



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

# **Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione**

## **Tesi di Laurea**

**Marketing relazionale e  
programmi fedeltà delle GDS  
del bricolage in tempo di crisi.  
Ricerca di mercato sul programma fedeltà  
Leroy Merlin Italia.**

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

### **Relatore**

Ch.ma Prof.ssa Daniela Favaretto

### **Correlatore**

Ch.mo Prof. Marco Tolotti

### **Laureanda**

Anna Bullo

Matricola 845593

### **Anno Accademico**

**2013/ 2014**



## Indice

---

<b>Introduzione</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: <i>Relationship marketing</i> e micro-marketing</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Il <i>Relationship Marketing</i></b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Storia e sviluppo del marketing relazionale.....	5
1.1.2 Definizione di marketing relazionale.....	6
1.1.3 I vantaggi del marketing relazionale.....	8
<b>1.2 Il capitale relazionale nell'economia dell'iper-competizione</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 <i>Relationship marketing</i> e prospettive future</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 Micromarketing</b> .....	<b>12</b>
1.4.1 Linee di sviluppo del micromarketing .....	12
1.4.2 Finalità del micromarketing .....	15
1.4.3 Logica del micromarketing .....	15
<b>1.5 I programmi di micromarketing</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPITOLO 2: Il settore DIY</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 Il settore del fai da te in Europa: una panoramica generale</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2 Il settore del fai da te in Italia</b> .....	<b>20</b>
2.2.1 Storia del bricolage in Italia.....	22
2.2.2 Grande distribuzione specializzata del bricolage.....	23
2.2.3 Andamento dei consumi del settore fai da te in Italia.....	26
<b>2.3 I canali distributivi del settore fai da te in Italia</b> .....	<b>28</b>
2.3.1 Tipologie di formati distributivi del settore DIY.....	28
2.3.2 Ripartizione dei consumi tra i canali distributivi.....	28
2.3.3 Trend del fatturato e canali distributivi.....	30
<b>2.4 La crisi del 2008</b> .....	<b>32</b>
2.4.1 La crisi in Italia .....	33
2.4.2 I consumi delle famiglie: osservatorio <i>NonFood</i> 2014.....	34
2.4.3 Il risparmio degli italiani.....	38

<b>2.5 I consumatori tra promozioni e fedeltà .....</b>	<b>40</b>
2.5.1 Il clima di fiducia in Italia.....	41
<b>2.6 Strategie commerciali delle GDS del bricolage per contrastare la crisi.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPITOLO 3: Fedeltà, promozioni e <i>fidelity card</i> .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 La fedeltà della clientela.....</b>	<b>47</b>
3.1.1 Le tipologie di fedeltà .....	48
3.1.2 I benefici di una clientela fedele .....	49
3.1.3 Il <i>Customer Lifetime Value</i> (LTV).....	50
<b>3.2 Il processo di fidelizzazione e le fasi della fedeltà.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Strumenti e azioni di fidelizzazione .....</b>	<b>53</b>
3.3.1 Azioni strategiche proattive .....	54
3.3.2 Azioni strategiche reattive e tattiche proattive .....	55
3.3.3 Azioni tattiche reattive.....	57
<b>3.4 I programmi fedeltà .....</b>	<b>58</b>
3.4.1 Caratteristiche delle <i>continuity promotions</i> .....	58
3.4.2 I criteri di differenziazione delle condizioni.....	59
3.4.3 Gradi di segmentazione della clientela .....	60
3.4.4 Gli incentivi dei programmi fedeltà.....	62
<b>3.5 La carta fedeltà .....</b>	<b>64</b>
3.5.1 Storia e sviluppo delle <i>fidelity card</i> .....	64
3.5.2 Caratteristiche delle carte fedeltà.....	66
3.5.3 Tipologie di <i>fidelity card</i> .....	67
3.5.4 Carte fedeltà e CRM: la tecnologia della carta commerciale .....	69
3.5.5 La fedeltà del consumatore alla carta .....	72
<b>3.6 Evoluzione e prospettive future delle <i>fidelity card</i> .....</b>	<b>72</b>
<b>CAPITOLO 4: Catene del fai da te e Leroy Merlin Italia S.r.l.....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 Il settore DIY: caratteristiche delle catene del fai da te.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2 I <i>competitors</i> del settore DIY.....</b>	<b>77</b>
4.2.1 Obi .....	79
4.2.2 Bricofer .....	80

4.2.3 Bricocenter.....	82
4.2.4 Brico Io.....	83
4.2.5 GranBrico.....	84
4.2.6 Euro Brico.....	85
<b>4.3 Leroy Merlin Italia Srl.....</b>	<b>86</b>
4.3.1 Valori e <i>mission</i> aziendale.....	87
4.3.2 Storia di Leroy Merlin Italia.....	88
4.3.3 La struttura organizzativa.....	89
4.3.4 Struttura dei punti vendita.....	89
4.3.5 Organizzazione delle risorse umane nel PDV.....	90
4.3.6 Categorie di <i>stakeholder</i> e strumenti di dialogo.....	91
<b>4.4 Confronto tra <i>competitors</i> e mappa di posizionamento.....</b>	<b>93</b>
<b>4.5 I punti di contatto tra impresa e clienti.....</b>	<b>95</b>
4.5.1 Il <i>Customer Relationship Management</i> .....	95
4.5.2 Il CRM di Leroy Merlin.....	97
4.5.3 Il sito generale Leroy Merlin e i mini-siti dei punti vendita.....	99
4.5.4 <i>Social network</i> .....	100
4.5.5 Gli eventi <i>online</i> e <i>offline</i> .....	101
<b>4.6 La relazione col cliente al primo posto.....</b>	<b>101</b>
4.6.1 Identificazione dei clienti Leroy Merlin.....	101
4.6.2 Conoscenza delle esigenze dei clienti.....	102
<b>CAPITOLO 5: Il programma fedeltà Leroy Merlin.....</b>	<b>105</b>
<b>5.1 I programmi fedeltà nella GDS del <i>non food</i>.....</b>	<b>105</b>
<b>5.2 Il programma fedeltà Leroy Merlin.....</b>	<b>110</b>
5.2.1 La prima tessera fedeltà: Carta Idea.....	110
5.2.2 Condizioni di utilizzo della Carta Idea e <i>reward scheme</i> .....	110
5.2.3 Dalla Carta Idea al Programma Idea Più: da tessera a programma.....	112
<b>5.3 Il programmi fedeltà attuale: Programma Idea Più.....</b>	<b>113</b>
5.3.1 La comunicazione del cambiamento.....	113
5.3.2 Il programma Idea Più: <i>reward scheme</i> .....	115
<b>5.4 Cosa cambia rispetto alla Carta Idea.....</b>	<b>119</b>

<b>5.5</b>	<b>Analisi dei dati relativi all'andamento del programma fedeltà nel 2014 .....</b>	<b>120</b>
------------	---	------------

## **CAPITOLO 6: Ricerca di mercato sul programma fedeltà LM..... 123**

### **6.1 Le ricerche di mercato .....123**

6.1.1 Evoluzione delle ricerche di mercato..... 123

6.1.2 Le ricerche di mercato ..... 124

6.1.3 Funzionalità delle ricerche di mercato..... 125

6.1.4 Classificazione delle ricerche di mercato ..... 126

### **6.2 La ricerca di mercato sul programma fedeltà Leroy Merlin Marghera .....127**

6.2.1 Individuazione del problema ..... 128

6.2.2 Definizione della ricerca..... 129

### **6.3 Attuazione della ricerca .....129**

6.3.1 Definizione della popolazione e tipologia di campionamento..... 129

6.3.2 Il questionario ..... 130

6.3.3 Mezzo di comunicazione per la ricerca ..... 131

6.3.4 L'email di richiesta per lo svolgimento del questionario ..... 132

6.3.5 La struttura del questionario ..... 133

### **6.4 Fase di rilevazione .....134**

### **6.5 Fase di registrazione dei dati .....135**

### **6.6 Analisi dei dati della ricerca .....136**

## **Conclusioni.....173**

## **APPENDICE.....181**

### **Bibliografia.....203**

### **Sitografia .....207**

## Indice delle figure

---

Figura 1.1. Principali differenze tra marketing tradizionale e relazionale .....	7
Figura 2.1 – Andamento delle vendite del settore DIY in Europa nel 2014 .....	20
Figura 2.2 – Motivazioni della preferenza di acquisto nei punti vendita della GDS .....	25
Figura 2.3 – Quote di mercato dei canali distributivi del DIY .....	29
Figura 2.4 – Trend di crescita e decrescita delle quote per canali distributivi .....	29
Figura 2.5 – Numero di visitatori della GDS del bricolage.....	31
Figura 2.6 – Quote di mercato e trend del fatturato del settore DIY anni 2010-2011.....	32
Figura 2.7 – Contrazione dei consumi non alimentari dal 2009 al 2013.....	35
Figura 2.8 – Spesa delle famiglie italiane nei settori <i>non food</i> 2011-2014 .....	36
Figura 2.9 –.Evoluzione dei pesi dei canali <i>non food</i> , quote di mercato percentuali .....	37
Figura 2.10 – Modifica del risparmio di spesa dal 2011 al 2012 .....	39
Figura 3.1 – Gli elementi strutturali che caratterizzano i programmi fedeltà.....	62
Figura 3.2 – Gli incentivi usati per incentivare i clienti negli acquisti.....	63
Figura 4.1 – Numero punti vendita dei <i>competitors</i> nel settore DIY 2013 .....	78
Figura 4.2 – Leroy Merlin Italia in cifre .....	87
Figura 4.3 – La piramide rovesciata di LM .....	91
Figura 4.4 – Strumenti di ascolto e dialogo con gli <i>stakeholder</i> .....	92
Figura 4.5 – I <i>competitors</i> del settore DIY .....	94
Figura 4.6 – La mappa di posizionamento del settore DIY .....	95
Figura 5.1 – Valori totali relativi ai dati Programma Idea Più e ai dati di vendita.....	121
Figura 5.3 – Peso dei clienti carta relativo ai passaggi in cassa e alla cifra d'affari .....	121
Figura 6.1 – Il rapporto azienda/mercato.....	124
Figura 6.2 – Caratteristiche dei clienti carta LM secondo l'indagine IPSOS.....	146





## Introduzione

---

La ricerca che costituisce la base dell'elaborato si pone come obiettivo quello di indagare le dinamiche del settore bricolage (DIY, *do it yourself*). Tale settore si può definire relativamente recente, in quanto ha visto la nascita e diffusione in tempi non troppo lontani: per quanto riguarda l'Italia, il settore DIY si è sviluppato negli anni '90, in concomitanza con la nascita della grande distribuzione specializzata (GDS).

Prima degli anni '90, i prodotti del fai da te venivano commercializzati da negozi tradizionali e i consumatori si vedevano costretti a rivolgersi a più specialisti del settore per reperire prodotti che la GDS del bricolage ha in seguito riunito in un unico grande negozio.

Il seguente lavoro si propone di analizzare il settore competitivo del bricolage in Italia, il trend di fatturato, i consumi e le dinamiche dello stesso, in corrispondenza della crisi economica che è presente in Italia dal 2008 e che ancora causa gravi conseguenze per quanto riguarda i player del largo consumo.

Per quanto concerne il settore DIY ciò che emerge è che, in seguito alla stagnazione dei consumi e all'aumento della propensione al risparmio degli italiani, sempre più consumatori abbandonano i negozi tradizionali di prossimità in favore delle GDS. Inoltre, l'erosione delle quote alla distribuzione tradizionale e a quella generalista (iper-super), ha portato le GDS del bricolage ad aumentare in modo significativo il flusso di consumatori verso i propri punti vendita. Analizzando i dati relativi agli ultimi anni del 2003 i consumatori che avevano fatto visita a tali formati di vendita erano maggiori ai 5 milioni, mentre negli stessi mesi del 2013 il numero di visitatori ha sfiorato gli 11 milioni (10.699.485). Tali dati sono anche la conseguenza del fatto che, in questo tipo di negozi, i consumatori hanno a disposizione un'offerta molto più ampia di prodotti (rispetto ai negozi di prossimità), i prezzi sono molto più competitivi e il libero servizio permette ai clienti una maggiore libertà negli acquisti.

Una successiva considerazione emerge a proposito della crisi economica che ha portato le persone a consumare in modo più razionale e consapevole, ponendo sempre maggiore attenzione ai prezzi dei prodotti e alla qualità degli stessi, cercando, dove possibile, di ottenere un risparmio sugli acquisti effettuati.

In quest'ottica le imprese sono state costrette ad aumentare i loro investimenti in modo tale da poter dedicarsi allo sviluppo di iniziative che permettono un risparmio di spesa ai propri clienti: sconti, promozioni e programmi *fidelity*. Tuttavia, dal momento che la convenienza di prezzo è diventata un vantaggio facilmente imitabile dalle imprese, l'elaborato è stato incentrato sullo studio dei programmi fedeltà che, se ben progettati e continuamente rinnovati, costituiscono un'importante fonte di vantaggio competitivo sui *competitors*.

In tal senso, la ricerca ha indagato anche quelli che sono i benefici che derivano dalla fedeltà dei propri clienti, nonché le azioni strategiche che le organizzazioni possono attuare per promuoverla. Dopo aver delineato le caratteristiche chiave delle *fidelity card* è stato proposto un caso concreto della grande distribuzione del bricolage: Leroy Merlin Italia Srl e il suo programma fedeltà attuale. L'azienda, operante nel settore del bricolage in Italia dal 1996, si può ritenere un'importante realtà del settore DIY, occupando il primo posto a livello internazionale sia per quanto riguarda le vendite, sia per l'adozione di un'ottica prettamente *customer oriented*. Nel Bel Paese la catena francese è presente con 47 punti vendita e ha prodotto nel 2012 un fatturato complessivo di oltre un miliardo di euro, confermando l'andamento positivo della società nonostante il difficile contesto economico in cui si trova il paese in questi ultimi anni.

La ricerca ha illustrato anche le principali iniziative rivolte al cliente messe in atto da Leroy Merlin, focalizzandosi poi sulla descrizione del programma fedeltà, che costituisce un caso di particolare rilevanza nell'ambito dei settori *non grocery* e in quello del fai da te. In altre parole, si può dire che la strada della fidelizzazione, per quanto riguarda i settori *non food*, è stata imboccata con maggiore difficoltà dalle imprese, in quanto, rispetto alle aziende operanti nel settore alimentare, la frequenza di acquisto dei prodotti è molto più bassa, e risulta complicato progettare un programma fedeltà in grado di garantire sconti, premi e promozioni ai titolari, mantenendo e incentivando la loro fiducia nel tempo.

Per concludere l'analisi del settore DIY e dei programmi fedeltà è stata svolta una ricerca di mercato riguardante il programma fedeltà Leroy Merlin, per individuare quali sono le caratteristiche dei titolari, le motivazioni alla base della sottoscrizione e i possibili miglioramenti attuabili al programma secondo l'opinione dei clienti. La ricerca

è stata svolta nel punto vendita Leroy Merlin di Marghera (VE), in quanto si tratta del punto vendita maggiormente frequentato rispetto all'altro presente in provincia di Venezia con sede a Marcon e quello con una maggiore attenzione verso la soddisfazione del cliente. Il metodo utilizzato per svolgere la ricerca è stato la somministrazione dei questionari ai clienti di persona e tramite l'utilizzo di un *tablet* (svolgimento del questionario tramite piattaforma *Google Drive*). I dati raccolti sono stati in seguito analizzati e commentati.

In estrema sintesi l'elaborato consta di sei capitoli, gli argomenti dei quali si possono riassumere nel seguente elenco:

- I. Il primo capitolo si propone di illustrare i principi del marketing relazionale (*Relationship marketing*), il quale approccio consiste nel riuscire a sviluppare e mantenere relazioni durature e personalizzate con la clientela, che possono diventare fonti di vantaggio competitivo per l'impresa. In seguito il capitolo indaga sulle caratteristiche di un altro approccio, quello di micromarketing, che definisce come una strategia che comprende la comunicazione a una clientela definita attraverso l'uso di leve specifiche. Il micromarketing comporta la conoscenza approfondita delle caratteristiche e delle dinamiche della clientela, aumentando in tal modo la capacità predittiva dell'azienda riguardo le aspettative e bisogni dei clienti in ottica di fedeltà.
- II. Il secondo capitolo è incentrato sullo studio del settore del bricolage in Italia e cerca di delineare l'andamento di tale settore per quanto riguarda gli ultimi dieci anni, il trend di fatturato, i consumi e le dinamiche alla base dello stesso. Il capitolo propone anche alcuni paragrafi relativi alla crisi economica in Italia e alle conseguenze della stessa sui consumi degli italiani e sulla loro propensione al risparmio e razionalizzazione degli acquisti.
- III. Il terzo capitolo è imperniato sul concetto di fedeltà, individuando le varie tipologie della stessa e i benefici che derivano da una clientela fedele. Inoltre, si riflette anche sul processo di fidelizzazione dei clienti e sulle strategie che le aziende possono mettere in atto per spronare la fedeltà all'insegna. Per quanto riguarda i programmi fedeltà, il capitolo riporta le caratteristiche delle iniziative promozioni che le aziende mettono in atto per fidelizzare il cliente ed aumentare gli acquisti. Infine, vengono illustrati i caratteri distintivi delle carte fedeltà, le

tipologie esistenti e gli obiettivi che le imprese si prefiggono con l'emissione di tali strumenti.

- IV. Il quarto capitolo propone un'analisi del panorama competitivo del settore bricolage, individuando i principali competitors e proponendo una mappa di posizionamento in base all'approccio col cliente e al pragmatismo/tecnicità delle imprese analizzate. Si passa poi alla descrizione della catena francese del bricolage scelta per lo svolgimento della ricerca di mercato proposta alla fine dell'elaborato, Leroy Merlin Italia Srl. Nel capitolo viene descritta la *mission* e la storia dell'impresa, la struttura organizzativa, la struttura dei punti vendita, e le categorie di stakeholder. Infine, si individuano le caratteristiche chiave del *Customer Relationship Management* di LM, illustrando brevemente i punti di contatto tra impresa e clienti.
- V. Il quinto capitolo è il più breve dell'intero elaborato e s'incentra sulla descrizione del programma fedeltà di Leroy Merlin, propedeutica alla ricerca di mercato proposta nel capitolo successivo. Dopo un'introduzione sui programmi fedeltà delle GDS del *non food* si passa ad analizzare il programma fedeltà di LM e il suo sviluppo nel tempo, illustrando le principali caratteristiche dello stesso e il relativo *reward scheme*, ovvero il sistema premiante del programma fedeltà che prevede iniziative particolari, sconti e promozioni.
- VI. L'ultimo capitolo dell'elaborato propone in primo luogo una breve descrizione delle caratteristiche generali delle ricerche di mercato, individuandone una classificazione generale, in seguito illustra i risultati dell'indagine effettuata presso Leroy Merlin Marghera, opportunamente analizzati e commentati tramite grafici costruiti con Excel.

## CAPITOLO 1

# RELATIONSHIP MARKETING E MICROMARKETING

---

### 1.1 Il *Relationship Marketing*

#### 1.1.1 Storia e sviluppo del marketing relazionale

Alla fine degli anni '70 il paradigma del marketing dominante negli anni '60 e '70 inizia ad essere sottoposto a critiche. All'inizio degli anni '80 gli studiosi di marketing industriale e di marketing dei servizi hanno iniziato a sviluppare il concetto di marketing relazionale, ponendo l'attenzione sullo sviluppo delle relazioni interattive di lungo termine tra imprese e consumatori.

I fattori che hanno contribuito maggiormente allo sviluppo del *Relationship Marketing* possono essere riassunti nelle tre macro-categorie sotto riportate:

- a. *Incremento della pressione concorrenziale*: trovandosi in un contesto di ipercompetizione, le imprese possono ancora differenziarsi dai concorrenti instaurando una relazione di fiducia con i consumatori che sia la base di un rapporto a lungo termine con gli stessi. Si può dire che il contesto di ipercompetizione derivi dall'aumento continuo della pressione concorrenziale, che a sua volta è determinato dai tre fattori di seguito elencati:
  - diffusione delle nuove tecnologie;
  - flessibilità dei processi produttivi;
  - globalizzazione dei mercati.
- b. *Nuove dinamiche della domanda*: la domanda di mercato diventa sempre più eterogenea, determinando un contesto sempre più instabile caratterizzato da un'offerta di prodotti molto ampia. L'esigenza delle imprese diventa dunque quella di distinguersi dai *competitors* costruendo relazioni durature con i clienti, in modo tale da poter cogliere le loro preferenze e i loro bisogni. Tali relazioni saranno dunque il punto di partenza per il cambiamento delle strategie aziendali e per l'ampliamento dell'offerta di prodotti/servizi in linea con le preferenze della clientela. I fattori determinanti la dinamica della domanda sono:

- disomogeneità dei mercati: l'attenzione delle imprese si sposta dai segmenti di mercato ai singoli clienti;
  - perdita di significato delle tradizionali classi socio-demografiche: le imprese non adottano più una segmentazione per classi sociali, in quanto all'interno dei segmenti ci sono numerose differenze circa le preferenze e le attese dei singoli;
  - aspettative crescenti sulla prestazione qualitativa dell'offerta.
- c. *Complessità tecnologica del prodotto/servizio*: data l'offerta sempre più complessa di prodotti e servizi, si è reso necessario, per le imprese, instaurare un rapporto di fiducia con i propri clienti in modo tale da fidelizzarli e rassicurarli nei loro acquisti. La complessità del prodotto/servizio si riconduce a:
- difficoltà nella formulazione dei criteri di scelta (a causa della presenza di *competitors* e alternative sempre più convenienti);
  - costi di ricerca ed elaborazione delle informazioni;
  - aumento del rischio percepito in fase di acquisto.

