è altresì vero che molti aderenti al *network* ritengono di non aver ottenuto benefici economici adeguati dal progetto.

L'ultimo quesito posto era finalizzato a comprendere quali fossero le motivazioni di fondo che hanno indotto il singolo aderente a partecipare al progetto (Tavola 2).

TAVOLA 2

Oltre l'80% dei rispondenti sottolinea come la partecipazione al progetto della carta fedeltà sia connessa non tanto a finalità aziendali e legate all'ottenimento di un diretto beneficio economico per la propria attività commerciale, quanto piuttosto alla consapevolezza che attraverso questo strumento il singolo aderente possa contribuire, da un lato, a valorizzare l'ambiente in cui l'impresa opera (centro città) e, dall'altro, a creare un legame tra un'area e i consumatori. Questa stessa motivazione è alla base della comune volontà di continuare a partecipare al progetto anche nel prossimo futuro (94% dei rispondenti).

5. Alcune considerazioni conclusive

Le carte fedeltà a livello di area hanno avuto un recente sviluppo anche nel nostro Paese, sulla scorta di quanto avvenuto in altri contesti europei. Come evidenziano anche le esperienze internazionali (Coca-Stefaniac et al, 2005), il loro futuro sarà strettamente legato allo sviluppo di progetti che dovranno adattarsi alle diverse e specifiche situazioni locali. Non esiste, infatti, un'unica soluzione dal momento che ogni contesto locale si caratterizza per la sua storia, per il suo sistema di offerta commerciale, per il suo disegno urbanistico e per differenti livelli di concorrenza con le grandi polarità commerciali extraurbane.

La *SaviglianoCard* evidenzia come nei processi di valorizzazione del commercio urbano lo strumento della carta fedeltà rappresenti uno strumento rilevante non tanto per il beneficio economico diretto che ne riceve la singola impresa aderente al progetto, quanto piuttosto per il "capitale sociale" – in termini di coesione e di identità di area - che fornisce al sistema di offerta commerciale nella costruzione di una relazione con i cittadini/consumatori. La carta fedeltà diviene così anche una piattaforma attraverso cui veicolare iniziative (di natura culturale, cause sociali) e può rappresentare un canale di comunicazione molto efficace con i cittadini/acquirenti, offrendo informazioni utili all'interno del *network* (comportamento di acquisto) e all'esterno (verso un insieme noto di soggetti disponibili ed interessati).

L'esperienza di Savigliano sembra così testimoniare come la carta fedeltà possa rappresentare un vero e proprio strumento di *social network* che consente di supportare una visione comune e che favorisce la cooperazione e la connessione (e non solo di vicinanza geografica) tra le attività del centro che formano un'agglomerazione spaziale di offerta. Continuare a sviluppare

un'attività di ricerca sull'efficacia delle carte fedeltà come catalizzatore per la valorizzazione del commercio urbano consentirà di fornire una maggiore conoscenza dei temi e delle possibili opzioni a tutti coloro che sono interessati a sviluppare programmi di fidelizzazione nei centri urbani. In particolare, due aspetti meritano di essere approfonditi ulteriormente.

Il primo riguarda le modalità attraverso cui riuscire a incrementare il *network* delle imprese aderenti e a mantenere attivo l'utilizzo della carta fedeltà nell'azione quotidiana dei cittadini/consumatori dell'area. Il secondo rimanda, invece, al ruolo che la carta fedeltà può giocare come meccanismo di contribuzione di natura collettiva per fornire continuità economica alle iniziative di valorizzazione del commercio urbano.

Bibliografia

Addis M., Costabile M., Zerbini F. (2005), *Il successo dei Customer Loyalty Program – Modelli concettuali ed evidenze empiriche sulla performance dei programmi fedeltà*”, Working Paper, Area Marketing, Sda Bocconi.

ATCM (1998), Getting it Right. A Good Practice Guide to Successful Town Centre Management Initiatives, ATCM: London.

Clor, J.A., Stabler E., DeVito, AP. (2002), *Centralized Retail Management*, Urban Land Institute: Washington

Coca-Stefaniac J.A, Parker C. (2005), “Gran Centre Granollers – city, culture and commerce”, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 23, 9: 685-696.

Costabile M. (2001), *Il Capitale Relazionale*, McGrawHill: Milano.

Dawson, J. A., Lord J.D. (a cura di)(1995), *Shopping Center Development: Policies and Prospects*, Croon Helm: London.

Demeritt L. (2006), “Plastic loyalty”, *Progressive Grocer*, December

Dennison T., Knox S. (1994), “Exploring shopping behaviour amongst primary customers: patterns in store loyalty and expenditure”, *Proceedings of European Academy Conference*, 167-186.

Dick A., Basu K. (1994), “Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, 1: 99-113.

Fernie, J. (1998), “The breaking of the fourth wave: recent out-of-town retail developments in Britain”, in *International Journal of Retail & Distribution Management*, 8,3: 303-317.

KPMG (2001), A Research Report on Loyalty Cards in European Retailing, KPMG Consulting: London.

Mauri C. (2003), "Card loyalty. A new emerging issue in grocery retailing", in *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 10, 1:13-25.

Mauri C., Timmermans H., Zerbini F. (2007), "La conformazione dei network fedeltà: un'analisi della relazione tra la sovrapposizione delle reti dei partner e l'efficacia dei programmi di fidelizzazione", in *Mercati e Competitività*, 4: 107-130.

Page S.J., Hardyman R. (1996), "Place marketing and town centre management: A new tool for urban revitalization", in *Cities*, 13,3: 153-164.

Sansone M. (2007), "Confronti metodologici, riflessioni critiche e proposte operative sul marketing urbano in ambito internazionale: focus sull'organizzazione e gestione dei Centri Commerciali Naturali in Italia", Working Paper VI Congresso Internazionale Italia-Francia Marketing Trends.

Worthington S. (1998), "Loyalty cards and the revitalisation of the town centre", in *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26,2: 68-77.

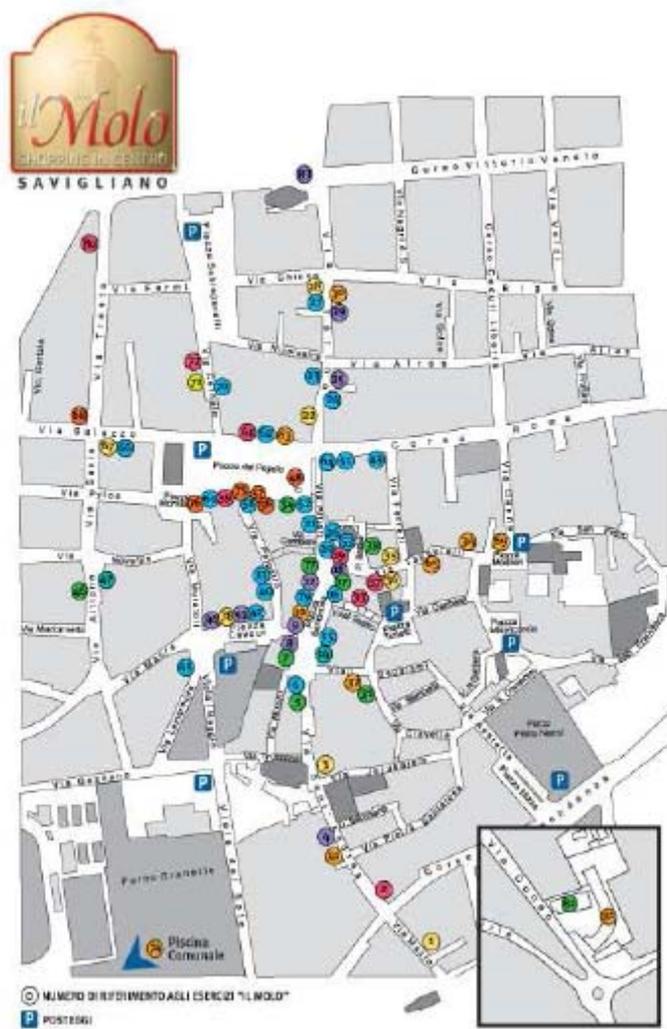
Wright C., Sparks L. (1999), "Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, 10: 429-439.