### 1.1.2 Definizione di marketing relazionale<sup>1</sup>

Il marketing relazionale è il frutto di un processo di evoluzione delle strategie messe in atto dalle aziende per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

In questo senso, il successo di un'impresa non dipende più soltanto dalle competenze che si originano in specifiche attività della catena del valore, ma anche, e in misura sempre più crescente, dalla capacità di:

- ascoltare il cliente;
- capirne le reali esigenze;
- sviluppare nuovi servizi;
- gestire relazioni personalizzate.

Secondo una definizione proposta da Hunt (1983), il marketing relazionale è la “scienza comportamentale che si propone di spiegare le relazioni di scambio”. La sfida che si prefigge il *Relationship Management* consiste dunque nel riuscire a sviluppare e mantenere relazioni durature e personalizzate con la clientela.

---

<sup>1</sup> Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

Si tratta dunque di “spostare l’attenzione da obiettivi di breve termine, incentrati sulle transazioni, alla costruzione di relazioni di lungo termine con i clienti<sup>2</sup>”.

In estrema sintesi, il marketing relazionale si fonda su tre principi fondamentali<sup>3</sup>:

1. importanza detenuta dalla creazione, dallo sviluppo e dal mantenimento delle relazioni da cui l’impresa trae valore e genera valore: la relazione con il cliente è più importante della semplice vendita del bene;
2. necessità di dedicare tempo alla costruzione e al mantenimento della relazione: la durata del rapporto con il cliente è più importante della redditività della singola transazione (importanza dell’orientamento a lungo termine);
3. bilateralità e multilateralità delle attività congiungenti cliente e fornitore: la relazione tra consumatore e impresa si deve fondare sul dialogo di tipo bidirezionale (in modo da poter avere feedback immediati) e sulla capacità di ascolto da parte delle aziende.

**Figura 1.1. Principali differenze tra marketing tradizionale e relazionale**

	Marketing Tradizionale	Marketing relazionale
<b>Orientamento</b>	Breve periodo	Lungo periodo
<b>Numero clienti</b>	Elevato	Limitato
<b>Domanda</b>	Crescente	Satura
<b>Cliente</b>	Inesperto	Esperto ed informato <sup>4</sup>
<b>Concorrenza</b>	Debole	Forte
<b>Sistemi informativi</b>	Semplici	Sofisticati
<b>Obiettivi</b>	Volumi	Margini e <i>retention</i>

Fonte: Farinet A., Ploncher E., *Customer Relationship Management. Approcci e metodologie*, ETAS, Milano, 2002.

Dall’analisi dei tre principi, risulta chiaro come la relazione non sia più interpretata come vincolo commerciale tra l’azienda e il cliente, ma come un importante processo di

<sup>2</sup> Kotler P., *Il marketing secondo Kotler*, Milano, Il sole 24 (1999).

<sup>3</sup> Ostillio M.C., *Customer Database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, EGEA, Milano, 2001.

<sup>4</sup> Il consumatore diventa un soggetto attivo, controparte della relazione con l’impresa. Si tratta di individui esperti, attivi nei processi di acquisto e dotati di una vera e propria conoscenza della realtà, i quali hanno raggiunto una maggiore sicurezza del proprio potere verso le imprese.

trasferimento, scambio e adattamento di conoscenze, competenze e fiducia. Le imprese, attraverso il dialogo continuo con i propri clienti, si propongono di co-creare valore insieme ad essi, ascoltandone bisogni e preferenze e cercando di creare un'offerta sempre più personalizzata e in linea con le loro aspettative.

Il dialogo è pertanto bidirezionale, nel senso che da un lato i consumatori forniscono informazioni utili alla creazione di beni, e dall'altro le imprese acquisiscono tali informazioni e ne fanno tesoro per migliorare la propria offerta.

La relazione tra cliente e venditore assume dunque la connotazione di un processo di scambio relazionale con uno specifico ciclo di vita costituito da più fasi che vengono a formare la relazione stessa. In particolare, l'intensità della relazione tra impresa e cliente dipenderà dalla capacità e volontà di quest'ultima di mostrare cooperazione e collaborazione nella realizzazione della relazione durante i diversi momenti di sviluppo della stessa, in modo da adattare la propria offerta alle specifiche esigenze del cliente.

L'obiettivo fondamentale dell'azienda è quindi quello di gestire una relazione in divenire considerando ciascuno scambio effettuato nel corso del tempo, in modo da poter anticipare gli avvenimenti futuri e capitalizzare esigenze, preferenze e attitudini del cliente. Tale obiettivo è solo in parte raggiungibile utilizzando tecniche di analisi dei dati.

### **1.1.3 I vantaggi del marketing relazionale**

Il marketing relazionale diviene il nuovo paradigma del marketing dell'era postmoderna, che ha visto aumentare notevolmente l'attenzione per il cliente e per la relazione che le imprese instaurano con quest'ultimo.

Il *Relationship Marketing* ha determinato notevoli vantaggi per le imprese che lo hanno implementato e continuamente rinnovato. In particolare, il fatto di instaurare una relazione durevole coi propri clienti significa, da un lato aumentare il valore acquisito dai clienti stessi e dall'altro riuscire a contenere i costi e a offrire vantaggi sempre più personalizzati, concentrando la propria offerta sui prodotti e servizi più profittevoli in tal senso.

Per ciò che riguarda l'aumento del valore generato dai clienti, i fattori che hanno determinato tale aumento sono riassunti nel seguente elenco:



- aumento del volume dei beni acquistati: conseguenza del fatto che, se un cliente ha instaurato una relazione di fiducia con una specifica impresa, progressivamente aumenterà i suoi acquisti presso quell'impresa, diminuendo quelli effettuati dai concorrenti;
- aumenta il mix di prodotti e servizi acquistati;
- diminuiscono gli investimenti necessari in marketing e comunicazione: un cliente fidelizzato richiederà minore pubblicità e sforzi in comunicazione da parte dell'impresa, in quanto si è già instaurata una relazione di fiducia per la quale il cliente preferirà quell'impresa piuttosto che rivolgersi ai concorrenti;
- diminuisce la sensibilità al prezzo del cliente.

Gli strumenti del marketing relazionale permettono dunque di creare relazioni di lungo periodo con la clientela, portando ad ulteriori vantaggi quali:

- ammortamento dei costi di acquisizione del cliente;
- aumento degli acquisti nel tempo (proporzionale all'aumento di fiducia);
- maggiore frequenza di acquisto;
- *cross selling*: vendita allo stesso cliente di prodotti appartenenti a diverse famiglie e/o gruppi di prodotto;
- *up-selling*: vendita allo stesso cliente di quantità sempre maggiori dello stesso prodotto;
- maggiore disponibilità alla partecipazione;
- passaparola (*referral*).

In estrema sintesi, i vantaggi del marketing relazionale possono riassumersi in:

1. migliore conoscenza del cliente, dei suoi gusti, bisogni e aspettative;
2. capacità di anticipare le richieste future del cliente acquisendo informazioni utili per migliorare l'offerta di prodotti e servizi da parte dell'impresa;
3. maggiore soddisfazione del cliente, che deriva dal fatto che l'impresa conosce le preferenze dei propri clienti e cerca di offrire prodotti e servizi in linea con esse;
4. fiducia e fedeltà di lungo periodo verso l'azienda da parte dei clienti, che permette all'impresa di fidelizzare la propria clientela e mantenere un vantaggio nel tempo rispetto ai concorrenti.

## 1.2 Il capitale relazionale nell'economia dell'iper-competizione

Negli ultimi vent'anni il *Relationship Marketing* ha costituito un orientamento rilevante ai fini della differenziazione competitiva dei distributori commerciali. In un contesto di sopravvenuta maturità del mercato, dove la pressione competitiva si è accentuata e ha riguardato non solo la concorrenza *intertype*, ma anche quella tra gli stessi formati di vendita, diventa sempre più importante per le imprese differenziarsi tra loro, in modo da poter acquisire nuovi clienti e poter mantenere quelli fedeli.

Inoltre, i significativi cambiamenti intervenuti sul fronte della domanda, che risulta incapace di recepire ulteriormente la crescita dell'offerta e l'evoluzione qualitativa che l'ha interessata, hanno costituito un'ulteriore sfida per le aziende distributive.

“Con l'esplosione di comportamenti di acquisto e consumo sempre più personalizzati e imprevedibili, la possibilità di crescita e di mantenimento di un solido vantaggio competitivo è stata determinata in maniera crescente dalla capacità di rispondere più efficacemente dei concorrenti alla variabilità interna ai mercati<sup>5</sup>”.

Ciò che si vuole sottolineare è il fatto che, più forte diventa la concorrenza, più si renderà necessario assicurarsi la fedeltà della clientela: le aziende devono pertanto tenere in considerazione che ogni cliente è una figura a sé stante, con la propria storia, le proprie motivazioni e necessità. In altre parole, il cliente è per sua natura un'entità che “fluttua”, che sperimenta, che si muove alla ricerca del prodotto/servizio più soddisfacente, fino al momento in cui subentra una nuova abitudine che lo lega, più o meno stabilmente, ad un particolare fornitore/venditore.

In tal senso, una strategia di fidelizzazione vincente deve essere in grado di rispondere efficacemente alle esigenze di personalizzazione da parte dei consumatori, tenendo sempre presente che non tutti possono diventare clienti duraturi e che alcuni possono risultare troppo dispendiosi in termini di tempo, costi e impegno. Le imprese che tengono presente questo fattore, sanno che in alcuni casi ci si deve concentrare su target che possano dare risultati apprezzabili, e indirizzare le proprie forze su di essi.

---

<sup>5</sup> Cardinali M.G., *Crescere con la fedeltà in tempo di crisi*, Osservatorio Fedeltà, Università degli studi di Parma, 25 ottobre 2013, <<http://www.osservatoriofedelta.it>>.

### 1.3 Relationship marketing e prospettive future

L'avvento di Internet e lo sviluppo dell'e-commerce hanno rivoluzionato il concetto di fidelizzazione, allargando il bacino d'utenza fino ad allora localizzato territorialmente al punto da assumere dimensioni di carattere globale. Con lo sviluppo di nuove tecnologie, le imprese devono mettere in campo una serie di strategie per conquistare la fedeltà dei propri consumatori. In particolare si tratta di stabilire un'interazione fra comunicazione e acquisizione di informazioni, in cui l'utilizzo di strumenti software (gestionali e piattaforme CRM) diventa la base per la realizzazione di siti funzionali, accattivanti, e ricchi di contenuti, pensati per attrarre gli utenti e raccogliere informazioni (per esempio attraverso i *cookie*<sup>6</sup>).

La vera innovazione, apportata da queste tecnologie, è il miglioramento del dialogo bidirezionale tra impresa e consumatori, che interagiscono tra loro in modo da migliorare il rapporto e di scambiarsi informazioni reciprocamente. Attraverso *focus group* mirati, barometri clienti, ricerche di mercato, analisi di *geomarketing*<sup>7</sup>, ecc., le imprese sono in grado di implementare nuove strategie atte al miglioramento dei rapporti con la propria clientela.

Per quanto riguarda la tempistica, il processo di fidelizzazione inizia prima di aver realmente acquisito il cliente: già dai primi contatti con quest'ultimo è possibile gettare le basi per un rapporto solido e duraturo, acquisendo le informazioni di base che consentono all'impresa di creare un primo profilo del consumatore al quale indirizzare strategie personalizzate e azioni mirate. Il fine ultimo dell'azienda sarà dunque di costruire un profilo il più possibilmente completo e preciso del cliente, sul quale possano essere svolti studi circa le sue preferenze e i suoi bisogni, in modo da

---

<sup>6</sup> In informatica i *cookie* HTTP (più comunemente denominati *Web cookie*, *tracking cookie* o semplicemente *cookie*) sono righe di testo usate per eseguire autenticazioni automatiche, tracciatura di sessioni e memorizzazione di informazioni specifiche riguardanti gli utenti che accedono al server, come ad esempio siti web preferiti o, in caso di acquisti via internet, il contenuto dei loro "carrelli della spesa". Definizione di *Cookie* da *Wikipedia*, l'enciclopedia libera. Indirizzo web: <http://it.wikipedia.org/wiki/Cookie>.

<sup>7</sup> Il *geomarketing* è un approccio di marketing che prevede l'utilizzo della componente geografica per rendere più efficaci ed efficienti le decisioni e le attività di strategia, comunicazione, vendita, distribuzione e servizio ai clienti. Grazie a tale approccio, le imprese valorizzano la dimensione spaziale dei dati per generare informazioni utili ad una migliore gestione delle opportunità e delle minacce di business legate al territorio, monitorando in modo continuativo i fenomeni legati a domanda, concorrenza e potere d'acquisto. Definizione tratta da [valuelab.it](http://www.valuelab.it), <http://www.valuelab.it/category/offerta/competenze-distintive/geomarketing>.

sviluppare una strategia aziendale che segua i mutamenti nel comportamento dei consumatori.

## 1.4 Micromarketing

Dopo aver delineato i tratti distintivi del marketing relazionale, si cerca di presentare un altro approccio rilevante ai fini della ricerca. Tale approccio, di cui si vuole dare una panoramica almeno generale, è quello di micromarketing.

Con questo termine ci si riferisce all'“orientamento strategico dell'azienda commerciale che, grazie all'impiego di tecnologie informatiche, misura e risponde puntualmente e contemporaneamente alla dimensione spaziale e comportamentale della varietà/complessità del proprio mercato<sup>8</sup>”.

Quando si parla di micromarketing, si fa dunque riferimento ad una strategia che comprende la comunicazione a una clientela definita attraverso l'uso di leve specifiche.

In altre parole, il micro marketing può essere definito anche come:

- processo di segmentazione: indicando in tal caso un approccio per segmentare la clientela reso possibile grazie alle tecnologie dell'informazione;
- l'utilizzo di *customer information systems*: tali strumenti servono appunto per il raggiungimento dei piccoli target in modo automatizzato, tramite l'impiego di *software* ad hoc.

La breve presentazione del concetto di micromarketing è necessaria come introduzione all'argomento dei programmi fedeltà, nato appunto da questo filone di pensiero.

### 1.4.1 Linee di sviluppo del micromarketing

La crescente importanza e la conseguente diffusione dell'orientamento al micromarketing dipende dalla convergenza di diversi fenomeni, tra i quali<sup>9</sup>:

- a. Sviluppo culturale: è cresciuta la consapevolezza da parte delle organizzazioni che il mercato è costituito dalla sommatoria di singoli clienti (attuali e

---

<sup>8</sup> Ziliani C., *Micromarketing. Le carte fedeltà della distribuzione in Europa*, EGEA, Milano, 1999.

<sup>9</sup> *Il micromarketing: un nuovo approccio per analizzare e sfruttare l'eterogeneità dei mercati*. Indirizzo web: <http://www.valuelab.it/risorse/micromarketing.html>.

- potenziali) e che ciascun cliente detiene un valore in base alla redditività attuale e prospettica. Il cliente è progressivamente messo al centro dell'interesse strategico dell'azienda, in un'ottica *customer centric*. Contestualmente, le organizzazioni possono contare su un nuovo potere negoziale basato sulla conoscenza delle caratteristiche e delle dinamiche dei propri consumatori.
- b. Cambiamenti nel mondo della comunicazione: in un periodo in cui le campagne pubblicitarie tradizionali sono sempre più costose e inefficaci, in cui sta crescendo l'affollamento pubblicitario e progressivamente aumentando il costo di contatto, le opportunità di individuare e comunicare in modo mirato a segmenti, nicchie, *community* e microzone sono invece in crescita, grazie allo sviluppo e diffusione di nuovi media e diverse modalità di contatto e comunicazione, favoriti dalla tecnologia (community, chat, forum, profilazione o autoprofilazione degli utenti Internet).
  - c. Cambiamenti nel mondo della vendita: si attribuisce crescente importanza allo sviluppo e alla *retention* dei clienti attuali rispetto all'acquisizione di nuovi clienti. In quest'ottica l'impresa adotta preferibilmente approcci relazionali e di *problem solving* rispetto a presentazioni tecniche di prodotti, cercando di legare i clienti elaborando veri e propri programmi orientati alla fedeltà di lungo termine.
  - d. Sviluppo tecnologico: l'evoluzione dell'*Information & Communication Technology*<sup>10</sup> porta ad una crescita esponenziale della capacità di immagazzinamento dei dati, con un significativo aumento della potenza e velocità di calcolo e della facilità d'uso di tecnologie anche molto complesse. Tale capacità determina anche una progressiva diminuzione dei costi grazie all'aumento della pervasività della tecnologia. Per quanto riguarda il futuro, si stanno sviluppando opportunità sempre nuove di contatto mirato e di relazioni interattive con la propria clientela tramite: cellulari, siti web, *e-mail*, sms,

---

<sup>10</sup> Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, acronimo TIC (in inglese *Information and Communication Technology*, la cui sigla è ICT), sono l'insieme di metodi e tecnologie che realizzano i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni. L'uso della tecnologia nella gestione e nel trattamento delle informazioni assume crescente importanza strategica per le organizzazioni. Informatica e telecomunicazioni sono i due pilastri su cui si regge la società dell'informazione. Indirizzo web: <http://it.wikipedia.org>.

- chioschi interattivi, ecc., determinando un rilevante aumento dei flussi di informazioni sul comportamento d'acquisto dei propri clienti.
- e. Sviluppo delle soluzioni gestionali: si stanno sviluppando in tal senso delle soluzioni che facilitano l'integrazione tra conoscenza analitica e gestione operativa dei clienti (sia *off line* che *on line*). Nella pratica si parla di:
- *loyalty cards*, che permettono di collegare comportamenti di consumo con le caratteristiche dei consumatori e con le caratteristiche delle zone geografiche nelle quali gli acquisti vengono effettuati;
  - sistemi gestionali integrati (ERP)<sup>11</sup>;
  - sistemi di *Business Intelligence* (BI)<sup>12</sup>;
  - sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM)<sup>13</sup>, che consentono di sfruttare in modo integrato il patrimonio informativo aziendale.
- f. Sviluppo delle basi dati e delle fonti informative: l'impresa ha la possibilità di integrare ed arricchire il patrimonio informativo aziendale con informazioni provenienti da fonti esterne, rese disponibili da enti pubblici e privati, italiani o internazionali, in modo gratuito o a pagamento.

---

<sup>11</sup> ERP (*Enterprise Resource Planning*, ovvero Pianificazione delle Risorse d'Impresa) è un sistema di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità etc.). Gli ERP sono quindi sistemi integrati e modulari in grado di coprire tutte le aree aziendali che possono essere automatizzate e monitorate all'interno di un'azienda (acquisti, progettazione, produzione, magazzini, vendite, spedizioni, contabilità, servizi di assistenza, etc.), permettendo così agli utilizzatori di operare in un contesto unico ed uniforme. Gli ERP di nuova generazione hanno inglobato al loro interno nuove funzioni che, utilizzando le nuove tecnologie di comunicazione, consentono di dialogare in tempo reale con la propria filiera produttiva o commerciale.

Indirizzo web: <http://www.centrossoftware.com/cose-un-sistema-erp-di-ultima-generazione>.

<sup>12</sup> La *Business Intelligence* può essere definita come un "insieme di processi per raccogliere e analizzare le informazioni sul business aziendale". Lo scopo di tale strumento è di supportare le decisioni e il controllo delle prestazioni aziendali.

Indirizzo web: [http://www.lksoft.it/images/files/Info\\_Business.pdf](http://www.lksoft.it/images/files/Info_Business.pdf).

<sup>13</sup> Ad oggi non esiste una definizione universale di CRM in quanto, con tale acronimo, si sono individuati tutti quegli applicativi che, attraverso un insieme di logiche e strumenti operativi, permettono di gestire le relazioni tra l'organizzazione e la propria clientela in una logica di creazione del valore. Se l'intento è di dare una definizione di CRM, seppur non esaustiva, si può far riferimento alla descrizione contenuta nel dizionario di Marketing di Walter Scott che definisce il CRM come "processo aziendale finalizzato alla creazione e al mantenimento di relazioni con i clienti. [...] un insieme di processi e di politiche aziendali che coinvolgono tutta una società, concepiti per acquisire, mantenere e servire la clientela". Scott W., *Dizionario di Marketing*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002.

### 1.4.2 Finalità del *micromarketing*

Nel settore distributivo moderno, caratterizzato da mercati ormai saturi, iper-competizione tra le imprese ed eterogeneità della clientela, è utile per l'azienda far leva sul proprio patrimonio informativo, con la finalità di poter rispondere in modo più preciso e puntuale alla complessità dell'ambiente esterno.

In altre parole, attraverso l'approccio di micromarketing, l'impresa è in grado di riconoscere, misurare e sfruttare le diversità dei propri clienti in modo da modulare le azioni di marketing, vendita e servizio rispetto a specifici segmenti di clientela. In questo modo l'azienda sarà in grado di mirare e differenziare sforzi e investimenti, favorendo una diminuzione dei costi di comunicazione e lo sviluppo della *retention* dei propri clienti finalizzati all'acquisizione.

Per quanto riguarda gli ambiti di utilizzo del micromarketing, si può dire che siano numerosi e caratterizzati da differenti situazioni competitive. Per riassumerli brevemente si parla di:

- Contesti competitivi caratterizzati da elevata numerosità, polverizzazione geografica ed eterogeneità delle aspetti e dei comportamenti della clientela. Esempi possono essere il settore bancario, immobiliare, automobilistico, ecc..
- Situazioni in cui è necessario gestire una rete di punti vendita o di venditori. È il caso ad esempio delle aziende operanti in franchising, dei promotori finanziari, delle assicurazioni, delle aziende che operano in rete offrendo servizi di commercio elettronico.

### 1.4.3 Logica del *micromarketing*

Per sviluppare un adeguato approccio di *micromarketing* sono necessarie competenze specifiche, tra le quali si possono annoverare<sup>14</sup>:

- Meta-competenze di processo: le imprese devono partire dalle azioni da effettuare, risalire alle decisioni da prendere e conseguentemente mirare alla raccolta di dati, scegliendo l'approccio e le tecniche analitiche più adeguate.

---

<sup>14</sup> Mattiacci A., De Siatì A., Chiantore P., *Technomarketing. Il CRM per competere. Il caso API*, Franco Angeli Editore, 2005.

- Competenze tecniche per estrarre conoscenza di marketing dal *Customer Database*<sup>15</sup> adeguatamente integrato ed arricchito: si parla delle capacità di segmentazione, profilazione e *scoring*<sup>16</sup> della clientela (utilizzando statistica e *data mining*<sup>17</sup>), della capacità di effettuare analisi geografiche sfruttando le potenzialità del *geomarketing* e infine della capacità di modellazione e gestione del *database*.

In generale, il profilo di competenze richiesto alle organizzazioni è in continua evoluzione richiedendo, oltre alle competenze appena elencate, anche:

- competenze manageriali integrate di *Customer Management* (marketing, sales, comunicazione, servizio, logistica);
- dimestichezza con l'approccio quantitativo ai temi di marketing;
- conoscenza approfondita dell'*Information & Communication Technology* per poterne sfruttare le potenzialità ed infine la capacità d'integrazione con il controllo di gestione ed i sistemi informativi.

### 1.5 I programmi di micromarketing<sup>18</sup>

In linea generale, il micromarketing può essere declinato in due attività operative:

1. Programmi fedeltà: con i quali l'impresa cerca di gestire i dati provenienti dallo studio dei comportamenti della propria clientela.
2. *Micro-merchandising*<sup>19</sup>: tale attività aiuta l'impresa a gestire l'eterogeneità dei mercati, predisponendo assortimenti specifici per area geografica.

---

<sup>15</sup> Il *customer data base* è un sistema di intelligence per gestire la relazione col mercato che ingloba informazioni di fonte sia interna che esterna, ed è "la materia prima per le successive analisi di *datamining* e *geomarketing*.

<sup>16</sup> Lo *scoring system* consente di identificare i segmenti di clientela maggiormente propensi ad accettare offerte di nuovi prodotti. Tale sistema si compone di una serie di procedure volte ad assegnare a ciascun cliente memorizzato nel *database* un punteggio di importanza (*score*). Tale punteggio esprime la probabilità che un soggetto, appartenente ad un certo segmento, risponda in modo affermativo ad una campagna o azione promozionale.

<sup>17</sup> " Il *data mining* rappresenta l'attività di elaborazione dei dati in forma grafica o numerica con lo scopo di estrarre informazione utile a chi detiene i dati stessi". Azzalini A., Scarpa B., *Analisi dei dati e data mining*, Springer-Verlag Italia, Milano, 2004, pg.4.

<sup>18</sup> Daccò M., *Politiche di micro marketing e sviluppo della fedeltà della clientela nell'impresa distributiva*, in *Le tendenze di marketing in Europa*, Cà Foscari Venezia, 24 Novembre 2000.

<sup>19</sup> Bagnobianchi I.M., *Merchandising strategico. Pianificare il merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004.



Dal punto di vista operativo, adottando un approccio di micromarketing è possibile per le aziende aumentare l'efficacia e l'efficienza delle attività commerciali, ottenere miglioramenti dei ricavi (specificando o personalizzando l'offerta) e la riduzione dei costi commerciali (dosando e mirando le attività a seconda dei segmenti o delle microzone geografiche). Nello specifico, il miglioramento e la possibilità di intraprendere azioni di marketing più mirate, si riflettono su:

- **Prodotti:** grazie ad una conoscenza maggiormente approfondita della propria clientela, l'impresa può offrire la configurazione di prodotto che ha garantito la maggiore soddisfazione a clienti con un profilo simile.
- **Comunicazione:** analizzando i prodotti maggiormente venduti, l'organizzazione può distribuire *coupon* mirati a seconda dei prodotti usualmente acquistati, distribuire volantini entro il bacino di mercato del punto vendita, effettuare un mailing solo ai clienti con una probabilità di risposta positiva elevata in funzione del loro profilo, permettendo una notevole riduzione dei costi della comunicazione.
- **Prezzi:** si fa riferimento alla possibilità per le imprese di inviare sconti, condizioni personalizzate e offerte particolari ai clienti fedeli, che comprendano notevoli risparmi, agevolazioni o riduzioni di prezzo. L'obiettivo è di far sentire i clienti fidelizzati come privilegiati rispetto agli altri, in modo che aumentino il loro scontrino medio e ritornino più frequentemente nel punto vendita.
- **Servizio:** si tratta di offrire ai clienti dei servizi aggiuntivi che esulano dalle competenze specifiche dell'azienda stessa (come ad esempio il servizio di consegna a domicilio, finanziamenti a tassi agevolati ecc.).
- **Vendite:** in questo caso l'impresa deve fornire alla forza vendita indicazioni precise sulle promozioni, su tutte le offerte in corso, ecc., in modo da stimolare i

---

Il *merchandising* è il marketing del e nel punto vendita e si mette in atto in modo da regolare il comportamento d'acquisto del consumatore all'interno del punto vendita, stimolando l'acquisto d'impulso e facilitando l'acquisto ragionato. Nel caso specifico dei settori non alimentari, e soprattutto nelle formule di vendita che integrano i vantaggi del libero servizio con la vendita assistita, il ruolo del *merchandising*, o *visual merchandising*, è quello di conferire ai prodotti presenti in assortimento un ruolo di vendita attivo e, quindi, la capacità di muoversi verso il consumatore con il fine ultimo di ottimizzare la produttività del punto vendita stesso. Il termine *micro merchandising* viene utilizzato nel passare dal livello di canale a quello successivo dei possibili punti di contatto del prodotto con il consumatore.

collaboratori a favorire gli acquisti o l'adesione ai programmi fedeltà, attraverso la creazione di un rapporto di fiducia tra collaboratore e consumatore.

Per terminare la breve presentazione dell'approccio di micromarketing, si può dire che, da un punto di vista strategico, tale approccio aiuta a rafforzare il posizionamento competitivo dell'azienda poggiandosi su basi difficilmente imitabili dai concorrenti.

Il successo di tale approccio è basato sulla conoscenza e sulla relazione con i propri clienti (i cosiddetti *intangible assets*<sup>20</sup>).

Infine, in termini di pianificazione e controllo, l'approccio di micromarketing comporta la conoscenza approfondita delle caratteristiche e delle dinamiche della clientela, aumentando in tal modo la capacità predittiva dell'azienda per quanto riguarda aspettative e bisogni dei clienti.

---

<sup>20</sup> In termini di business, con *intangible assets* si intende il capitale intellettuale di un'organizzazione, rappresentato da tutte le risorse intangibili che, in modo dinamico, costituiscono la fonte della differenza tra il valore di mercato della stessa organizzazione ed il suo valore contabile. Queste risorse consentono perciò potenzialmente all'organizzazione di generare un proprio vantaggio competitivo duraturo.

## CAPITOLO 2

### Il settore DIY

---

#### 2.1 Il settore del fai da te in Europa: una panoramica generale

Le aziende che operano nel settore DIY<sup>21</sup> (*Do-It-Yourself*) hanno l'opportunità di sfruttare il momento di crisi generalizzato e la necessità di risparmio delle famiglie per avvicinare un numero più elevato di consumatori al bricolage, alla manutenzione e decorazione della propria casa e al settore del fai-da-te in generale.

Per quanto riguarda le tendenze del settore DIY in Europa, si può dire che il comparto abbia risentito della crisi economica, subendo un forte contenimento della spesa media dei consumatori (circa del 4,3% in valore) nel 2012, dopo i trend negativi degli anni precedenti. Superato quello che viene considerato l'anno nero per tutti i generi di consumo (il 2012), tra il 2013 e 2014 si sono potuti intravedere i segni per un'effettiva ripresa del comparto. In particolare, nel primo trimestre del 2014, le vendite registrate nella distribuzione DIY sono state positive e in progressivo aumento<sup>22</sup>.

Nel dettaglio, i tassi di crescita dei consumi sono stati molto elevati rispetto agli ultimi anni, facendo registrare un aumento delle vendite del +8,5 % in Germania, del +5% in Francia e del 11% in Inghilterra. Inoltre, con una spesa media annuale di circa 1500 euro a famiglia, i francesi hanno un'inclinazione alla spesa in prodotti fai-da-te maggiore degli inglesi (1.300 euro), dei tedeschi (1.100 euro) e notevolmente più elevata rispetto a spagnoli (880 euro) e italiani (660 euro)<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Il termine DIY, *do-it-yourself* è stato associato ai settori di mercato caratterizzati da negozi che vendono materiali per la casa, per il miglioramento e la manutenzione della stessa. Con questo termine si indicano anche quelle persone che svolgono in autonomia alcuni lavori di manutenzione della casa o altri piccoli lavori di bricolage. In pratica si tratta di quello che in Italia viene definito il settore del fai da te.

<sup>22</sup> Edra (European DIY-Retail Association) è l'associazione europea dei *retailers* del settore bricolage ed opera per conto dei suoi membri attraverso la rete, la comunicazione e *lobbying*. L'associazione si occupa di rappresentare i suoi membri e creare un'unica voce di rappresentanza per il settore bricolage, lavorando sul miglioramento delle proprie aziende e dell'ambiente in cui esse operano all'interno del settore. Indirizzo web: <http://www.edra-online.com>.

<sup>23</sup> BricoMagazine, *Positivo il Diy nel primo trimestre 2014 in Europa*, 2014. Indirizzo web: <http://www.bricomagazine.com>.

**Figura 2.1 – Andamento delle vendite del settore DIY in Europa nel 2014**

Paese	Andamento in %
Polonia	+15%
Austria	+13%
Norvegia	+12,5%
Slovacchia	+12%
Svizzera	+12%
Estonia	+11%
Russia	+11%
Gran Bretagna	+11%
Repubblica Ceca	+10%
Slovenia	+10%
Romania	+9%
Svezia	+9%
Germania	+8,5%
Paesi Bassi	+7%
Belgio	+6%
Francia	+5%
Turchia	+3%
Spagna	+2,2%
Irlanda	+2%
Finlandia	+1,7%

Fonte: BricoMagazine, *Positivo il Diy nel primo trimestre 2014 in Europa*, 2014.

Indirizzo web: <http://www.bricomagazine.com>.

## 2.2 Il settore del fai da te in Italia

In linea generale si può dire che in Italia il settore DIY si sia sviluppato tardi rispetto al resto dell'Europa. Il motivo dell'arretratezza nella diffusione del bricolage nel Bel Paese è da ricondursi all'approccio troppo "hobbista", tecnico e pretenzioso della maggioranza degli italiani verso il comparto del fai da te. In altre parole, prima della sua diffusione su larga scala, il settore del bricolage in Italia aveva il suo target di riferimento: un pubblico, fedele, impegnato e con una forte propensione alla spesa, ma troppo esiguo numericamente per diventare un fenomeno di mercato.

Secondo Euromonitor<sup>24</sup>, il mercato italiano del bricolage è cresciuto notevolmente negli ultimi dieci anni, tanto da porsi al giorno d'oggi come un'importante realtà del settore *non-food*, presente con migliaia di punti vendita e un milione di metri quadrati espositivi sul territorio nazionale.

Secondo la ricerca svolta dalla suddetta società, gli italiani hanno subito un forte cambiamento nello stile di vita a causa delle precarie condizioni economiche e lavorative in cui molti si trovano.

Come conseguenza è aumentata la propensione generale al risparmio delle famiglie italiane, che, contemporaneamente, ha comportato un significativo aumento delle vendite del settore del fai-da-te. In altre parole, le scelte dei consumatori riguardanti i consumi sono influenzate notevolmente da diversi fattori quali la disponibilità di denaro, il livello di indebitamento, le prospettive economiche future. Queste variabili incrementano (nel caso in cui le condizioni siano precarie) o decrementano (nel caso in cui si abbia un notevole potere di acquisto) l'esigenza di tagliare alcune spese superflue, svolgendo da sé alcuni lavori di manutenzione e abbellimento della casa.

In altre parole, si può dire che la propensione al risparmio influisca in modo positivo sulle vendite del settore bricolage, avvicinando un crescente numero di persone al settore DIY.

Si possono distinguere una serie di fattori determinanti nella diffusione del fai-da-te, tra i quali:

- *Tv e mass media*: l'aumento di programmi dedicati alla cura della casa e al giardinaggio ha favorito l'incentivo all'acquisto di prodotti del fai-da-te da parte di un numero crescente di hobbisti.
- L'interessamento crescente da parte delle donne al gardening e al bricolage: il target femminile è aumentato notevolmente negli ultimi anni con un'alta incidenza di casalinghe interessate non solo al gardening ma anche al settore bricolage e del *do-it-yourself*.

---

<sup>24</sup>Euromonitor International è una società che si occupa di ricerche di mercato con uffici a Londra, Chicago, Singapore, Shanghai e Vilnius e un *team* di oltre 600 analisti che realizzano ricerche in oltre 30 differenti comparti merceologici. Svolgono periodicamente ricerche in oltre 30 Paesi nel mondo svolgendo: analisi delle dimensioni dei mercati, dei canali distributivi, del settore di pertinenza, con previsioni sullo sviluppo futuro. BricoMagazine, *Il mercato bricogarden secondo Euromonitor*, 2014.

Indirizzo web: <http://www.bricomagazine.com>.

- L'aumento del target anziano: esiste un numero crescente di pensionati interessati al settore per l'acquisto di utensili per svolgere in autonomia alcuni lavori di manutenzione della casa e dedicarsi al *gardening*.
- Cambio dello stile di vita: cresce il numero di consumatori consapevoli ed informati su prodotti e aziende, che pongono maggiore attenzione al prezzo e alla qualità dei prodotti e hanno una forte propensione al risparmio.

### 2.2.1 Storia del bricolage in Italia

Il fai da te italiano percorre i suoi primi dieci anni di crescita (1974-1984) caratterizzandosi per un'offerta di prodotti troppo tecnici, che richiedevano un livello di manualità troppo elevato per coinvolgere i consumatori su larga scala.

Negli anni '80 il fai da te non era ancora penetrato a livello di massa e continuava ad avere il proprio pubblico fedele, impegnato e con una forte propensione alla spesa, ma troppo esiguo per diventare un fenomeno rilevante sul mercato. In accordo con tale approccio prima degli anni '90, anno in cui si attesta la nascita della grande distribuzione, i prodotti del fai da te erano venduti da negozi di prossimità: ferramenta, utensilerie, verniciari e falegnami. I consumatori si dovevano rivolgere a punti vendita tradizionali, caratterizzati per un elevato servizio e il contatto diretto tra venditore e clienti. Con la nascita della grande distribuzione specializzata, che accorpava tutti i reparti del fai da te, i consumatori sono migrati progressivamente verso questi tipi di formati di vendita. I motivi che hanno portato i consumatori a preferire tali formati sono:

- Possibilità di trovare prodotti di diverse merceologie in un solo luogo: prima della diffusione dei formati di vendita della GDS (Grande Distribuzione Specializzata) i consumatori erano costretti a rivolgersi a molteplici punti vendita per trovare i prodotti che, all'interno dei formati GDS, si possono comodamente reperire in un solo centro.
- Aumento del contatto diretto tra collaboratori e clienti: i negozi di prossimità erano caratterizzati dal rapporto diretto tra proprietario/venditore e consumatore e da un livello elevato di competenza del venditore. Avendo intuito l'importanza di stabilire rapporti di fiducia con i propri clienti, le grandi GDS hanno diretto

gli sforzi verso azioni e iniziative promozionali al fine, non solo di promuovere la fiducia dei propri clienti, ma anche di innalzare il livello di competenza dei collaboratori.

- Prezzi notevolmente più bassi: l'acquisto di prodotti su larga scala e il notevole potere d'acquisto dei grandi gruppi internazionali del bricolage permettono alle catene del DIY di poter garantire prezzi notevolmente più bassi e convenienti. Per andare incontro alle esigenze dei consumatori alcuni *retailers* del settore permettono ai propri clienti anche il pagamento a rate, mediante bonifici o finanziamenti a tasso agevolato.
- Punti vendita esperienziali: le organizzazioni specializzate nel fai da te mantengono il rapporto con i propri clienti attraverso iniziative come eventi in negozio, programmi fedeltà, corsi sul fai da te svolti in punto vendita, scontistiche dedicate, promozioni e servizi aggiuntivi. In questo modo i *player* del settore acquisiscono un numero sempre maggiore di clienti e sono in grado di mantenere con essi un rapporto nel tempo. Inoltre, le grandi catene del DIY investono nel *merchandising* per rendere il punto vendita più attrattivo, favorire l'acquisto di determinati prodotti e infine stimolare i clienti a (ri)-visitare il punto vendita.
- Posizioni periferiche: situati solitamente all'esterno dei centri urbani, i punti vendita delle GDS sono situati nelle vicinanze di altri PDV della distribuzione specializzata e non, costituendo veri e propri centri dedicati allo shopping, frequentati soprattutto nei weekend.

### 2.2.2 Grande distribuzione specializzata del bricolage

Le grandi superfici specializzate del settore *non food* si sviluppano a partire dall'esperienza del libero servizio alimentare. Quando si fa riferimento alla GSS (o GDS) si possono individuare quattro elementi caratterizzanti, che la distinguono dagli altri formati di vendita<sup>25</sup>:

---

<sup>25</sup> Indicod-Ecr, *La distribuzione moderna non food. I processi di interfaccia con l'industria*, 2002. Indirizzo web: <https://indicod-ecr.it>.

1. L'ampiezza della superficie: in linea generale, un PDV della distribuzione specializzata è una struttura con un'area di vendita al dettaglio superiore ai 2.500 metri quadrati<sup>26</sup>, che permette di ospitare e rappresentare la varietà dell'offerta di prodotti del settore, dividendoli in reparti specializzati.
2. Il libero servizio: questo tipo di PDV si caratterizza per l'offerta di prodotti a libero servizio, ovvero per la vendita diretta al consumatore finale, determinando in tal modo notevoli risparmi di costo dei prodotti e consentendo al personale di vendita di poter svolgere altre mansioni oltre quelle di assistenza al personale (come la sistemazione dei prodotti sugli scaffali, la redazione di progetti con i clienti, ecc.).
3. Localizzazioni extra-urbane: solitamente i punti vendita della grande distribuzione del DIY si trovano nelle periferie delle città, fuori dai centri urbani, a causa della loro ampiezza che non consente di aprire un PDV in un centro città.
4. Lo sviluppo a succursali: permette di sfruttare le economie di scala e di apprendimento su tutte le funzioni centrali d'impresa.

In altre parole, le Grandi Superfici Specializzate si differenziano per le notevoli eterogeneità in termini di caratteristiche strutturali e di politiche commerciali.

Dall'analisi dello shopper del *non-food*, condotta da *Indicod-Ecr*<sup>27</sup> e *Smart Research*<sup>28</sup> con la collaborazione di *Trade Lab*<sup>29</sup>, emerge che nelle aree urbane di maggior dimensione le Grandi Distribuzioni Specializzate abbiano ormai assunto un ruolo centrale nel comportamento di acquisto del consumatore, soprattutto per quanto

---

<sup>26</sup> Definizione di grande distribuzione specializzata, da Wikipedia. Indirizzo web: <http://it.wikipedia.org>.

<sup>27</sup> Indicod-Ecr è l'associazione italiana che si occupa della diffusione degli standard adottati a livello mondiale e del suo segno più conosciuto: il codice a barre. Le imprese, per lavorare con più efficienza e meno costi, hanno bisogno di linguaggi comuni, di sistemi che facilitino il dialogo tra settori diversi e di standard comuni che mettano ordine nell'immenso panorama delle merci e che permettano lo scambio di informazioni facendo aumentare l'efficienza dell'intero ciclo Produttore-Distributore-Consumatore. Indirizzo web: <http://indicod-ecr.it/chiamo/>.

<sup>28</sup> Smart Research è un istituto di ricerche di mercato specializzato nelle *digital research* e nell'utilizzo delle nuove tecnologie per la ricerca. Indirizzo web: <http://www.smartresearch.it>.

<sup>29</sup> TradeLab è società di consulenza specializzata nelle relazioni di scambio fra imprese e tra imprese e consumatore. Si rivolge all'industria, al *retail* e al mondo delle istituzioni, con una particolare focalizzazione su alcune filiere: *fast moving consumer goods*, farmacie, banche, ecc.. Indirizzo web: <http://www.tradelab.it/topmenu/chiamo.aspx>.

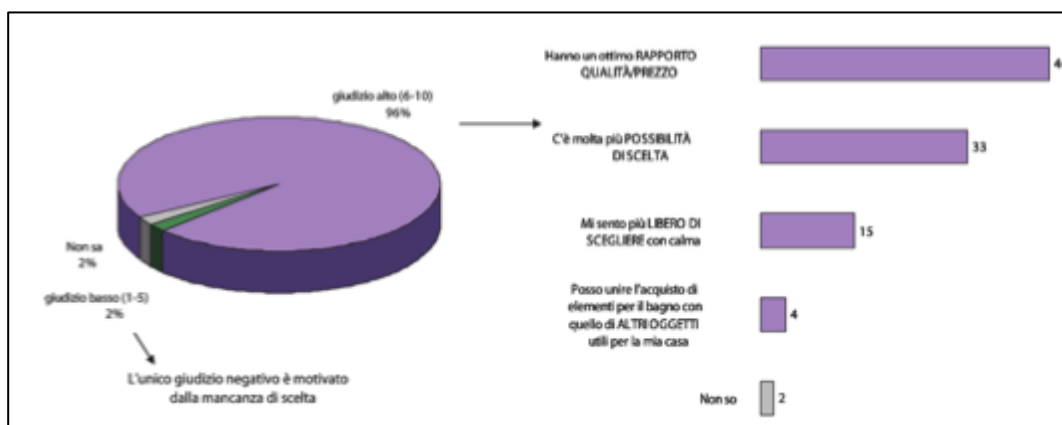


riguarda i settori del bricolage, elettronica di consumo e *Edutainment*<sup>30</sup>. Per quanto riguarda tali settori, si delinea una rilevante preferenza per la forma distributiva delle GSS da parte dei consumatori, che per il 70-80% predilige tale formato di vendita per lo svolgimento di determinati acquisti.