Zanderighi L. (2004), *Commercio urbano e nuovi strumenti di governance*, Il Sole 24 ore: Milano.

Zanderighi L. (2008), "The fall and the rise of trade in the city centre", in Proceedings "Retail Trade as an Actor in Balanced Spatial Planning and Sustainable Development", Conference held in Paris under the French Presidency of the European Union (23-24 October 2008)

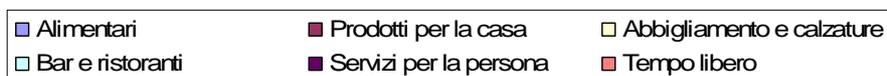
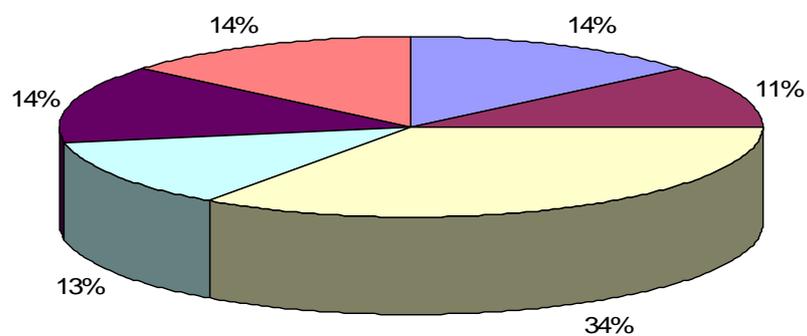
Ziliani C., Bellini S. (2004), “ From loyalty card to micro-marketing strategies: where in Europe’s retail industry heading ?”, in *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, 3:281-289.

Figura 1 – Il Molo-Centro Commerciale Naturale di Savigliano: le attività economiche associate al maggio 2008



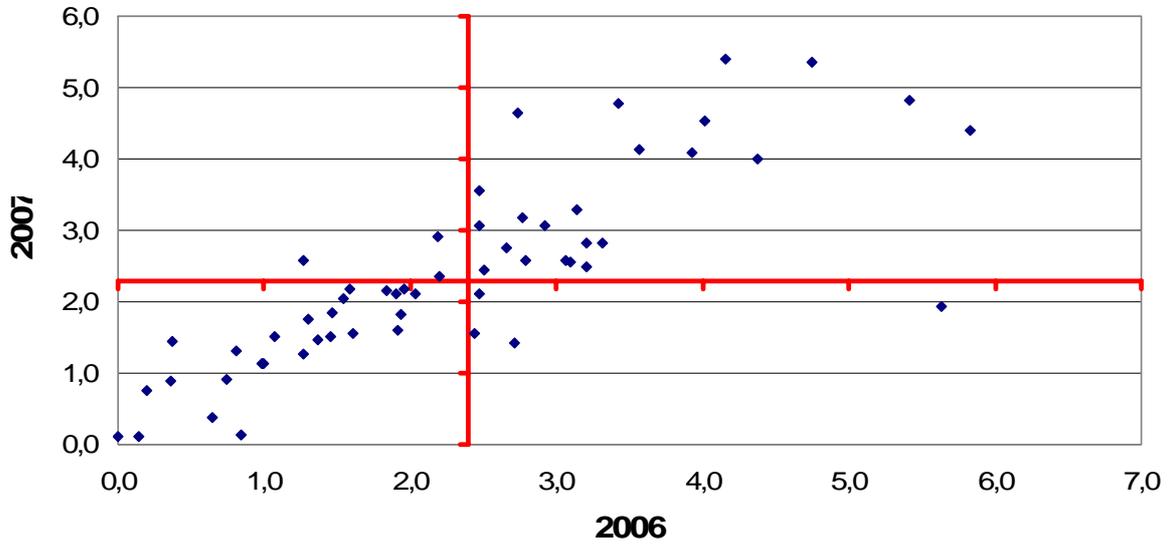
Fonte: elaborazione dell' 'aureo

Figura 2 - Composizione merceologica del *network* di operatori aderenti alla *SaviglianoCard* (%)