I motivi della preferenza dimostrata sono immediatamente riconducibili ad alcuni dei fattori caratterizzanti il posizionamento competitivo della distribuzione specializzata:

- l'ampiezza dell'offerta, che permette al consumatore di soddisfare il suo preciso bisogno d'acquisto;
- la convenienza di prezzo: molti consumatori programmano interi progetti e determinati acquisti importanti in tali PDV, ottenendo un notevole risparmio di spesa, mantenendo la sicurezza di aver comprato un prodotto sicuro e garantito;
- il libero servizio consente una certa libertà di azione per il cliente competente che preferisce arrangiarsi da solo nei suoi acquisti, mentre la presenza di collaboratori competenti ed esperti consentono di guidare i clienti meno esperti nella scelta del prodotto adatto alle proprie esigenze.

**Figura 2.2 – Motivazioni della preferenza di acquisto nei punti vendita della GDS**



Fonte: Pozzetti R., *La GDS vista dagli idraulici*, "BricoMagazine", a.XI, n.7, ottobre 2014, pg. 54.

<sup>30</sup> Il termine *edutainment* è un neologismo nato dalla fusione delle parole *educational* (educativo) ed *entertainment* (divertimento). Il termine *edutainment* è stato utilizzato inizialmente per indicare le forme di comunicazione giocosa finalizzate alla didattica, ma il termine si è esteso nel tempo comprendendo tutto ciò che può essere comunicato, grazie al gioco, in modo simpatico e produttivo.

### 2.2.3 Andamento dei consumi del settore fai da te in Italia<sup>31</sup>

Per ciò che riguarda la composizione del mercato del bricolage nelle diverse merceologie si può dire che si sia registrato nel tempo un cambiamento nelle preferenze dei consumatori italiani.

Nel dettaglio, dall'anno 2009 si è registrato uno spostamento dell'attenzione verso merceologie nuove, i cosiddetti “nuovi settori”, che, con una crescita del fatturato del 4% dal 2008 al 2009, hanno superato il 50% di quota di rappresentatività, ridimensionando la quota delle merceologie tradizionali del fai da te al 49,7%.

Per quanto riguarda le suddette nuove merceologie, tra esse spiccano il giardinaggio (*gardening*), il tessile casa, l'illuminazione e l'arredo bagno. In quest'ottica, si può affermare che l'interesse dei consumatori si sia progressivamente ampliato dalla manutenzione all'abbellimento e decorazione della casa, comportando lo sviluppo e l'aumento del fatturato di reparti come quello della decorazione (tappeti, quadri, tende ecc.), sanitari (wc, accessori bagno, ecc.) e sistemazione (contenitori salvaspazio, lavelli, appendini, ecc.).

Dopo la buona ripresa del trend dei consumi del comparto bricolage evidenziata nel 2010, nel 2011 il comparto ha continuato a crescere, a ritmi meno sostenuti, ma registrando un aumento del fatturato del +1,2% rispetto al 2010.

Una riflessione particolare merita il comparto del giardinaggio che negli ultimi anni ha visto una crescita sostenuta, dovuta all'interesse sempre maggiore che i clienti del fai-da-te mostrano per gli utensili e gli attrezzi per il giardino, nonché per la cura e il mantenimento delle piante. Per quanto riguarda il *gardening*, le vendite sono ancora veicolate soprattutto dai negozi specializzati, ovvero i garden center che, per riuscire a mantenere il primato sulla GDS, offrono al consumatore assortimenti completi e profondità di gamma, investendo anche in *lay out* particolari, ambientazioni studiate e promozioni.

---

<sup>31</sup> Bardazzi C.,  *Mercati dei beni durevoli e le nuove tendenze di consumo*, “L'osservatorio Findomestic”, Findomestic Banca S.p.a., Firenze, 2013, pp. 51-52.

Entrando maggiormente nel dettaglio, si può dire che il mercato del fai da te sia stato suddiviso in due macro-aree corrispondenti a due macro-merceologie distinte: edilizia e fai da te (53% nel 2010; 52,7% nel 2011) e giardinaggio e tempo libero (47% nel 2010; 47,3% nel 2011). Nonostante il peso relativo delle due merceologie rimanga sostanzialmente invariato tra il 2010 e il 2011, si può notare il progressivo aumento dell'attenzione dei consumatori verso il reparto del *gardening*.

Per quanto concerne l'andamento dei consumi e le preferenze dei consumatori è stata analizzata la classifica che il sito eBay.it<sup>32</sup> redige annualmente sui prodotti maggiormente venduti durante l'anno, sia online che offline. Tale riferimento, pur non offrendo un quadro esaustivo per quanto concerne le merceologie DIY, costituisce una base di partenza per riflettere sui cambiamenti nei gusti dei consumatori del comparto e sulle loro preferenze in termini di nuovi prodotti.

In particolare, secondo l'articolo pubblicato da eBay nella rassegna stampa del 2013<sup>33</sup>, la categoria dedicata alla casa ha visto una crescita esponenziale negli ultimi anni, arrivando a guadagnarsi il secondo posto nella classifica fra le categorie per numero di oggetti venduti. Mentre nell'anno 2009, la categoria casa, arredamento e bricolage si trovava al terzo posto e registrava un acquisto ogni 17 secondi, nel 2013 tale categoria si è aggiudicata il secondo posto, registrando un acquisto ogni 6,6 secondi (ciò significa che il tempo di acquisto medio si è più che dimezzato).

Entrando più nel dettaglio, nel 2013 risulta che lo spazio della casa per cui gli italiani investono in misura maggiore di più è il giardino e l'arredamento per esterni, con quasi 517 mila oggetti comprati. Al secondo posto si trova la cucina, con oltre 367 mila oggetti venduti nello stesso anno<sup>34</sup>. L'ultimo gradino del podio è invece occupato dal bagno, con 116.945 oggetti venduti, con rubinetteria, vasche e docce.

---

<sup>32</sup> eBay è un sito di aste online che offre ai propri utenti la possibilità di vendere e comprare oggetti sia nuovi sia usati, in qualsiasi momento, da qualunque postazione Internet e con diverse modalità.

<sup>33</sup> *Trend eBay 2012. Lo scenario degli acquisti online degli italiani durante lo scorso anno*, Comunicato stampa, 31.01.2013. Indirizzo web: <http://stampa.ebay.it/pressrelease/4017>.

<sup>34</sup> Il comparto cucina è presente nei formati di vendita del bricolage con accessori specifici, ricambi, piani cottura, lavelli e alcuni accessori. In tal caso il dato riportato non risulta molto attendibile ai fini della ricerca poiché si potrebbe trattare di acquisti di pentolame, intiere cucine e accessori non compresi nell'offerta dei negozi DIY.

## 2.3 I canali distributivi del settore fai da te in Italia

### 2.3.1 Tipologie di formati distributivi del settore DIY

La ripartizione del mercato del fai da te si caratterizza per la presenza di quattro tipologie di canali distributivi, riportati nel seguente elenco:

1. *Distribuzione tradizionale*: in questo canale rientrano i formati distributivi tradizionali come i piccoli centri brico, gli empori e le ferramenta, caratterizzati da superfici di vendita inferiori ai 300 mq.
2. *Grande distribuzione specializzata (GSS-GDS)*: le grandi superfici del fai-da-te, denominate a livello internazionale con la sigla DIY, vengono identificate come superfici di vendita a libero servizio in cui il consumatore può trovare un'ampia offerta merceologica dedicata esclusivamente al bricolage (manutenzione/decorazione della casa e giardino).
3. *Grande distribuzione despecializzata (GDA-GSA)*: mentre le GSS si caratterizzano per una superficie interamente dedicata ai prodotti del fai da te, le GSA affiancano prodotti del largo consumo ad un assortimento di prodotti per il bricolage più o meno ampio a seconda dell'insegna e della corrispondente strategia di mercato. In altre parole, il bricolage si ritaglia uno spazio più contenuto nelle GSA, nella sua accezione di giardinaggio, complementi d'arredo e attrezzi del fai da te.
4. *Rivenditori di materiale per costruzione*: si tratta di aziende operanti nel settore della commercializzazione di materiali per l'edilizia, le quali si occupano della produzione di materiali da costruzione di vario tipo.

### 2.3.2 Ripartizione dei consumi tra i canali distributivi<sup>35</sup>

Per quanto riguarda le quote di mercato dei differenti formati distributivi del fai da te si può dire che ci siano sostanziali differenze circa la crescita di tali formati e le categorie di prodotti venduti.

---

<sup>35</sup> Perolari C., *Bricolage. Osservatorio NonFood: Gds +1,6%*, "BricoMagazine", a.XI, n.6, settembre 2014, pp. 132-133.

Fino ad oggi, secondo il rapporto *Indicod*, il settore si è caratterizzato per la prevalenza di canali di distribuzione tradizionale che detenevano, tra il 2007 e il 2011, il 64,6% della quota di mercato. Anche negli anni 2012 e 2013 i valori non sono cambiati, i negozi specializzati hanno registrato una quota del 63,9% nel 2013 (registrando una flessione rispetto al 2012 del -3,6%).

**Figura 2.3 - Quote di mercato dei canali distributivi del DIY**

Bricolage, anno 2013: quote di mercato canali distributivi	
GSA	9,4%
GSS	26,7%
Negozi specializzati	63,9%

**Figura 2.4 – Trend di crescita e decrescita delle quote per canali distributivi**

Bricolage, anno 2012 vs 2013: trend per canali distributivi	
GSA	-6,7%
GSS	1,6%
Negozi specializzati	-3,6%
Totale Bricolage	-2,6%

Fonte: Perolari C., *Bricolage. Osservatorio NonFood: Gds +1,6%*, “BricoMagazine”, a.XI, n.6, settembre 2014, pg.133.

Per quanto riguarda il fatturato complessivo del canale, si ha che i negozi specializzati (GSS) sono i formati di vendita principale per il comparto, determinando la più alta quota di fatturato rispetto agli altri canali distributivi. Tuttavia, analizzando i due segmenti merceologici che compongono il settore, si può dire che nell’edilizia e fai da te i canali moderni siano molto sviluppati, mentre per quanto riguarda giardinaggio e tempo libero i punti vendita specializzati tradizionali mantengono ancora una forte posizione di *leadership*.

Negli ultimi anni, l’attenzione verso i prodotti del bricolage e fai da te ha comportato una crescita complessiva di tutti i formati di vendita, con l’unica eccezione rappresentata dalle GSA, le quali si sono caratterizzate per una sostanziale stabilità delle vendite dei prodotti DIY (+0,2%). Per quanto riguarda le due macro categorie

merceologiche considerate si può dire che gli ipermercati siano gli unici ad aver registrato un segno meno nel segmento “Edilizia + Fai da Te” (-2,4%), contrazione che è stata compensata dall’andamento positivo del giro d’affari del più performante settore “Giardinaggio e Tempo libero + Autoaccessori” (+1,8%).

In particolare, si può dire che, nell’ambito del segmento dell’edilizia e fai da te, il processo di razionalizzazione degli assortimenti ha portato gli ipermercati e i formati della GDA ad avere un’offerta molto limitata, composta da articoli comuni e di prima necessità. In questo senso, tali formati non riescono a rispondere alle esigenze di un consumatore sempre più attratto dalle superfici specializzate (grandi o piccole, organizzate o indipendenti), le quali sono in grado di offrire una più ampia scelta (di prezzo e di prodotti) e una maggiore consulenza da parte di collaboratori sempre più competenti.

Nell’anno successivo, il 2012, il comparto del bricolage ha subito una forte flessione del giro d’affari, che la ricerca *Indicod* ha attestato al 5,5%, con un calo del fatturato complessivo del 4,5%.

Tuttavia, il 2013 è stato nel complesso un anno positivo per la GDS del bricolage, in cui si è registrato un lieve miglioramento del giro d’affari, con una perdita del comparto quantificata intorno al 2,6% (minore rispetto al 5,5% dell’anno 2012), che ha interessato in modo particolare il canale despecializzato (-6,7%) e il canale tradizionale (-3,6%). Infatti, in controtendenza rispetto agli altri canali, la performance della GDS è stata positiva, registrando un aumento del fatturato dell’1,6%.

### **2.3.3 Trend del fatturato e canali distributivi<sup>36</sup>**

Per quanto riguarda il giro d’affari del settore DIY, si afferma che la crisi abbia determinato nel 2012 una contrazione dei consumi che si attesta sui livelli del 2009, pari a 12 miliardi di euro (registrando una perdita del -6% rispetto al 2011).

Come già affermato nel paragrafo precedente, si può dire che in generale la distribuzione moderna abbia risentito meno della debolezza dei consumi. A seconda del

---

<sup>36</sup> Osservatorio *Non Food*, Luglio 2013.

Indirizzo web: <http://www.bricoliamo.com/mercato/osservatorio-non-food-2013/>.

comparto si parla di lievi crescite o di sostanziali tenute, con flessioni più sensibili nei comparti dell'*edutainment* e della telefonia.

In altre parole, i distributori specializzati hanno ottenuto le migliori performance di vendita, erodendo quote di mercato ai super e agli ipermercati nella totalità dei comparti del *non food*. Come conseguenza, anche i negozi specializzati, per la prima volta dopo diversi anni di crescita, hanno chiuso il 2012 con una lieve flessione del fatturato, pari allo 0,5%.

Per quanto riguarda il bricolage si segnala come la distribuzione moderna sia cresciuta, dal 2007 al 2012, erodendo quote alla distribuzione tradizionale e passando dal 30,3% al 35,5%. L'erosione alla distribuzione tradizionale da un lato, e di quella generalista (super e iper) dall'altro, ha portato la distribuzione specializzata nel bricolage ad aumentare in maniera molto significativa il flusso di consumatori nei propri punti vendita: comparando i dati relativi agli ultimi anni del 2003 i consumatori che avevano fatto visita a tali formati di vendita erano maggiori ai 5 milioni, mentre negli stessi mesi del 2013 il numero di visitatori ha sfiorato gli 11 milioni (10.699.485), mantenendosi sopra ai prodotti sportivi e all'arredamento.

Per quanto concerne il nuovo fenomeno dell'e-commerce, si può dire che la quota di consumatori che hanno fatto almeno un acquisto di un prodotto per il bricolage è passata dal 13,5% del 2008 al 28,8% nel 2013. Di questi il 15,5% ha fatto un acquisto di bricolage in rete negli ultimi tre mesi.

### Figura 2.5 – Numero di visitatori della GDS del bricolage

Numero di visitatori mesi 10/11/12 - 2003	Numero di visitatori mesi 10/11/12 - 2013
<b>5.610.455</b>	<b>10.699.485</b>

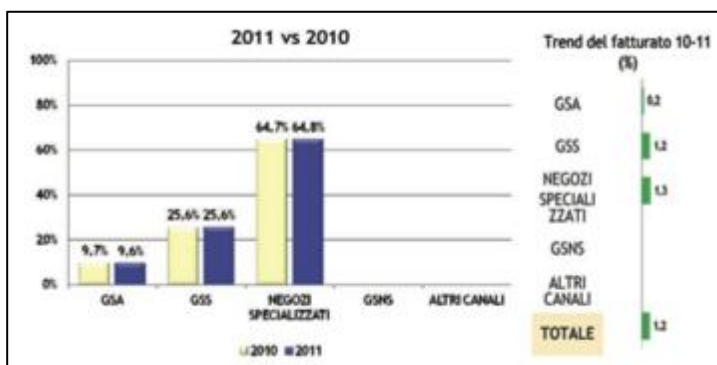
Fonte: Mie Elaborazioni da Osservatorio *Non Food*, Luglio 2013. Indirizzo web: <http://www.bricoliamo.com/mercato/osservatorio-non-food-2013/>.

Per quanto riguarda il comparto DIY delle grandi catene del bricolage, nell'anno 2009 erano presenti in Italia 21 insegne per un totale di 712 negozi sul territorio nazionale, di cui 455 diretti e 257 in franchising, con una superficie totale di vendita di 1.650.590

metri quadrati. Il fatturato totale sviluppato dal canale è stato di 1.673 miliardi di euro. Tali dati proiettavano il settore del bricolage verso una sostanziale tenuta del comparto con una crescita positiva per gli anni avvenire<sup>37</sup>.

Infatti, dopo una flessione registrata nel 2012, secondo Trade Lab il valore del mercato totale del bricolage è stimato nel 2013 intorno ad una cifra superiore agli 11,8 miliardi di euro e di questi il 51% è composto dalle categorie edilizia + fai da te<sup>38</sup>.

**Figura 2.6 – Quote di mercato e trend del fatturato del settore DIY anni 2010-2011**



Fonte: Mappa del sistema distributivo italiano, Federdistribuzione, 2014, Indirizzo web: [http://www.federdistribuzione.it/studi\\_ricerche/files/Mappa\\_Distributiva.pdf](http://www.federdistribuzione.it/studi_ricerche/files/Mappa_Distributiva.pdf).

## 2.4 La crisi del 2008<sup>39</sup>

Per quanto concerne le tendenze di consumo degli italiani, sembra doveroso offrire un quadro generale della crisi del 2008 in modo da capire meglio le tendenze in atto e causa della drastica riduzione dei consumi delle famiglie negli ultimi anni.

Innanzitutto, si può affermare che il calo generalizzato dei consumi interessa tutti i settori (*food* e *non-food*) e risulta di particolare interesse per tutte le organizzazioni che vendono i prodotti e servizi al mercato.

<sup>37</sup> Bricoday 2009. *I numeri del bricolage*, ottobre 2009. Indirizzo web: <http://www.bricoliamo.com/rotocalco/bricoday-2009-i-numeri-del-bricolage/>.

<sup>38</sup> Mappa del sistema distributivo italiano, Federdistribuzione, 2014. Indirizzo web: [http://www.federdistribuzione.it/studi\\_ricerche/files/Mappa\\_Distributiva.pdf](http://www.federdistribuzione.it/studi_ricerche/files/Mappa_Distributiva.pdf).

<sup>39</sup> Keating D., *Una spiegazione della crisi economica del 2008*, "Cafèbabel", ottobre 2008. Indirizzo web: <http://www.cafebabel.it/politica/articolo/una-spiegazione-della-crisi-economica-del-2008.html>.



I principi della crisi economica mondiale risalgono al 2004, anno caratterizzato dallo scoppio della bolla del mercato immobiliare. In poche parole, in quell'anno, le banche statunitensi concedevano alle famiglie (in qualsiasi condizione economica) mutui denominati prestiti *subprime*, contraddistinti da tassi di interesse molto bassi per i primi anni e dal fatto che venivano concessi anche a persone poco solubili, che spesso non erano nelle migliori condizioni per restituire il prestito negli anni futuri.

Il problema più grave era costituito dal fatto che, dopo i primi anni, i tassi di interesse aumentavano in modo notevole andando a riempire le tasche delle compagnie di costruzioni, istituti immobiliari, banche e produttori di materiali edili e mettendo in difficoltà le persone che avevano contratto il mutuo pensando che il tasso di interesse rimanesse costante nel tempo. In seguito all'aumento considerevole degli interessi sui mutui, nel periodo tra il 2004 e il 2006 molte persone che avevano avuto accesso al prestito non furono poi in grado di saldare il debito.

Come conseguenza dei fatti scoppiò la crisi economica mondiale che si diffuse in tutto il mondo in seguito alla vendita da parte delle banche americane di pacchetti finanziari ad investitori stranieri ed istituti bancari di tutto il mondo. In questo modo, nell'anno 2007 più di un milione di proprietà furono messe all'asta per insolvenza dei debiti fino a che le banche arrivarono a non concedersi prestiti neanche fra loro dando inizio ad un circolo vizioso che comportò una mancanza di liquidità crescente, un accumulo di perdite ed un elevato clima di sfiducia generale per il futuro. Si attesta al 2008 lo scoppio della crisi economica mondiale in tutto il mondo, quando gli istituti finanziari e le grandi banche denunciarono perdite per miliardi di dollari.

#### **2.4.1 La crisi in Italia**

Il prolungato periodo di crisi economica ha colpito severamente le famiglie italiane che, dal 2008 ad oggi, hanno subito una drastica riduzione del reddito e del potere di acquisto. Come conseguenza, le famiglie italiane sono state costrette ad una progressiva contrazione dei consumi e ad un aumento della propensione al risparmio. Ciononostante, negli ultimi anni i tassi di variazione della spesa per consumi finali in

termini reali sono risultati superiori a quelli del potere d'acquisto, mettendo le famiglie italiane in maggiore difficoltà dal punto di vista della condizione economica<sup>40</sup>.

A partire dalla seconda metà del 2012, dopo qualche anno di contrazione dei redditi reali e probabilmente in seguito al diffondersi della percezione che la crisi non si era conclusa e non si concluderà a breve, le famiglie sembrano aver smesso di finanziare la spesa contraendo il risparmio, facendo emergere la tendenza a riportare il rapporto tra consumo e reddito su livelli più contenuti. Di conseguenza, si è registrata una risalita della propensione al risparmio, che è passata dal 7,7% del secondo trimestre 2012 al 10,2% della fine del 2013<sup>41</sup>.

Alla luce di tali fatti, la decisione di continuare a ridurre i propri livelli di consumo per adeguarli all'andamento del reddito potrebbe, infatti, rappresentare un elemento in grado di condizionare le prospettive di ripresa dell'economia italiana nei prossimi anni.

Tuttavia il fatto di risparmiare e di tagliare le spese da parte delle famiglie, non significa non poter effettuare determinati acquisti, ma comporta una razionalizzazione degli stessi. In altre parole, gli italiani hanno deciso di consumare in maniera più consapevole, in modo da facilitare il risparmio del proprio reddito.

#### **2.4.2 I consumi delle famiglie: osservatorio *NonFood* 2014**

Negli ultimi anni, in seguito alla stretta che gli italiani hanno dato ai propri consumi, si può affermare che tutti i settori *non food* abbiano risentito della situazione economica e hanno subito una drastica riduzione delle vendite. Dall'analisi effettuata dall'Osservatorio *Non Food* 2014 si evidenzia come i volumi di spesa siano progressivamente diminuiti negli ultimi anni. In particolare, il totale dei consumi delle famiglie ha subito una contrazione dell'1,2% (a valori correnti)<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> Confindustria, *L'economia italiana nella crisi globale. Assetti internazionali, politiche economiche, competitività del paese e reazione delle imprese*, "Centro Studi Confindustria", Scenari economici n.4, Dicembre 2008. Indirizzo web: <http://www.confindustria.it/indcong.nsf>.

<sup>41</sup> Istat. *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Istat, Roma, 2014, pp. 19-23.

<sup>42</sup> Il dato è ancora più preoccupante in termini reali (che non considerano gli effetti della variazione dei prezzi): il calo raggiunge i 2,5 punti percentuali (sebbene meno accentuato del 2012 dove si superavano i 4 punti %).

**Figura 2.7 – Contrazione dei consumi non alimentari dal 2009 al 2013**

VALORI CORRENTI (000.000)	2009	2010	2011	2012	2013	Var. %
<b>Consumi non alimentari ISTAT</b>	<b>161.617</b>	<b>170.438</b>	<b>173.000</b>	<b>161.288</b>	<b>154.886</b>	<b>-4,0</b>
Servizi e categorie di prodotto non considerate	54.938	61.333	65.399	59.305	56.896	-4,1
Mercati non alimentari Osservatorio Indicod-Ecr	106.679	109.105	107.601	101.983	97.990	-3,9

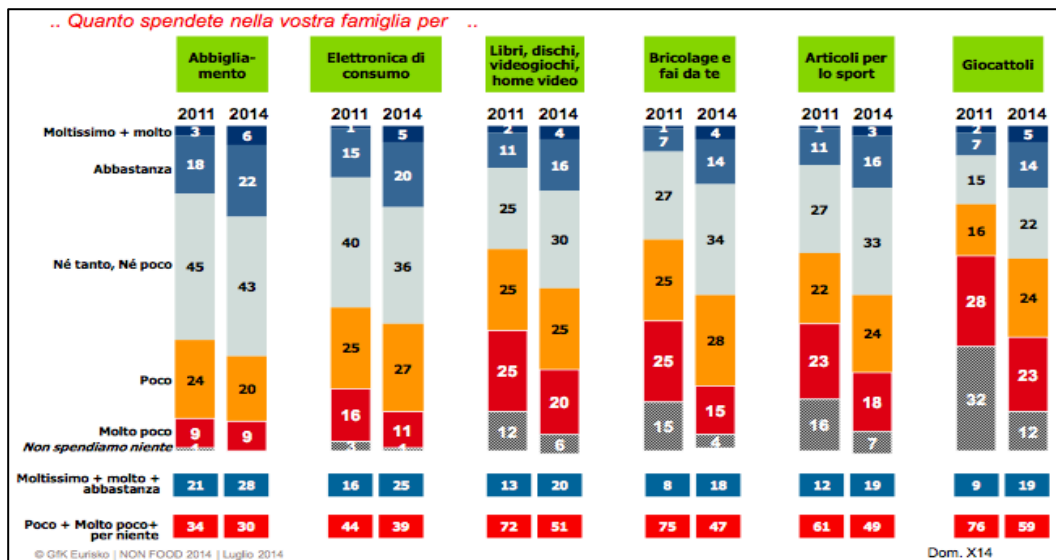
Fonte: Osservatorio Non Food GS1 Italy | Indicod-Ecr, 2014

Il settore *NonFood* monitorato dall'Osservatorio ha raggiunto nel 2013 un valore complessivo di circa 98 miliardi euro, chiudendo con una perdita del -3,9% (registrando una diminuzione della perdita complessiva rispetto all'anno 2012 in cui si attestava a -5,2%).

Tutti i comparti *NonFood* hanno registrato una flessione nelle vendite, tuttavia, considerando i molteplici settori che rientrano nel comparto, si può notare che alcuni di essi, come il bricolage, l'*edutainment* e l'arredamento hanno registrato un calo minore rispetto all'anno precedente<sup>43</sup>.

In particolare, considerando il settore del bricolage, la figura 2.7 mostra un chiaro miglioramento nella spesa media delle famiglie in tale comparto. Nel dettaglio, sono aumentate le persone che decidono di effettuare acquisti anche importanti nel settore DIY e sono dunque disposti a spendere di più rispetto agli anni precedenti. Di conseguenza, è considerevolmente calato il numero di consumatori che avevano contratto la spesa nel comparto del fai da te. L'aumento delle vendite nel settore DIY, come si nota dalla figura, è notevolmente maggiore rispetto agli altri settori.

<sup>43</sup> Aoi S., *La crisi ha lasciato il segno così sono cambiati gli italiani*, "La Repubblica.it", luglio 2014. Indirizzo web: <http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/stili-divita/>.

Figura 2.8 – Spesa delle famiglie italiane nei settori *non food* 2011-2014

Fonte: Osservatorio *Non Food* GS1 Italy|Indicod-Ecr 2014.

Per quanto concerne i diversi formati distributivi, si nota come il calo delle vendite abbia avuto un impatto diverso sui differenti canali di vendita del settore<sup>44</sup>:

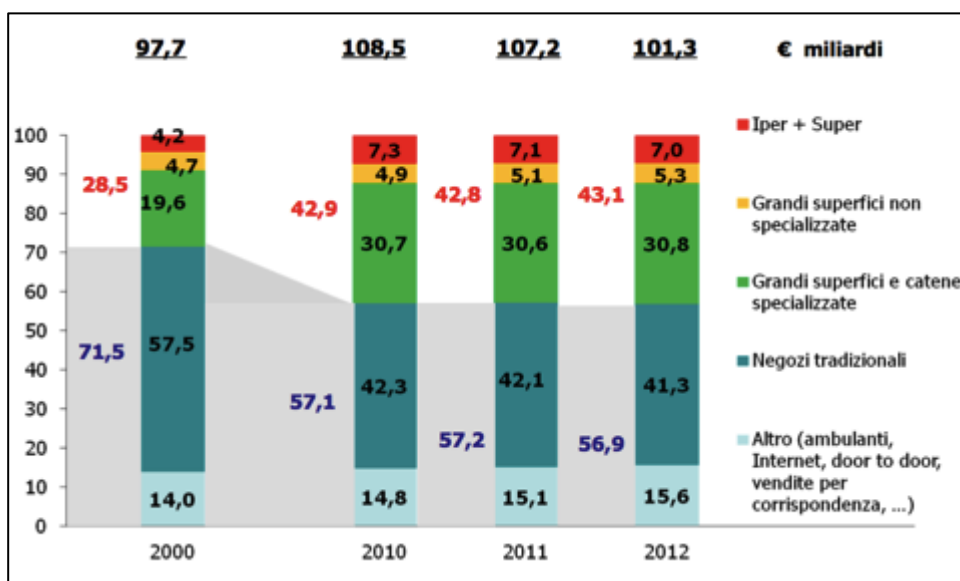
- iper-supermercati e GSA: come affermato nei paragrafi precedenti, le GSA continuano a registrare una crescita negativa a causa della capillarità dei punti vendita e delle politiche commerciali, perdendo quote su tutti i comparti *non food*;
- distribuzione moderna specializzata: nonostante la diminuzione del fatturato complessivo del canale, aumenta la quota percentuale di fatturato proveniente dalle GSS, che si stanno imponendo come il principale formato di vendita per molti settori, in particolar modo per quello del fai da te;
- negozi tradizionali: i cosiddetti negozi di prossimità hanno subito una crescita negativa negli anni recenti, dovuta allo sviluppo crescente delle grandi superfici specializzate e non. La progressiva diminuzione del numero di punti vendita tradizionali è avvenuta solo recentemente, e in modo diverso nei diversi settori del *non food*. In particolare, per quanto concerne il settore del bricolage si ha che

<sup>44</sup> Rucci A., *Osservatorio NonFood 2014, il futuro è già qui*, “BricoMagazine”, a.XI, n.6, settembre 2014, pg.127.

i negozi tradizionali sono ancora fortemente presenti nel territorio nazionale, per l'ubicazione degli stessi nei centri urbani, per l'elevato servizio offerto e per la qualità dei prodotti venduti. Tuttavia anche in questo settore si è verificata una diminuzione di tali formati nel tempo, a causa delle politiche commerciali delle GSS sempre più indirizzate a garantire servizi innovativi alla clientela;

- *e-commerce* e vendita diretta: le grandi superfici specializzate sono approdate alla vendita elettronica, progettando siti aziendali dai quali è possibile comprare tutti i prodotti offerti. Anche siti come ebay.it e amazon.it hanno visto progressivamente aumentare il numero di prodotti venduti appartenenti al mondo del bricolage: come già accennato nel precedente paragrafo, la quota di consumatori che hanno acquistato in Internet prodotti per il bricolage è passata dal 13,5% del 2008 al 28,8% nel 2013.

**Figura 2.9– Evoluzione dei pesi dei canali *non food*, quote di mercato percentuali**



Fonte: Osservatorio *Non Food* GS1 Italy|Indicod-Ecr 2014.

### 2.4.3 Il risparmio degli italiani<sup>45</sup>

Nel 2012 la stima del risparmio incrementale riconducibile al settore della distribuzione è pari a circa 1,2 miliardi di €, circa il doppio rispetto al 2011.

Si è detto come negli ultimi anni gli italiani abbiano cercato di ridurre o comunque razionalizzare le proprie spese, in modo tale da ottenere un risparmio del proprio reddito. Il consumo è dunque diventato sempre più consapevole e attento. In quest'ottica i consumatori hanno cercato di informarsi su diversi modi per far diminuire l'importo del proprio scontrino medio<sup>46</sup>.

Ci sono vari metodi atti ad abbassare la spesa media:

- marche private: le cosiddette *private label* sono progressivamente aumentate nel carrello della spesa delle famiglie italiane. Nel 2012 le marche private hanno raggiunto il 17,6% dell'incidenza sul fatturato totale del largo consumo, crescendo ad un tasso pari al 6%, nettamente in controtendenza rispetto agli altri prodotti che hanno avuto performance medie negative e pari a -1,7%;
- promozioni: al fine di aiutare le famiglie a comprimere lo scontrino della spesa un fenomeno di notevole rilevanza è quello delle promozioni. Infatti nel 2012 la pressione promozionale è ulteriormente cresciuta arrivando a sfiorare in alcuni mesi anche il 30% delle vendite.
- differenziazione: un numero sempre maggiore di consumatori cambia punto vendita e insegna per ricercare la migliore promozione. In questo senso la differenziazione da parte delle aziende diventa sempre più necessaria per incrementare la fedeltà dei consumatori all'insegna e a promuovere acquisti ripetuti nello stesso PDV.

Dalle considerazioni appena effettuate emerge l'importanza delle promozioni, che in un contesto di crisi economica e contrazione dei consumi sono necessarie per avvicinare i consumatori all'insegna e a mantenerli fedeli nel tempo.

---

<sup>45</sup> Ma I.C., *Cresce il risparmio degli italiani: nei conti correnti 44 miliardi in più dell'anno scorso*, "Il Sole24Ore", dicembre 2014. Indirizzo web: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-12-16/aumenta-risparmio-italiani-conti-correnti-44-miliardi-piu-anno-scorso-141316.shtml/>.

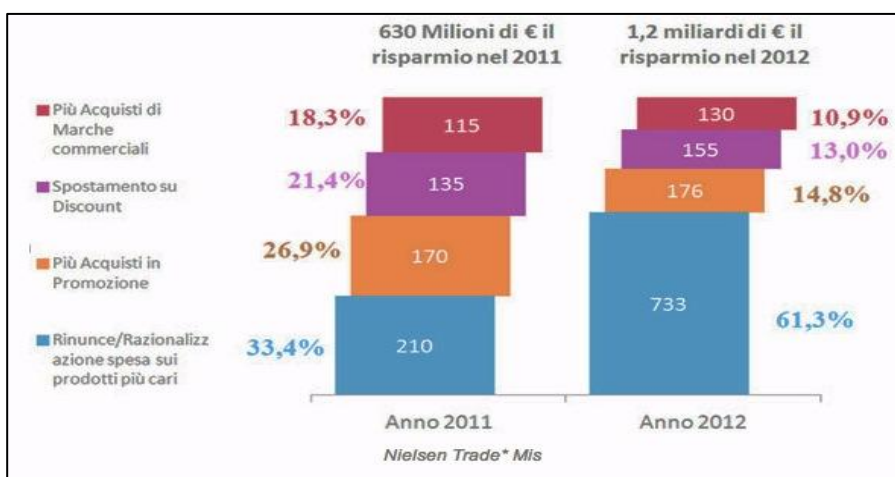
<sup>46</sup> Nitti M.C., *Crisi + Tecnologie. La mutazione genetica del consumatore*, "La forza delle idee", Luglio 2014. Indirizzo web: <https://eidoslaforzadelleidee.wordpress.com/2014/07/10/crisi-tecnologie-la-mutazione-genetica-del-consumatore/>.

In tal senso, le referenze promozionate e le promozioni in generale non devono essere più utilizzate unicamente come leva per l'aumento delle vendite nel breve termine, ma devono essere riconsiderate come fonte di vantaggio a lungo termine e come strategia di differenziazione dai concorrenti. Nel dettaglio, le promozioni sono aumentate dal 2003 al 2013 sia in termine di pressione (+9%) che di profondità dello scontrino (con tagli di prezzo che superano di gran lunga il 40%)<sup>47</sup>.

Si può dire che per le aziende adottare strategie promozionali lungimiranti sia di notevole importanza, anche per attirare nuovi consumatori: nel periodo di crisi come quello attuale le aziende devono riuscire ad individuare i cosiddetti segmenti emergenti e a indirizzare le attività promozionali verso tali segmenti.

In sintesi, nell'attuale contesto economico si sta registrando una forte crescita della domanda di convenienza e di rilevanza della promozione da parte del consumatore.

**Figura 2.10 – Modifica del risparmio di spesa dal 2011 al 2012**



Fonte: Farina C., *Il bilancio 2012 del settore distributivo in Italia: un anno tra chiari e scuri*, "NielsenInsights", Febbraio 2013. Indirizzo web: <http://www.nielseninsights.it/>.

<sup>47</sup> Farina C., *Il bilancio 2012 del settore distributivo in Italia: un anno tra chiari e scuri*, "NielsenInsights", Febbraio 2013. Indirizzo web: <http://www.nielseninsights.it/consumer/2013/02/il-bilancio-2012-del-settore-distributivooinitalia-un-anno-tra-chiari-e-scuri/>.

## 2.5 I consumatori tra promozioni e fedeltà<sup>48</sup>

In linea con lo scenario socio-economico che caratterizza il Bel Paese, i consumatori italiani sono orientati alla ricerca di offerte e sconti per compiere i propri acquisti e il loro comportamento è caratterizzato da cautela e razionalità. In quest'ottica, i consumatori spendono maggior tempo alla ricerca di informazioni sui prodotti che intendono acquistare e si dedicano al confronto dei prezzi tra i vari prodotti in commercio.

In tale contesto le aziende operanti nel settore, per incrementare la fedeltà dei propri clienti e acquistarne di nuovi, hanno a disposizione diversi strumenti di marketing. Tuttavia se si vuole mantenere il rapporto con i clienti nel tempo, una buona soluzione è rappresentata dai programmi di fedeltà personalizzati, che si sviluppano a partire dallo studio sulle abitudini d'acquisto e preferenze dei consumatori. Implementando tale strumento, le aziende mirano a rafforzare il legame emotivo dei clienti con l'insegna, che risulterà difficilmente dissolvibile e favorirà un vantaggio competitivo sui concorrenti.

In linea generale, quando fanno la spesa, gli italiani si mostrano molto fedeli ai supermercati e ai negozi "tradizionali", mentre sono ancora poco *online oriented*. Inoltre, i consumatori sono più propensi ad acquistare presso supermercati e *stores* che promuovono i programmi di fedeltà.

La ricerca dei prezzi migliori domina ancora la scelta del punto di vendita, in quanto riuscire a risparmiare qualcosa sui prodotti acquistati abitualmente è di grande valore per i consumatori che si trovano in condizioni economiche precarie e non riescono a risparmiare. Per ciò che riguarda l'attrattività del punto vendita, rilevanti sono anche le caratteristiche dei prodotti venduti e del negozio in generale e le condizioni del servizio offerto.

Per quanto concerne i benefici più ricercati dagli italiani nei programmi fedeltà si nota che al primo posto per i consumatori è fondamentale poter usufruire di sconti e promozioni speciali dedicate, in modo da sentirsi privilegiati rispetto agli altri clienti. Inoltre è considerata rilevante anche la possibilità di usufruire di un servizio clienti

---

<sup>48</sup> Maggioni E., *Gli italiani e i programmi fedeltà, nuove sfide per i retailers*, "NielsenInsights", gennaio 2014. Indirizzo web: <http://www.nielseninsights.eu/articles/gli-italiani-e-i-programmi-fedelta>.



potenziato, di consegne gratuite o di condizioni di vendita particolari. Infine, per i clienti fedeli al punto vendita, è considerata importante anche la possibilità di partecipare ad eventi speciali promossi dal negozio e la possibilità di usufruire di orari d'apertura speciali.

Tuttavia, vi sono anche una serie di motivazioni e ragioni che non incentivano l'ingresso nei programmi fedeltà o ne favoriscono l'uscita dei consumatori: per alcuni programmi fedeltà è difficile per i consumatori raggiungere livelli d'acquisto tali da poter ottenere i vantaggi e benefici offerti dall'impresa scoraggiando, in tal modo, l'adesione dei consumatori a tali programmi; in alcuni casi i programmi di fedeltà risultano troppo costosi (nel caso di *fidelity card* a pagamento), favorendo l'uscita di molti consumatori dal rapporto con l'azienda alla scadenza prevista del programma di vantaggi; infine un altro fattore da tenere in considerazione nello sviluppo di un programma fedeltà è quello della comunicazione delle offerte ai clienti. In particolare, molti consumatori ritengono che le aziende progettino campagne di comunicazioni eccessive (ad esempio le mail promozionali che vengono spedite quotidianamente), che invece di incentivare i clienti all'acquisto, li spronano ad uscire dal programma fedeltà.

In sintesi, la necessità di risparmiare da parte delle famiglie italiane ha cambiato in maniera considerevole i comportamenti dei consumatori e delle aziende: per i primi si parla di una modifica strutturale e razionale dei consumi, per le seconde di un'opportunità per rimettersi in discussione e progettare la "ricetta" vincente utilizzando il mix giusto delle proprie leve di marketing.

### **2.5.1 Il clima di fiducia in Italia**

Secondo l'ultimo rapporto ISTAT<sup>49</sup>, l'indice del clima di fiducia dei consumatori in ottobre del 2014 è diminuito sensibilmente, indicando un lieve peggioramento per quanto concerne la fiducia degli italiani.

I dati emersi dalla ricerca "Global Consumer Confidence" di Nielsen<sup>50</sup>, condotta tra il 13 agosto e il 5 settembre 2014 su un campione di 30 mila individui in 60 Paesi,

---

<sup>49</sup> *Fiducia dei consumatori Ottobre 2014*, "Istat rapporto annuale 2014", Istat, Roma, 2014. Indirizzo web: <http://www.istat.it/it/archivio/136345>.

<sup>50</sup> *Cala la fiducia dei consumatori italiani. Secondo l'indice Global Consumer Confidence di Nielsen, i connazionali sono i più pessimisti d'Europa: il 96% vede il proprio Paese ancora in*

dimostrano che gli italiani sono i più pessimisti d'Europa e faticano a intravedere segnali positivi nel loro contesto economico e sociale.

Tuttavia, risulta in crescita la capacità di controllo della spesa: rispetto al 2013, in cui il 29% della popolazione dichiarava di essere impossibilitato a risparmiare dopo le spese essenziali a fine mese, nel 2014 il dato è sceso al 24% (restando però al di sopra della media europea che registra un 19%).

In sintesi solo il 13% degli italiani si considera pronto a fare acquisti di qualsiasi genere, infatti, una volta sostenute le spese strettamente necessarie (alimentari, cura della casa, bollette, tasse, ecc.), il 39% ritiene giusto destinare ciò che rimane a forme di risparmio, il 26% lo riserva per abbigliamento e accessori correlati, il 25% per viaggi e vacanze, il 20% per l'intrattenimento fuori casa (ristoranti e cinema). Solo il 13% si dice propenso a spendere per beni tecnologici e, in misura uguale, a immettere denaro per spese dedicate alla casa.

Per ciò che riguarda il controllo della spesa, questo si concentra soprattutto nell'attenzione agli acquisti di vestiario, ai pasti fuori casa, all'acquisto di *brand* alimentari economici e al divertimento fuori casa. Tuttavia, un atteggiamento meno focalizzato al risparmio si riscontra, invece, nelle spese destinate al divertimento all'interno delle mura domestiche, all'acquisto di alcolici e di sigarette. L'uso dell'auto viene limitato solo dal 37% della popolazione ciò soprattutto in relazione alla stabilità dei prezzi del carburante.

Nonostante un miglioramento della prospettiva a medio termine per il Paese, nell'immediato la maggiore preoccupazione si conferma nella stabilità del proprio lavoro. Nonostante il bonus di 80€ elargito dall'attuale governo italiano<sup>51</sup> sia stato recepito positivamente dalle famiglie, con un sensibile aumento di fiducia per le proprie finanze personali, questa maggior sicurezza economica personale non si traduce ancora in una maggior propensione al consumo. Infatti, gli italiani si dimostrano ancora cauti nei loro acquisti, anche se la percentuale di chi dichiara di aver modificato le spese per risparmiare è in decrescita costante rispetto al 2012.