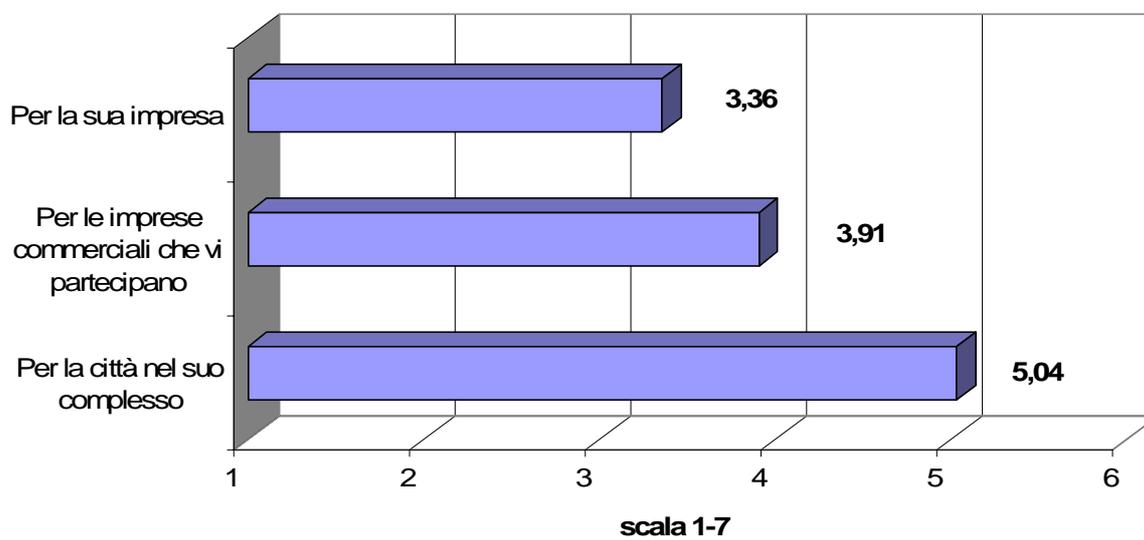
Fonte: elaborazione dell'auore

Figura.3 - Rapporto tra scarico e fatturato generato dalla SaviglianoCard (scostamento dai valori medi 2006 e 2007)



Fonte: elaborazione dell'aurore

Figura 4 - "Quanto valuta il successo del progetto SaviglianoCard ?" (scala punteggi 1= minimo, 7= massimo) - valori medi



Fonte: elaborazione dell'aurora

Tavola 1 - Principali dati economici della SaviglianoCard (2006-2007)

	2006	2007
Fatturato generato dalla carta ('000 euro)	6.800	5.800
Scarico sconti generati dalla carta ('000 euro)	128	117
Rapporto scarico/fatturato (%)	2,3	2,4
Numero operazioni ('000)	180	163
Valore medio transazione (euro)	37,78	35,38

Fonte: elaborazione dell'autore

Tavola 2 - Grado di consenso sulle seguenti affermazioni relative al progetto SaviglianoCard (%)

	D'accordo	Non d'accordo
Partecipo al progetto carta fedeltà perché non c'è nulla da perdere. Il costo di ...non è molto elevato rispetto ad altri costi di pubblicità	61,0	39,0
Il progetto carta fedeltà non aiuta il singolo negozio, ma io vi partecipo perché in questo modo contribuisco a migliorare la città in cui opero	83,0	17,0
Il progetto carta fedeltà non porta un diretto beneficio alla mia attività economica, ma io sento che in questo modo la città ne ha beneficiato	81,0	19,0

Fonte: elaborazione dell'autore