---

stallo, "Food Web", ottobre 2014. Indirizzo web: <http://www.foodweb.it/2014/10/cala-la-fiducia-dei-consumatori-italiani/#sthash.JWXBQaFX.JHNpwo7y.dpuf>.

<sup>51</sup> Si tratta di un bonus elargito dal governo Renzi che spetta a tutti i lavoratori dipendenti e a chi percepisce redditi assimilati al lavoro dipendente non superiori a 25.500 euro annuali.

Rispetto alla fotografia di inizio 2014, in cui si era fermi in una situazione di “impasse” senza prospettive di uscita dalla crisi, sembra che gli italiani inizino cautamente a guardare con più fiducia al futuro del Paese, mantenendo tuttavia attenzione alla situazione lavorativa personale.<sup>52</sup>

## 2.6 Strategie commerciali delle GDS del bricolage per contrastare la crisi

Il consumatore di oggi, attento ed informato, cerca in tutti i modi di risparmiare comprando prodotti di qualità, ma diminuendo sensibilmente la spesa media. In altre parole, il consumo è diventato più razionale e consapevole, portando le imprese a sviluppare una serie di strategie per acquisire e mantenere la fiducia della propria clientela.

Non si tratta solo di ricorrere alle offerte di prodotti o a sconti frequenti, ma, all'aumentare della crisi, tanti distributori hanno ulteriormente ribassato i prezzi e sviluppato una serie di politiche promozionali volte ad attrarre il cliente e a mantenere la sua fedeltà nel tempo.

In linea generale, si può dire che la comunicazione commerciale da parte delle organizzazioni si sia adeguata alle nuove esigenze di consumo, sviluppando azioni promozionali rivolte ad un consumatore decisamente più accorto nell'effettuare le proprie spese.

Per quanto riguarda il settore del fai da te, si può dire che tutte le grandi insegne del DIY abbiano modificato le proprie strategie commerciali in funzione delle nuove abitudini di acquisto dei loro utenti e si sono adoperate per far sì che la politica del *low price* diventasse la loro forza per competere nel mercato. Tuttavia, la semplice politica del prezzo basso consente di attirare clienti nel breve termine, ma non garantisce un vantaggio rilevante nei confronti dei *competitors* che, nello stesso modo, possono facilmente imitare tale vantaggio. In tal senso, le insegne del DIY si sono viste costrette a escogitare delle soluzioni innovative per avvicinare e mantenere i propri clienti nel tempo.

---

<sup>52</sup> Bogliardi R., *Indice di fiducia dei consumatori italiani in crescita. Incremento più alto tra i paesi industrializzati*, “NielsenInsights”, luglio 2014. Indirizzo web: <http://www.nielseninsights.eu/articles/>.

Si possono elencare brevemente quelle che al giorno d'oggi sono i piani promozionali messi a punto dalla GDS del bricolage:

- sconti: per molte insegne le offerte e gli sconti promozionali continuano ad essere la forma promozionale prioritaria. In questo senso, forme di sottocosto o sconti si possono trovare ogni giorno nei punti vendita del fai da te, costituendo ormai la base da cui partire per attuare iniziative commerciali di altro tipo;
- convenienza negli acquisti: si tratta in questo caso di *retailer* che hanno incentrato la loro comunicazione sul concetto dello “spendo meno, spendo meglio”: in quest’ottica, l’adozione di tale soluzione consente alle catene di non abbassare ulteriormente il prezzo, ma di concentrarsi su altri elementi, come per esempio l'ampliamento dell'offerta di servizi integrati;
- campagne promozionali: per differenziarsi dalla concorrenza, alcuni *player* del settore hanno sviluppato delle iniziative commerciali che, oltre a spingere sulla solita leva del prezzo, si propongono di intercettare i bisogni dei clienti ed in particolare sulle loro esigenze in fatto di sistemazione e manutenzione della casa o del giardino, stimolandoli a risolvere da soli queste necessità grazie al fai da te;
- programmi di *fidelity*: il programma più diffuso è naturalmente rappresentato dalle carte fedeltà, ma rientrano in questa categoria anche i buoni sconto che vengono distribuiti in occasione di un acquisto (stimolando la redenzione del buono e di conseguenza il ritorno del cliente in PDV per usufruire dello stesso).

Prendendo tali iniziative come una solida base dalla quale partire per competere nel settore, alcuni *player* si sono spinti oltre, cercando di dare vita ad una vera e propria cultura del DIY: in altre parole, il fai-da-te non viene più visto come un lavoro che consente di risparmiare denaro (appunto perché il cliente “fa da sé”), ma viene presentato come un'attività divertente, da svolgere con tutta la famiglia. In quest’ottica, le imprese del settore cercano di trasmettere gli aspetti ludici connessi allo svolgere alcuni lavori (che siano di manutenzione o abbellimento) nel proprio tempo libero e coinvolgendo tutta la famiglia.

In estrema sintesi, si può dire che sono due le strade seguite dalle insegne del DIY sul fronte della comunicazione ai propri clienti:

1. *Low price*: in questo caso le insegne comunicano la convenienza di effettuare gli acquisti presso i propri PDV.
2. *Formazione*: si tratta di iniziare al fai da te chi non lo ha mai praticato, con il fine ultimo di ampliare il target di clienti, raggiungendo il potenziale di mercato.

Indipendentemente dalla strategia comunicativa adottata, le insegne del DIY sono consapevoli che, affianco ai mezzi di comunicazione tradizionali (stampa di settore o tv), gioca un ruolo fondamentale anche l'utilizzo di internet e dei canali *social*.

In particolare, allo scopo di interessare i clienti al mondo del fai da te, le imprese hanno la possibilità di impiegare la rete, dal proprio portale, da piattaforme come *youtube* o anche attraverso i *social network*, in modo da poter diffondere molti contenuti diversi (video, *tutorial*, *contest* ecc.) sul “come fare” bricolage. Diversamente, se l'intento è quello di dare maggior evidenza al prezzo, le insegne possono decidere di continuare a servirsi dei media tradizionali come la tv, la stampa o il semplice volantino (inviato direttamente a casa del consumatore o distribuito in punto vendita).

Focalizzando l'attenzione su quest'ultimo strumento, si può dire che esistano opinioni contrastanti: alcuni distributori ritengono che il volantino, nonostante sia una formula promozionale abusata da parte di molte imprese, possa dare ancora buoni riscontri in termini di comunicazione delle promozioni; al contrario, altri *player* del settore cominciano a temere che l'eccessivo utilizzo di questa modalità comunicativa ne limiti l'efficacia. In altre parole, alcuni distributori ritengono che è molto diversa la situazione in cui è che il cliente che sceglie in punto vendita di visionare o meno un volantino, da quella in cui il cliente si trova la buca delle lettere “invasa” da volantini di innumerevoli insegne, sminuendo l'efficace degli stessi.

Come accennato in precedenza, anche la comunicazione *in-store* ha subito dei cambiamenti: oltre alla classica promozione con lo sconto e i vari sottocosto, si sono diffuse anche diverse formule d'incentivazione alla spesa che hanno la finalità di fidelizzare i consumatori a lungo termine. Si pensi, nella fattispecie, ai programmi fedeltà o ad altre iniziative che alcuni *retailer* del DIY hanno sviluppato, come alcune azioni promozionali che non si concentrano su uno specifico prodotto ma, su un vero e proprio progetto. Nel dettaglio le strategie che propongono alcune insegne del DIY prevedono l'identificazione di un articolo principale (per esempio un box doccia), al quale si possono affiancare una serie di articoli correlati, che hanno la funzione di

completare quello che poi diventa un vero e proprio “progetto bagno”. Se ben affiancato da un personale competente e cordiale, il cliente sarà fortemente stimolato ad acquistare anche le referenze complementari in offerta proposte dal collaboratore a cui si è affidato. In questo modo il cliente riuscirà a realizzare facilmente l'intero progetto per cui si è recato in punto vendita e l'azienda ha avuto la possibilità di incrementare la spesa effettuata dal cliente, che, se pensata su grandi numeri, comporterà un aumento notevole del fatturato aziendale (senza investimenti aggiuntivi in comunicazione o scontistiche).

In conclusione si può affermare che la strategia di prezzo tramite una forte azione promozionale sia un ottimo strumento utilizzato dalla distribuzione moderna specializzata per competere nel mercato. Tuttavia, ciò che manca è l'adozione di un approccio maggiormente consulenziale, che permette ancora oggi ai punti vendita tradizionali di mantenere una forte posizione sul mercato (in controtendenza agli altri settori in cui i negozi tradizionali non sono più così rilevanti).

## CAPITOLO 3

### Fedeltà, promozioni e *fidelity card*

---

#### 3.1 La fedeltà della clientela

“La fiducia della clientela è una risorsa per l’impresa”<sup>53</sup>: le risorse di fiducia sono fondamentali per le organizzazioni che vogliono ottenere e preservare un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*. Si possono individuare due motivi principali per i quali la fiducia dei clienti è estremamente importante per un’organizzazione:

1. I clienti fidelizzati all’impresa diventano progressivamente meno sensibili alle attività dei concorrenti, aumentando il potere di mercato dell’impresa che si trova a godere di tale fiducia. In tal modo l’impresa avrà maggiore libertà di iniziativa, per esempio per ciò che riguarda le politiche di prezzo.
2. L’impresa non si troverà a dover compiere ingenti investimenti in comunicazione, potendo estendere la fiducia di cui gode ai nuovi prodotti con costi decrescenti in relazione all’aumento della fedeltà stessa (cosiddetto “effetto alone”<sup>54</sup>).

D’altro canto, la fiducia del cliente non costituisce un valore solamente per l’azienda, ma anche per il cliente stesso, in quanto comporta la riduzione del processo di scelta relativamente a stessi prodotti/servizi di fornitori diversi. Tuttavia, nonostante sia un’importante risorsa, la fedeltà dei clienti non è una caratteristica direttamente osservabile dall’impresa, trattandosi di un processo cognitivo interiore. In tal senso, potrebbe capitare di cadere in errore equiparando fenomeni di ripetizioni dell’acquisto con la vera e propria fedeltà, che invece costituisce la base per un rapporto duraturo tra impresa e consumatori.

---

<sup>53</sup> Lugli G., Ziliani C., *Dalle carte fedeltà a Internet: l’evoluzione del micromarketing*, “Micro & macro marketing”, 10.1, 2001, pp.115-142.

<sup>54</sup> Con effetto alone si intende la tendenza del consumatore di estendere la fedeltà per un prodotto ad altri prodotti che sono originari della stessa impresa.

### 3.1.1 Le tipologie di fedeltà<sup>55</sup>

La fiducia del consumatore all'azienda può essere determinata da diversi fattori, in base ai quali si possono individuare differenti tipologie di fedeltà:

- Fedeltà al monopolista: dal momento che il fornitore del prodotto o del servizio è l'unico *player* del mercato, il consumatore diventa fedele per necessità all'impresa, ma la maggior parte di volte non si ritiene soddisfatto della situazione, desiderando di rivolgersi ad un altro fornitore se ci fosse la possibilità di farlo.
- Fedeltà inerziale: tale fedeltà è anche detta abitudinaria, in quanto si caratterizza per il fatto che il consumatore non conosce le alternative di acquisto o ritiene troppo oneroso il processo di ricerca delle stesse.
- Fedeltà di prossimità: questo tipo di fedeltà si definisce inversamente proporzionale alla distanza (dal punto vendita prescelto). In questo caso il consumatore è fedele all'insegna per una convenienza rispetto alla distanza per arrivare al PDV. Dal momento che il punto vendita si trova nelle immediate vicinanze, il consumatore la ritiene una soluzione molto conveniente rispetto al recarsi in altri punti vendita.
- Fedeltà utilitaristica (*deal loyalty*): tale fedeltà si definisce legata alla convenienza di prezzo. In tal senso la *deal loyalty* si caratterizza per il fatto di essere molto labile, portando alla possibilità di perdere il cliente in qualsiasi momento, non appena la concorrenza offre un'alternativa più vantaggiosa.
- Fedeltà incentivata: esiste quando i consumatori familiarizzano con i programmi fedeltà e le imprese attuano numerose iniziative per mantenere la fedeltà all'insegna. Tuttavia, tale fedeltà rischia di evolversi in utilitaristica non appena si arriva a quella che può essere chiamata "guerra dei punti", in cui i *competitors* offrono vantaggi maggiori in termini di vantaggi relativi ai programmi fedeltà.
- Fedeltà cognitiva: viene considerata la fedeltà vera e propria, che garantisce all'impresa un vantaggio competitivo duraturo. Per quanto riguarda l'impresa, non si tratta solo di offrire vantaggi al cliente, ma di ricercare un allineamento

---

<sup>55</sup> Lugli G., Ziliani C., *Dalle carte fedeltà a Internet: l'evoluzione del micromarketing*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Cà Foscari Venezia, 24 novembre 2000.



dei valori dell'impresa con quelli del consumatore, che sviluppando tale fedeltà, non sente più l'esigenza di rivolgersi ai *competitors* per trovare alternative più vantaggiose.

In altre parole, il fatto che un cliente sia soddisfatto del prodotto, non implica necessariamente che abbia instaurato un rapporto di fedeltà con l'impresa. In tal senso, l'obiettivo delle organizzazioni si deve spostare dall'incentivazione a ripetere l'acquisto verso la creazione di un vero e proprio legame con il cliente, che comporta solitamente un aumento di ricavi nel breve periodo e un aumento dei profitti a lungo termine.

### 3.1.2 I benefici di una clientela fedele<sup>56</sup>

In termini di costi e ricavi, si possono indicare i benefici che un'impresa riceve dalla fedeltà dei propri clienti:

- Crescita del fatturato: si può dire che una clientela fedele determini maggiori entrate favorite da un lato dalla ripetizione frequente degli acquisti e dall'altro dal progressivo aumento del paniere medio di spesa. In altre parole, con l'aumento di fedeltà del cliente, aumenterà di conseguenza anche l'importo dello scontrino medio.
- Pubblicità gratuita: l'impresa avrà la possibilità di ridurre gli investimenti in comunicazione e in pubblicità grazie alla fedeltà della propria clientela e all'aumento del passaparola tra i clienti, determinando un notevole risparmio in termini di costi di comunicazione.
- Minori costi di servizio: nel momento in cui i clienti si recano in negozio, la maggiore informazione e istruzione degli stessi circa i prodotti e servizi dell'impresa comporta la possibilità per la stessa di ridurre la consulenza e una maggiore libertà dei collaboratori che possono dedicare il proprio tempo lavorativo all'esecuzione di altri lavori.
- Maggiore redditività a lungo termine: la fedeltà non è determinata solo da offerte e promozioni speciali, ma dalla capacità dell'impresa di spronare i clienti ad effettuare acquisti frequenti e ripetuti per tutto l'anno, determinando un

---

<sup>56</sup> Daccò M., *Politiche di micromarketing e sviluppo della fedeltà della clientela nell'impresa distributiva*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Cà Foscari Venezia, 24 novembre 2000.

aumento del fatturato costante e di lungo periodo (non solo in vista di occasioni particolari).

- Soddisfazione dei collaboratori: il personale di vendita, trovandosi davanti ad un cliente fedele alla marca e competente in termini dei prodotti venduti, è più incentivato a servire i clienti e ad offrirgli assistenza in caso ne avessero la necessità.
- Minori costi di acquisizione di nuovi clienti: grazie alla fedeltà all'insegna, i costi di acquisizione di nuovi clienti diminuiscono, ma aumentano una volta che i clienti fedeli sono attaccati dai *competitors*.

### 3.1.3 Il Customer Lifetime Value (LTV)<sup>57</sup>

In ottica di lungo periodo i benefici sopraelencati (legati alla fedeltà della clientela alla marca/insegna) determinano un significativo aumento della redditività dell'impresa, costituendo un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti del settore. Entrando maggiormente in dettaglio, è possibile per le imprese monitorare la variazione di redditività dei consumatori nel tempo calcolando il cosiddetto *lifetime value*. In altre parole, l'organizzazione ha la possibilità di calcolare il valore nel tempo relativo ad una clientela fedele e la successiva variazione della stessa tramite strumenti informatici che permettono di seguire e monitorare un numero elevato di clienti.

In particolare, per calcolare il cosiddetto *lifetime customer value* si fa riferimento alla seguente formula:

$$LTV = VM \times FA \times CV,$$

dove

LTV è il *lifetime value* del cliente,

VM rappresenta il valore medio di una transazione di quel cliente o segmento di clientela,

FA è la frequenza d'acquisto di quel cliente o segmento (o totale clientela),

---

<sup>57</sup> Valdani E., Busacca B., *Customer based view: dai principi alle azioni*, "Micro & Macro Marketing", 10.1, 2001, pp. 7-32.

CV è il ciclo di vita atteso o durata del rapporto di quel cliente o segmento di clientela (nella pratica si tratta del *tasso di retention*).

In questo senso, si può affermare che la fedeltà al cliente e la suddivisione tra clienti fedeli e non fedeli alla marca insegna possono costituire un valido criterio per le imprese al fine di svolgere analisi approfondite sul proprio bacino d'utenza al fine di trovare una valida segmentazione del mercato di riferimento. Tuttavia, nella maggior parte di casi, le imprese non si rendono conto di avere una reale opportunità di analisi del mercato e, di conseguenza, l'orientamento alla fedeltà non viene tradotto automaticamente nella formulazione di pratiche aziendali mirate. Tutte le organizzazioni, invece, dovrebbero sfruttare tali opportunità di analisi e focalizzare gli sforzi sulla formulazione di strategie d'impresa rivolte ai segmenti di clientela che sono stati individuati come maggiormente redditizi.

### 3.2 Il processo di fidelizzazione e le fasi della fedeltà

Si può dire che il processo di fidelizzazione sia composto da più fasi<sup>58</sup>:

1. **Acquisto:** si tratta del momento in cui il consumatore attua il processo di scelta tra le numerose alternative proposte dal mercato. In tal caso, il mix di prodotti offerto dall'impresa ha l'obiettivo di soddisfare le preferenze e i bisogni del cliente, in modo che lo stesso decida di realizzare l'acquisto nel punto vendita dell'impresa.
2. **Riacquisto:** è il momento in cui il cliente conferma la scelta che aveva precedentemente fatto mediante il primo acquisto in PDV. Il riacquisto da parte del cliente presume che si sia verificata una certa soddisfazione nella prima spesa effettuata in PDV e che si sia innalzato il livello di fiducia dello stesso nei confronti del *retailer*. Si tratta di una fase delicata, in cui l'impresa dovrebbe individuare una possibilità nel cliente e incentivare la sua fedeltà all'impresa.
3. **Fidelizzazione:** in questo caso non si tratta solo della frequenza con cui il cliente si reca in PDV od entra in contatto con l'impresa ma, con tale processo si

---

<sup>58</sup> Castellet M., *Marketing Management. Teorie e politiche di gestione di marketing*, Francoangeli Srl, Milano, 2006, pp. 38-39.

fa riferimento al grado di coinvolgimento tra consumatore e organizzazione. In questo caso, mentre il cliente desidera un rapporto continuo e duraturo con il distributore, quest'ultimo avrà il compito (una volta acquisita la fiducia del consumatore) di stimolarlo negli acquisti mediante iniziative di marketing diretto, azioni promozionali dedicate in modo da farlo sentire unico nei confronti dell'impresa.

4. **Rifidelizzazione:** in questo caso, per promuovere nuovamente la fidelizzazione del cliente, l'impresa deve mettere in atto azioni di marketing ed iniziative promozionali con una frequenza molto elevata, in modo da non offrire al cliente il tempo di stancarsi del proprio rapporto con l'impresa. In questo modo, l'organizzazione si assicura una relazione duratura con i clienti fedeli, creando uno stretto contatto con gli stessi, stimolandoli continuamente negli acquisti e nel coinvolgimento con l'insegna.

In base alla soddisfazione che stimolano nel cliente, esistono tre principali categorie di fedeltà:

- Fedeltà a rischio: tale fedeltà viene definita fedeltà a rischio, in quanto esiste il pericolo che il cliente senta la necessità di abbandonare il distributore al fine di ricercare maggiore soddisfazione nelle alternative proposte dai concorrenti. In tal caso, sia la soddisfazione cumulata nel tempo, che quella istantanea sono caratterizzate da livelli molto bassi, per i quali l'impresa non è in grado di sfruttare la fiducia del cliente nel tempo.
- Fedeltà in discussione: tale fedeltà si caratterizza per il fatto di essere fugace. In altre parole, il cliente si trova in una situazione di cambiamento per cui avrà di fronte due possibilità: abbandonare l'impresa in cerca di soluzioni maggiormente vantaggiose o confermare la fedeltà alla stessa, raggiungendo quella che per le organizzazioni è definita fedeltà stabile.
- Fedeltà stabile: si tratta del livello massimo di fedeltà a cui tutte le aziende aspirano. In questa situazione la soddisfazione dei clienti è molto elevata e continuano a verificarsi esperienze positive di acquisto e di relazione con l'azienda, per cui il consumatore è stimolato a rimanere fedele al fornitore.

### 3.3 Strumenti e azioni di fidelizzazione<sup>59</sup>

Prima di concentrare l'attenzione sulle azioni che mirano ad incrementare la fedeltà della clientela, si cerca di dare una definizione di fidelizzazione intendendo, con tale termine, tutte quelle azioni e strategie di marketing che sono dirette al mantenimento della clientela già esistente e alla creazione di un più elevato grado di soddisfazione dei consumatori nei confronti dell'impresa.

In questo senso, fidelizzare i propri clienti significa essere a conoscenza delle loro abitudini d'acquisto e dei loro desideri, al fine di poterli soddisfare al meglio offrendo loro prodotti, soluzioni o promozioni mirate.

“Se conoscenza, comprensione e cura sono i pilastri della fedeltà, le azioni possono dirsi i mattoni necessari a costruire nel concreto una strategia di *loyalty*”<sup>60</sup>.

Le azioni di fidelizzazione hanno il fine ultimo di aumentare i benefici e soddisfare i bisogni richiesti dal cliente (per esempio mediante la riduzione dei problemi di acquisto o la riduzione dei livelli di prezzo) in modo da incrementare i livelli di soddisfazione e di fiducia dello stesso, consolidando un comportamento di acquisto fedele e una relazione duratura con l'organizzazione.

Per quanto concerne l'attuazione di una politica di *customer loyalty*, le organizzazioni progettano una serie di azioni mirate ad innalzare il livello di soddisfazione del cliente e creare con lo stesso una relazione duratura nel tempo. In particolare, le azioni di fidelizzazione possono essere suddivise e classificate secondo due criteri distinti:

**Orientamento:** con questo termine si fa riferimento all'orizzonte temporale che l'impresa intende adottare per l'attuazione delle azioni che andranno ad incrementare la fiducia della clientela. Si parla in tal caso di orientamento strategico e orientamento tattico:

1. Strategico: in questo caso le azioni di fidelizzazione mirano sostanzialmente al mantenimento del rapporto di fiducia col cliente nel lungo periodo. In tal senso, l'impresa ha il compito di aumentare o migliorare i servizi offerti ai consumatori oppure ridurre i costi in modo da offrire gli stessi una convenienza di prezzo.

---

<sup>59</sup> Di Vittorio A., *Customer Relationship Management e nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico*, FrancoAngeli Srl, Milano, 2007, pp. 192-196.

<sup>60</sup> Valdani E., Busacca B., 1992 citati in A. Di Vittorio, *Customer relationship management e nuovi processi d'acquisto per il consumatore turistico*, Francoangeli Srl, Milano, 2007, pg.190.

Tali azioni strategiche, nonostante siano di difficile realizzazione, permettono il raggiungimento di un vantaggio competitivo di lungo termine, in quanto non imitabili dalla concorrenza, determinando un elevato impatto sulla struttura organizzativa e produttiva dell'impresa.

2. Tattico: tali azioni si caratterizzano per il fatto di essere molto rapide per quanto riguarda l'esecuzione, determinando effetti immediati in termini di riduzione del tasso di abbandono della clientela. Nonostante si possa individuare un vantaggio nella rapidità con cui si svolgono, tali azioni si caratterizzano per il fatto di essere facilmente imitabili dalla concorrenza, non avendo un impatto profondo sulla struttura organizzativa e produttiva dell'impresa.

**Fase:** con questa espressione si intende il processo di pre o post abbandono da parte del cliente che decide di recedere dal rapporto di fedeltà instaurato con l'azienda. Secondo tale criterio le azioni possono essere suddivise in:

1. Proattive: questo tipo di azioni si caratterizza per il fatto di cercare di ritardare il passaggio di un cliente ad un altro *player* del settore. Di fatto, questo tipo di azioni vengono attuate dall'impresa con lo scopo preciso di creare un'elevata soddisfazione nel cliente, anticipando i bisogni e le aspettative degli stessi, in modo tale da frenare il passaggio ad altri fornitori del mercato (tali azioni agiscono nella fase di pre abbandono con il preciso obiettivo di evitarlo).
2. Reattive: in questo caso le azioni sono implementate una volta che il cliente ha già effettuato la scelta di rivolgersi ad un altro fornitore, facilitando in tal modo l'uscita del cliente dal rapporto con l'impresa stessa (tali azioni agiscono nella fase di post abbandono).

Incrociando tra loro le classificazioni appena analizzate si ottengono quattro tipi di azioni: azioni strategiche proattive, azioni strategiche reattive e tattiche proattive, azioni tattiche reattive.

### **3.3.1 Azioni strategiche proattive**

Si può dire che tali azioni, in quanto caratterizzate da un orientamento strategico, mirino a creare una maggiore soddisfazione del cliente, cercando di migliorare il rapporto con quest'ultimo. Il termine proattive si riferisce al fatto che tali azioni si

pongono come obiettivo finale quello di far sì che il cliente non prenda mai in considerazione la possibilità di rivolgersi ad un concorrente. Inoltre, le azioni proattive “mirano a far sì che il cliente rimanga soddisfatto all’interno del normale ciclo del prodotto<sup>61</sup>”.

La logica di fondo di questa categoria di azioni è quella di eliminare gli eventuali problemi prima che siano percepiti dalla clientela (per esempio realizzando un’innovazione di prodotto/servizio in modo da anticipare la concorrenza e soddisfare i bisogni impliciti dei consumatori).

In un mercato caratterizzato da una forte pressione competitiva e un’inarrestabile obsolescenza dei prodotti/servizi, l’adozione di tali azioni diventa di notevole importanza, dal momento che tali iniziative consentono di mantenere la relazione con la clientela stabile nel tempo.

Nel dettaglio, si possono individuare alcuni esempi di azioni che migliorano l’uso normale del prodotto/servizio: tra esse si possono annoverare la riprogettazione dei prodotti offerti in modo da renderli maggiormente adatti alle esigenze della clientela, il motivare il personale di vendita in modo che possa offrire maggiore consulenza al consumatore, ecc.. Altre azioni proattive, invece, mirano ad potenziare la reputazione positiva dell’impresa, il riacquisto dei prodotti o l’aumento di acquirenti potenziali. Alcuni esempi sono l’erogazione di benefici inattesi, , organizzazione di *focus group* per l’individuazione delle esigenze della propria clientela, miglioramento del sito internet aziendale, ecc..

In conclusione, si può dire che le azioni sopraelencate puntano ad attivare processi di fidelizzazione e *retention* dei clienti in modo tale da concentrare gli sforzi promozionali proprio dove l’impresa ha individuato target molto redditizio.

### **3.3.2 Azioni strategiche reattive e tattiche proattive**

Questo tipo di azioni vengono attuate nel momento del passaggio del cliente che decide di acquistare prodotti/servizi della concorrenza. La differenza sostanziale tra le due tipologie in questione si riscontra nel tempo di realizzazione, infatti, mentre le azioni

---

<sup>61</sup> Di Vittorio A., *Customer Relationship Management e nuovi processi di acquisto per il consumatore turistico*, FrancoAngeli srl, Milano, 2007, pg. 192.

strategiche reattive intervengono tempestivamente (tentando di gestire il problema non appena si presenta), le azioni tattiche proattive agiscono quando la scelta da parte del cliente è stata già effettuata, cercando di ritardare il passaggio alla concorrenza.

Le azioni strategiche reattive hanno l'obiettivo finale di gestire in modo tempestivo un problema aziendale senza però sconvolgere l'equilibrio dell'organizzazione. In tal senso, quando si presenta una situazione delicata da gestire, l'impresa agisce attuando una serie di iniziative che il cliente possa ritenere efficaci e in linea con le proprie esigenze (disposizione di prodotti/servizi sostitutivi, sostituzione dei prodotti malfunzionanti, benefici e vantaggi immediati offerti ai clienti per rimediare ad un grosso danno subito, servizi di reso immediato del prodotto o restituzione del denaro corrispondente, ecc.).

Le azioni tattiche proattive, invece, sono azioni che l'impresa pone in atto al fine di evitare il passaggio del proprio cliente ad un altro *player* del mercato. In tal caso, alcune delle azioni che l'impresa può mettere in atto per contrastare il problema sono:

- *bundling* di prodotto/servizio: l'impresa cerca di proporre un acquisto combinato di prodotti e servizi;
- *bundling* sul cliente: dopo aver individuato un gruppo di clienti appartenenti allo stesso nucleo familiare, alla stessa impresa o allo stesso club o associazione, l'impresa cerca di individuare offerte e promozioni da proporre all'intero gruppo, che garantiscano un valore superiore rispetto a quello ottenuto se i clienti avessero acquistato il prodotto singolarmente;
- barriere sistemiche: si fa riferimento all'apposizione di barriere continue che interrompano e blocchino la mobilità verso un altro fornitore (per esempio l'acquisizione di informazioni utili che non sono usufruibili per i prodotti di altre aziende concorrenti);
- barriere di apprendimento: in questo caso l'impresa cerca di semplificare l'utilizzo di prodotti/servizi complessi rendendo alti i costi di passaggio ai prodotti/servizi di altri fornitori;
- *cross-sector marketing*: con questo termine si indicano le iniziative poste in essere dall'impresa che si accorda con altre organizzazioni di settori diversi per mettere in atto azioni di marketing congiunte;



- *fidelity club* e *co-branding*: il *co-branding* consente di legare il proprio marchio ad un altro attraverso regole di co-operazione. Attraverso la *fidelity card* si può attuare la strategia di *co-branding* in modo che una sola carta possa essere utilizzata presso più esercizi commerciali<sup>62</sup>.

### 3.3.3 Azioni tattiche reattive

Nel caso di azioni tattiche reattive si fa riferimento a quelle azioni che hanno lo scopo di gestire la situazione in cui il cliente decide di rescindere dal legame con l'impresa, per rivolgersi ad un altro fornitore.

Prima che il cliente decida di passare in modo definitivo ad un altro fornitore, l'impresa ha la possibilità di attuare una serie di iniziative come l'istituzione di un *retention team*, ovvero un gruppo di persone che si facciano carico delle richieste di chiusura del rapporto da parte del cliente oppure l'attuazione di programmi di *retention* ad hoc in cui l'impresa tenta di proporre al cliente dei vantaggi rilevanti con lo scopo di bloccare il cliente dalla rescissione del rapporto con l'impresa, o che lo facciano riflettere in merito alla sua decisione<sup>63</sup>.

Esistono anche una serie di azioni che mirano invece al recupero dei clienti che si sono rivolti ad un altro fornitore: in questo caso si parla di *win-back letter*, *competitive upgrade*, ovvero l'applicazione da parte dell'azienda dello stesso trattamento di favore sia ai propri clienti che a quelli di altre aziende, in riferimento a prodotti/servizi simili.

---

<sup>62</sup> *Fidelity card*, "Easybiz. Consulenza in sistemi di innovazione", 2007. Indirizzo web: <http://blogs.dotnethell.it/DYNAMICSNAVTEMPOZERO/Sistemi-di-Fidelity-card-EASYBIZ/>.

<sup>63</sup> Mauri C., *Promuovere la fedeltà: strumenti, tecniche e concetti*, Egea, Milano, 1997.

### 3.4 I programmi fedeltà

#### 3.4.1 Caratteristiche delle *continuity promotions*<sup>64</sup>

In estrema sintesi, le imprese adottano i programmi fedeltà per una serie di funzioni svolte sulla clientela di riferimento: identificazione dei clienti profittevoli, raccolta di dati e informazioni per la loro segmentazione, controllo dell'efficacia delle iniziative di marketing.

In particolare, si possono elencare una serie di caratteristiche che mettono in luce l'importanza dei programmi fedeltà in ottica di *customer retention*:

1. Le promozioni fedeltà solitamente hanno come obiettivo quello di sostenere le vendite in particolari periodi di difficoltà dell'impresa. Le organizzazioni dovrebbero adottare tali promozioni non solo in un'ottica remunerativa, ma anche allo scopo di creare relazioni di lungo periodo, in modo da educare il cliente e di famigliarizzarlo con i propri prodotti/servizi.
2. Nello sviluppo delle promozioni fedeltà, le organizzazioni dovrebbero porre maggiore attenzione alla coerenza delle stesse con il posizionamento della marca/insegna e con la *mission* e i valori dell'impresa, in modo da favorire il posizionamento dell'organizzazione e dell'offerta di prodotti nella mente dei propri clienti.
3. Le imprese che attuano i programmi fedeltà dovrebbero sfruttare al massimo tutte le informazioni contenute nelle tessere fedeltà, in modo tale da ottenere vantaggi in termini di apprendimento dei comportamenti d'acquisto dei propri clienti e in modo da poter formulare un'offerta più stuzzicante per il consumatore (anche se non tutte le organizzazioni sono in grado di mettere a frutto tale patrimonio cognitivo).

---

<sup>64</sup> I cosiddetti programmi di continuità sono programmi di marketing diretti verso il commercio o il consumatore, che forniscono motivi a valore aggiunto per riacquistare un prodotto o servizio ripetutamente. *Definition of continuity and loyalty programs*, Inmar, gennaio 2011. Indirizzo web:

<https://www.inmar.com/Pages/InmarArticle/DefinitionofContinuityandLoyaltyPrograms/>.

Per quanto riguarda le caratteristiche dei programmi fedeltà, si possono distinguere in base a<sup>65</sup>:

- a. Criteri di differenziazione delle condizioni.
- b. Grado di segmentazione della clientela.

### 3.4.2 I criteri di differenziazione delle condizioni

Le imprese possono far leva su vantaggi di diverso tipo al fine di modificare il comportamento del cliente ed educarlo a mantenere nel tempo i comportamenti desiderati. In tal senso, l'organizzazione cerca di offrire ai propri clienti degli incentivi come ricompensa della fedeltà ricevuta. Gli incentivi con i quali l'impresa differenzia il servizio e l'esperienza del cliente, possono prendere la forma di riduzioni dell'esborso (sconti o promozioni *below the line*) o di aumenti di utilità (premi, privilegi e servizi aggiuntivi, detti anche leve *above the line*). A loro volta, gli incentivi possono essere erogati immediatamente o differiti nel tempo.

Per quanto riguarda l'organizzazione, la scelta tra l'erogazione di un vantaggio immediato e un vantaggio differito influisce sulla capacità del programma fedeltà di condizionare il comportamento del cliente. In questo senso, nel caso di vantaggi molto allettanti e immediati nel tempo il consumatore non può sapere se la scelta effettuata dall'impresa è stata indotta dal prodotto o esclusivamente dal vantaggio stesso. D'altra parte, mediante premi e vantaggi differiti nel tempo, il *retailer* ha la possibilità di instaurare con il cliente una relazione, in quanto l'interruzione del rapporto con l'impresa determinerebbe contestualmente la perdita dei vantaggi guadagnati.

Alla luce delle considerazioni svolte, si può affermare che la funzione di un programma fedeltà organizzato col differimento del beneficio nel tempo si differenzia in modo sostanziale dalle altre tecniche promozionali che fanno riferimento all'impulso ed esauriscono la loro funzionalità nel breve periodo. Il differimento dei vantaggi erogati permette all'impresa di instaurare con i propri clienti una relazione duratura nel tempo, che non termina una volta che il vantaggio sia stato erogato.

---

<sup>65</sup> Lugli G., Ziliani C., *Dalle carte fedeltà a Internet: l'evoluzione del micromarketing*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Cà Foscari Venezia, 24 novembre 2000, pp. 6-7.

### 3.4.3 Gradi di segmentazione della clientela

La seconda dimensione rilevante che entra in gioco per classificare i programmi fedeltà è il grado di segmentazione della clientela, ovvero il grado di dettaglio a cui il programma scende nell'individuazione degli elementi che costituiscono la base clienti. Si può dire che, in ottica di lungo periodo, la segmentazione costituisca il punto di partenza di un processo che mira a riconoscere e sfruttare la diversità congenita nella base clienti.

In altre parole, attraverso una segmentazione dei clienti più approfondita, l'impresa ha la possibilità di impegnarsi nella realizzazione di politiche di micromarketing, e *marketing one to one*, indirizzando gli sforzi promozionali in segmenti individuati come maggiormente redditizi. Tale condizione può comportare un vantaggio competitivo meno imitabile dai *competitors*.

In seguito, da tale segmentazione l'impresa procede ad individuare uno o più segmenti come target delle azioni di marketing, in modo tale da progettare offerte mirate che si differenzino per quanto riguarda le condizioni di vendita e del servizio, in base al target considerato.

I criteri di segmentazione della clientela sono utili per l'organizzazione ai fine di identificare e misurare l'importanza, la profittabilità e la marginalità economica della clientela. Si tratta in particolare di: caratteri socio-psicografici (dati anagrafici dei soggetti), frequenza con cui i clienti acquistano in punto vendita e il paniere medio di spesa, composizione dello scontrino ed altri parametri più specifici individuabili analizzando il *dataset* proveniente dalle carte fedeltà emesse e sottoscritte.

Tuttavia, il fatto che i parametri della segmentazione siano noti e analizzabili dallo studio dei dati provenienti dalle carte sottoscritte non significa che tutte le imprese siano in grado di utilizzarli. Non tutte le organizzazioni sono a conoscenza del fatto che la segmentazione e l'individuazione di target permette di generare una differenziazione dei clienti stabile nel tempo, determinando un vantaggio competitivo sostenibile.

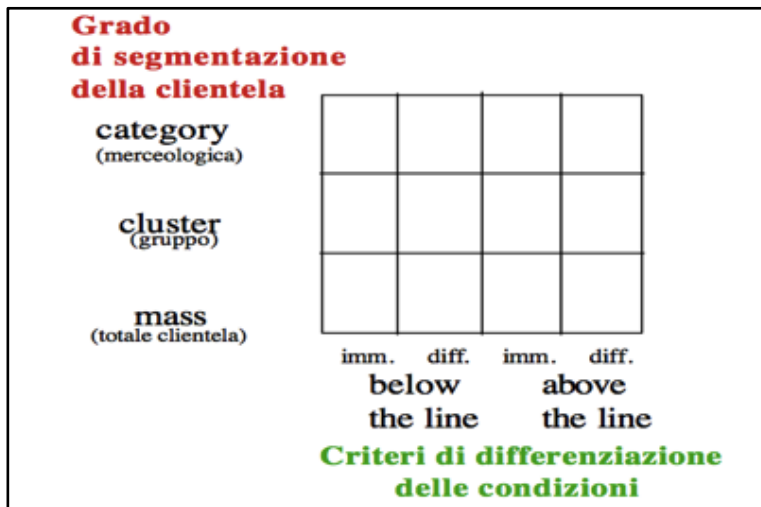
Una volta segmentata la clientela, l'impresa deve procedere ad individuare uno o più segmenti target sui quali specificare gli obiettivi e individuare le azioni di *micromarketing* più opportune.

Mediante l'analisi di 50 imprese del settore distributivo e dei corrispettivi programmi fedeltà, Cristina Ziliani, docente dell'università di Parma, ha strutturato una classificazione dei programmi fedeltà in base al grado di segmentazione della clientela. In particolare, si possono individuare quattro tipologie di programmi fedeltà: *mass*, *cluster*, *category* e *one-to-one*. Tali programmi si distinguono in base all'ampiezza della segmentazione:

- *Mass*: la segmentazione riguarda in questo caso una sola variabile, ovvero il possesso o non possesso della carta (dunque il cliente può essere titolare o non titolare). Inoltre, il beneficio derivante dal programma fedeltà è lo stesso per tutti i titolari della *fidelity card*.
- *Cluster*: è un livello più sofisticato e complesso di segmentazione della clientela, che individua due o più segmenti con le medesime caratteristiche, a cui rivolgere comunicazioni e promozioni mirate e specifiche.
- *Category*: implica la raccolta, per ciascun titolare, dei dati analitici relativi alla composizione del suo paniere di spesa e scontrino medio. Tuttavia, tale programma comporta maggiori complessità dal punto di vista dei sistemi informativi utilizzati e maggiori costi di implementazione. D'altro canto, ad un livello così dettagliato di segmentazione diventa possibile per l'organizzazione effettuare ogni tipo di analisi e di azione mirata, imperniata sul singolo prodotto o sul singolo cliente.
- *One-to-one (customer specific marketing)*: in questo caso tutto il mix e la comunicazione viene studiato su misura di un singolo cliente (ad esempio le azioni di marketing diretto).

Nonostante il grado di segmentazione *one-to-one* sia l'obiettivo finale di tutte le aziende, nessun programma fedeltà è stabilmente strutturato in tal modo. Le organizzazioni possono comunque raggiungere buoni risultati attraverso un'offerta modulare del programma fedeltà, arrivando ad un livello di segmentazione abbastanza profondo e plasmando le offerte sulla base delle esigenze di ciascun cliente appartenente al target scelto.

Figura 3.1 – Gli elementi strutturali che caratterizzano i programmi fedeltà



Fonte: Lugli G, Ziliani C., *Dalle carte fedeltà a Internet: l'evoluzione del micromarketing*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Cà Foscari Venezia, 24 novembre 2000, pg. 7.

### 3.4.4 Gli incentivi dei programmi fedeltà

Gli incentivi, gli sconti e le promozioni possono essere ritenuti la componente più visibile dei programmi fedeltà, che permettono di differenziarli da quelli proposti dai *competitors* del settore.

In ottica di innovazione dei programmi fedeltà, le organizzazioni devono far leva proprio sugli incentivi offerti ai clienti, puntando su quelli che hanno riscosso maggior successo ed abolendo quelli che non sono stati apprezzati dai consumatori.

In relazione alla figura 2.2 che riporta un elenco di incentivi tipicamente utilizzati nei programmi fedeltà, si può considerare la voce servizi l'area più interessante e quella degna di maggiori considerazioni: partendo dalla fiducia costruita intorno all'insegna, i *retailers* di maggiori dimensioni hanno ritenuto di fondamentale importanza estendere l'offerta di servizi a campi anche molto distanti dai prodotti offerti, in modo tale da diversificare maggiormente l'offerta rispetto a quella dei concorrenti.

In termini generali, quando si parla di incentivi, si fa riferimento ai benefici che l'organizzazione decide di erogare per i titolari dei programmi fedeltà, in modo tale da mantenere e spronare la loro fiducia per la marca/insegna nel tempo. Tuttavia esistono

anche sconti immediati, che mirano invece a risanare un momento di difficoltà relativo alle vendite, o ancora l'erogazione di privilegi per fare sentire i clienti fedeli come unici rispetto agli altri ed incrementare la loro fiducia nei confronti dell'impresa.

Tutti gli incentivi hanno lo stesso obiettivo di fondo: coinvolgere i clienti fedeli nei programmi fedeltà, incrementare la loro fiducia nell'impresa e mantenere il rapporto con gli stessi stabile nel tempo.

Inoltre, l'erogazione di benefici e incentivi è un modo per l'organizzazione di rinnovare il programma fedeltà, nel tentativo di differenziarsi dai competitors e rendere tali vantaggi difficilmente imitabili. In tal senso, anche l'emergere di Internet e dei suoi strumenti, hanno giocato un ruolo fondamentale proprio grazie alle possibilità interattività col cliente e di massima personalizzazione dell'offerta.

**Figura 3.2– Gli incentivi usati per incentivare i clienti negli acquisti**



Fonte: Lugli G., Ziliani C., *Dalle carte fedeltà a Internet: l'evoluzione del micromarketing*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Cà Foscari Venezia, 24 novembre 2000, pg. 8.

### 3.5 La carta fedeltà<sup>66</sup>

La carta di fedeltà può essere ritenuta uno strumento fondamentale per la realizzazione di progetti di marketing relazionale. “Le *fidelity card* rappresentano il simbolo di riconoscimento e d’identificazione dei consumatori che partecipano a un programma di fidelizzazione<sup>67</sup>”.

Poiché l’obiettivo del marketing relazionale è quello di creare un vincolo fisico tra l’azienda e il cliente, si può dire che le carte fedeltà siano uno strumento efficiente per la realizzazione e mantenimento di tale vincolo. Oltre ad avere come obiettivo principale la fidelizzazione del cliente stesso, le *fidelity card* rappresentano anche il mezzo più idoneo per la raccolta delle informazioni sui clienti di un’impresa. In quest’ottica, a livello dell’organizzazione, l’emissione di carte fedeltà è generalmente associata allo sviluppo di un *software* che permette di raccogliere, mantenere ed estrapolare dati importanti sulle abitudini d’uso della clientela.

#### 3.5.1 Storia e sviluppo delle *fidelity card*

Per dare una data d’inizio al fenomeno delle *fidelity card* è necessario risalire fino alla seconda metà degli anni ’90, quando numerose catene distributive del commercio *grocery* hanno lanciato per la prima volta le loro tessere fedeltà (alcuni esempi sono: *Club Card* di Tesco, *Fidaty Card* di Esselunga, *SpesAmica* del Gruppo GS<sup>68</sup>).

Con il lancio delle tessere personalizzate, si è dato inizio ad un’era che alcuni autori hanno definito “*Marketing Information Revolution*”<sup>69</sup>, caratterizzata dall’esigenza primaria di conoscenza del comportamento dei clienti da parte delle imprese.

---

<sup>66</sup> Cedrola E., Memmo S., *Loyalty marketing and loyalty cards: a study of the Italian market*, “International Journal of Retail & Distribution Management”, 38.3, 2010, pp. 205-225.

<sup>67</sup> Quando si parla di fedeltà e fidelizzazione spesso si attribuisce ai due termini lo stesso significato, mentre fedeltà e fidelizzazione non sono sinonimi: la fedeltà indica la presenza di un legame forte tra impresa e cliente, mentre la fidelizzazione indica l’intensità di tale legame.

<sup>68</sup> Il Gruppo GS S.p.a. era una società della grande distribuzione alimentare italiana, operante su larga scala nel territorio nazionale con vari marchi. In seguito all’acquisto da parte della catena francese Carrefour, attualmente i supermercati GS hanno cambiato insegna e sono diventati *Carrefour Market*.

<sup>69</sup> Blattberg C., Glazer R., Little J.D., *The marketing information revolution*, “Harvard Business School Press”, Boston, 1994 citati in Scott W.G., *Marketing e competizione*, Vita e pensiero, Milano, 1997, pg. 16.



In particolare, i progressi nella conoscenza e nell'utilizzo dei *customer database* aziendali hanno rivelato che le carte fedeltà possono essere utilizzate per applicare le strategie di marketing globali ripensate in ottica locale, costituendo un vero e proprio legame tra azioni di marketing locali e strategie globali.

In tal senso, le grandi catene investono ingenti somme nell'implementazione di strategie di marketing locale, di micromarketing e *marketing one-to-one*, che siano coerenti con le strategie globali ma che possano, allo stesso tempo, garantire una migliore personalizzazione del servizio offerto ai propri clienti (sempre più esigenti ed informati<sup>70</sup>).

Dal momento che il successo e la salute di un'organizzazione dipendono in gran parte dalla robustezza del suo portafoglio clienti, le imprese devono per prima cosa identificare i propri consumatori, tracciandone il comportamento d'acquisto, in seguito devono trasformare i dati raccolti in conoscenza al fine di sviluppare azioni di marketing efficaci. A questo punto, le organizzazioni possono pianificare strategie efficienti e idonee ad essere apprezzate dai consumatori, i quali si lasceranno progressivamente coinvolgere in una relazione durevole con l'impresa, che ha lo scopo ultimo di creare valore aggiunto e aumentarne il fatturato.

Si può dunque intuire come la conquista di una relazione durevole con i propri clienti è solo il fine ultimo delle carte fedeltà, che in primo luogo costituiscono un vero e proprio strumento di conoscenza della propria clientela.

Nei primi stadi di sviluppo, l'acquisizione di conoscenza tramite le *fidelity card* si basava sostanzialmente sull'applicazione di tecniche statistiche di base e di strumenti di *geomarketing* al *customer database*, integrando i dati demografici e i dati relativi al comportamento d'acquisto. Recentemente vi è stato un notevole sviluppo di tecnologie alternative alle *fidelity card*: nello specifico, il mercato sta cercando di sfruttare la diffusione di dispositivi come *smartphone* e *tablet* connessi ad internet in aggiunta o in sostituzione alle tessere fedeltà fisiche tradizionali. I vantaggi nell'avere la tessera fedeltà virtuale, su *smartphone* o nella modalità *online*, si possono riassumere nel minor costo di gestione e produzione, possibilità di innovare le strategie di marketing che sfruttano la connessione coi social network e miglioramento del mondo digitale.

---

<sup>70</sup> Ziliani C., *Loyalty marketing. Creare valore attraverso le relazioni*, EGEA, Milano, 2008.

In estrema sintesi le carte fedeltà sono la “soluzione per trasformare i dati freddi sul comportamento d’acquisto in calde relazioni con i clienti<sup>71</sup>”. Inoltre, le relazioni tra impresa e clienti sono molto più forti, quanta più conoscenza è in grado di essere estrapolata da parte dell’impresa circa le abitudini ed esigenze dei clienti e quanto più i consumatori vengono a conoscenza di informazioni circa i prodotti/servizi dell’impresa (*learning relationship*, intesa come processo di apprendimento reciproco in cui l’azienda e i clienti imparano a conoscersi, ad apprezzarsi e ad apprendere informazioni al fine di modificare il loro comportamento per assecondare le esigenze di entrambi).

### 3.5.2 Caratteristiche delle carte fedeltà

Generalmente, la carta fedeltà è una semplice tessera plastificata, le cui dimensioni standard sono 86x54x0,76 mm<sup>72</sup>. Esistono diversi tipi di tecnologie che consentono di decodificare i dati di una carta e associarli univocamente ad un cliente: in particolare si parla di codice a barre, RFID<sup>73</sup>, banda magnetica o microchip. Tramite questi strumenti, l’impresa è in grado di identificare i propri clienti, non solo dal punto di vista dei dati anagrafici, ma anche dalla loro propensione agli acquisti nel proprio punto vendita.

Quando si parla di acquisizione di informazioni sui comportamenti d’acquisto dei clienti tramite le *fidelity card*, si fa riferimento, dunque, alla capacità di tali tessere di registrare le caratteristiche dei consumatori e le loro abitudini di acquisto, per poi decodificarle in modo da creare e mantenere un *database* di informazioni sui clienti sempre aggiornato.

Solitamente le carte fedeltà sono emesse dalle aziende per diversi scopi e modalità d’uso. In particolare si può parlare di:

1. Raccolta punti: in questo caso la carta assumerà le caratteristiche di una campagna promozionale basata sull’accumulo di punti in proporzione alla spesa effettuata. Al raggiungimento di una soglia punti stabilita dall’azienda, al cliente

---

<sup>71</sup> Mauri C., *Fedeltà alle carte e fedeltà al negozio coincidono?*, in *Le tendenze di marketing in Europa*, Cà Foscari Venezia, 24 Novembre 2000.

<sup>72</sup> *Definizione di carta fedeltà*, Wikipedia, l’enciclopedia libera,. Indirizzo web: [http://it.wikipedia.org/wiki/Carta\\_di\\_fedeltà](http://it.wikipedia.org/wiki/Carta_di_fedeltà).

<sup>73</sup> Con l’acronimo RFID (dall’inglese *radio-frequency identification*, in italiano identificazione a radio frequenza) si intende una tecnologia per l’identificazione e/o memorizzazione automatica di dati di oggetti, animali o persone da parte di particolari dispositivi elettronici.

viene offerto un premio, può essere un buono sconto, uno sconto percentuale utilizzabile nei successivi acquisti oppure un premio da catalogo.

2. **Moneta elettronica:** rientrano in questa modalità operativa tutti i metodi di pagamento che si avvalgono di strumentazione elettronica in sostituzione della moneta contante.
3. **Borsellino elettronico:** in questo caso la carta contiene gli sconti accumulati durante gli acquisti effettuati presso i punti vendita e il credito accumulato sarà rispesabile presso gli stessi punti vendita o nel circuito di esercizi affiliati.
4. **Sistema misto:** in certi casi le aziende decidono di offrire una carta che si possa utilizzare sia come raccolta punti, sia come moneta elettronica.
5. **Carta Sconto:** l'impresa può decidere di adibire la carta solamente agli sconti percentuali con il fine di incentivare il cliente alla spesa.
6. **Gift Card:** anche se la *gift card* non può essere accumulata ad una carta fedeltà, l'azienda può decidere di avvalersi della *loyalty card* per adibirla ad una carta prepagata, che il cliente potrà usare per sé o regalare per un'occasione speciale. In questo caso, la tessera difficilmente potrà essere nominativa, di conseguenza verrà a mancare quella funzione chiave di decodificazione delle informazioni tipica delle *fidelity card*.

### 3.5.3 Tipologie di *fidelity card*

Le *fidelity card* possono essere classificate secondo due criteri:

1. **Il ruolo che assumono come strumento di pagamento:** in tal caso si avrà una suddivisione in base al ruolo di mezzo di pagamento che vanno ad assumere le *fidelity card*.
2. **La versatilità di impiego:** si fa riferimento alle possibilità di utilizzo e impiego della carta fedeltà a livello degli acquisti.

Per quanto riguarda il primo criterio, le carte fedeltà possono essere suddivise in:

- **Carte fedeltà pure:** questa prima categoria di carte non assume rilevanza in termini di mezzo di pagamento. In altre parole, la *fidelity card* è semplicemente una carta plastificata, non è legata in nessun modo al conto corrente del cliente e dunque non permette di effettuare nessun tipo di pagamento. Solitamente la

carta fedeltà pura viene rilasciata direttamente dal punto vendita, a titolo gratuito o dietro un compenso stabilito, e serve principalmente per la raccolta punti o l'acquisizione di particolari vantaggi.

- Carte di pagamento: tali carte fedeltà permettono al cliente di pagare la spesa in tutti i punti vendita dell'insegna, mediante l'addebito dell'importo direttamente sul conto corrente del consumatore. In questo caso il rilascio della carta non sarà gratuito e dipenderà dal possesso di alcuni requisiti essenziali del cliente (per prima cosa il possesso di un conto corrente). In linea generale la carta assume la funzionalità di un vero e proprio bancomat e prevede un tetto massimo di spesa settimanale/mensile stabilito dall'impresa stessa.
- Carte di credito: il rilascio di questa tipologia di carte fedeltà prevede una quota annuale da pagare, un conto corrente valido e il collegamento ad uno dei circuiti nazionali/internazionali di carte di credito. Con questa carta il cliente può effettuare le sue spese in punto vendita e pagare gli acquisti effettuati anche in altri esercizi commerciali: il *retailer* assume il ruolo di finanziatore del consumo e stabilisce dei massimali per le spese effettuate in negozio e per quelli effettuati in altri esercizi.

La seconda classificazione fa riferimento alla varietà di utilizzo della carta. In questo caso si possono individuare tre modalità di impiego:

- Utilizzo presso un unico distributore: la carta può essere utilizzata solo nei punti vendita dell'insegna che l'ha rilasciata.
- Utilizzo presso più esercizi commerciali: in questo caso il cliente possessore può acquistare da punti vendita diversi, ma connessi tra loro, in modo da accumulare vantaggi su tutti gli acquisti effettuati nei diversi esercizi. Il collegamento tra i vari esercizi può avvenire perché si trovano nella stessa area urbana/extraurbana e rivolgono la propria offerta allo stesso bacino di utenti o perché offrono dei prodotti complementari tra loro.
- Utilizzo presso distributori e altri operatori: si tratta di creare una serie di rapporti tra l'impresa e altri operatori in modo da aumentare le occasioni di utilizzo della carta renderla in tal modo più efficiente. Tali rapporti danno vita a quelli che vengono definiti *network della fedeltà*, indicando con tale espressione quella serie di iniziative promozionali messi in atto da partner appartenenti a

settori diversi. L'obiettivo di tali carte è quello di velocizzare la raccolta punti, in modo da rendere il programma fedeltà più attraente per i consumatori.

### 3.5.4 Carte fedeltà e CRM: la tecnologia della carta commerciale<sup>74</sup>

Il legame tra la *fidelity card* e il CRM è costituito dai dati che i punti vendita raccolgono attraverso le carte fedeltà distribuite ai consumatori. Tali dati, se opportunamente trasformati in informazioni, generano una conoscenza di notevole valore per l'impresa, che, se ben gestita, può portare ad un significativo miglioramento dell'offerta e all'aumento dei profitti.

In tal senso, quando si parla di creazione di conoscenza si fa riferimento alla trasformazione dei dati in informazioni rilevanti sui clienti. Tuttavia, tale trasformazione non è semplice da attuare in quanto l'impresa può non essere in grado di raccogliere e districarsi nell'enorme quantità di dati acquisiti che, producendosi continuamente nel tempo, possono risultare immediatamente obsoleti rispetto ai dati più recenti.

Come si può intuire dalle considerazioni appena svolte, la distribuzione delle carte fedeltà non è sufficiente se non viene poi supportata dall'implementazione di un buon sistema di CRM (*Customer Relationship Management*) che permetta la profilazione dei clienti titolari e che garantisca una facile comunicazione con essi.

Al fine di incrementare la conoscenza su abitudini e aspettative dei consumatori, per l'impresa è innanzitutto indispensabile identificare i clienti migliori e i loro comportamenti d'acquisto e ciò implica la costruzione di un *database* efficiente.

Una buona gestione del *database* inizia proprio dall'inserimento dei dati, controllato e costante, mediante l'utilizzo di specifici *software* che consentono di archiviare i contatti con le informazioni relative (indirizzi, numeri di telefono, e-mail, ecc.).

Da un punto di vista logistico, l'impresa deve dotarsi di un'architettura a supporto del sistema delle *loyalty card*, prevedendo l'utilizzo di strumenti di analisi classici e specialistici in grado di soddisfare i *marketing requirements*.

---

<sup>74</sup> ValueLab, *Il micromarketing: un nuovo approccio per analizzare e sfruttare l'eterogeneità dei mercati*, Valuelab, Milano. Indirizzo web: [http://www.valuelab.it/il\\_micromarketing.pdf](http://www.valuelab.it/il_micromarketing.pdf).

In particolare, per dotarsi di un'architettura efficace, il sistema deve prevedere, in un primo momento, l'utilizzo di quelli che sono definiti *Geographic Information System (GIS)*<sup>75</sup>, e in un secondo momento, l'utilizzo di software di *datamining*.

Nello specifico, i GIS sono software che permettono di visualizzare su una carta geografica dei dati di business acquisiti, se opportunamente geo-referenziati, ossia attribuiti univocamente all'unità geografica su cui debbano essere mappati. Attraverso l'utilizzo di tali software, l'impresa ha la capacità di effettuare l'analisi di fenomeni legati alle variabili territoriali. In linea generale, il sistema GIS prevede l'invio giornaliero dei dati scannerizzati dal punto vendita al gestionale, in modo da poter attivare settimanalmente le procedure di caricamento nel *datawarehouse*<sup>76</sup> contenente i dati sugli acquisti totali, acquisti in promozione, sul totale sconti goduti, sulla data dell'ultimo acquisto effettuato, ecc..

In estrema sintesi, si può dire che il *datawarehouse* viene strutturato in due fasi distinte:

1. Prima fase: si procede ad analizzare, a livello macro, i comportamenti dei consumatori al fine di identificare il bacino di mercato del punto vendita attraverso i GIS e le performance del programma fedeltà attraverso strumenti di *query e reporting* (ottica di CRM analitico).
2. Seconda fase: nella fase successiva si aggiungono all'architettura anche software di *datamining* e di statistica avanzata al fine di analizzare i dati in modo più completo e di porre in essere azioni di one-to-one marketing, tenendo costantemente traccia della reazione del consumatore ad attività promozionali mirate (ottica di CRM operativo).

Oltre ai dati raccolti tramite gli acquisiti in PDV e l'utilizzo delle *fidelity card*, nel *datawarehouse* sono caricati anche i dati personali contenuti nei moduli di sottoscrizioni delle carte stesse, compilati dai sottoscrittori nel momento della loro adesione a

---

<sup>75</sup> Un *Geographic Information System* (acronimo: GIS) è un sistema progettato per catturare, immagazzinare, manipolare, analizzare, gestire e rappresentare dati di tipo geografico. Tramite il GIS si possono unire cartografie, eseguire analisi statistiche e gestire i dati attraverso tecnologie di database. L'implementazione del GIS avviene in Italia tramite i sistemi informativi territoriali. Indirizzo web: [http://it.wikipedia.org/wiki/Geographic\\_information\\_system](http://it.wikipedia.org/wiki/Geographic_information_system).

<sup>76</sup> Con *Data Warehouse* si definisce la raccolta d'informazioni e di dati che diventano il cuore del sistema di definizione delle strategie aziendali. In altre parole si tratta di una base dati sulla quale si fondano le analisi a supporto delle scelte manageriali. Il *data warehouse* è utile se i dati immagazzinati vengono raffinati, organizzati e interpretati dai sistemi di Business Intelligence, al fine di produrre un'analisi.

programma fedeltà. Una volta che si sono dotate di un buon sistema GIS e di una buona base dati, le imprese possono decidere quali intendono utilizzare: alcune imprese decidono di raccogliere anche i dati scanner a livello scontrino/giorno oppure decidono di semplificare il sistema introducendo nel *datawarehouse* solo i dati sintetici per carta, al fine di ridurre i tempi e costi di realizzazione di eventuali progetti.

Inoltre, il *datawarehouse* prevede anche l'arricchimento dei dati raccolti attraverso la creazione di alcuni indicatori rilevanti per le analisi successive, definite nei *Business Requirments*:

- la creazione di dati sintetici: ad esempio il numero di giorni dall'ultimo acquisto, l'età del possessore della carta, il segmento d'acquisto, ecc.;
- la relativizzazione di dati assoluti: ad esempio la percentuale degli sconti sull'acquisto, l'incidenza degli acquisti in promozione, l'acquisto pro capite per componente familiare;
- la temporizzazione dei dati: come il calcolo dei valori economici relativi al periodo compreso tra gli aggiornamenti al fine di valutarne gli scostamenti;
- l'integrazione dei dati sociodemografici e distanza dal punto vendita, derivata dalla georeferenziazione dei clienti, tramite l'indirizzo indicato sulla scheda.

Infine, il sistema di raccolta dei dati deve prevedere anche un'attività di *cleaning*. Tale attività risulta particolarmente complessa e dispendiosa e solitamente si concentra sui seguenti aspetti come la validità logica del contenuto dei singoli campi di anagrafica; la gestione delle carte doppie; l'accorpamento delle carte smarrite; la creazione di un codice univoco per le carte appartenenti al medesimo nucleo familiare.

In sintesi, "la necessità che i dati siano utilizzabili da parte delle funzioni interessate e per le diverse attività relazionali richiede che gli stessi siano rilevanti ed accurati [...] è necessario verificare la consistenza del dato, ossia che lo stesso sia sempre stato inserito e codificato nel medesimo modo<sup>77</sup>".

Per finire, si può dire che l'architettura logica che l'impresa deve adottare per un efficace raccolta dei dati necessita anche di attente valutazioni riguardo le fonti e l'accuratezza degli stessi.

---

<sup>77</sup> Ostillio M.C., *Customer database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, 1ed, EGEA, Milano, 2002, pg. 80-82.

### 3.5.5 La fedeltà del consumatore alla 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, ecc..

In altre parole, per far sì che il consumatore utilizzi la carta ogni volta che compie i suoi acquisti in punto vendita, l'impresa deve essere in grado di stimolarlo, legando la tessera ad un programma fedeltà che può avere la durata di diversi anni (non si deve trattare dunque di una semplice raccolta punti).

Per raggiungere questo obiettivo, l'organizzazione deve cercare di introdurre continue novità nel programma fedeltà, al fine di mantenere vivo il coinvolgimento del consumatore. I *feedback* ricevuti dai clienti, memorizzati nel *database*, arricchiscono progressivamente la conoscenza dei consumatori da parte dell'impresa, permettendo di adattare le politiche aziendali alle reali esigenze che i clienti hanno reso manifeste con il loro comportamento d'acquisto e attraverso l'uso della *fidelity card*.

### 3.6 Evoluzione e prospettive future delle *fidelity card*

In conclusione, si può dire che nell'evoluzione dei programmi di *loyalty* si siano fatti molti passi avanti: da un lato sono stati introdotti metodi all'avanguardia per sfruttare i dati acquisti nella progettazione di iniziative di marketing, dall'altro si è posta l'attenzione sulla relazione stabilita e coltivata con il cliente. Si pensi, infatti, che i primi programmi fedeltà proponevano una semplice raccolta punti, che mirava sostanzialmente a far tornare il cliente in punto vendita.

Al giorno d'oggi i programmi fedeltà sono molto più articolati e cercano di sviluppare e incentivare un senso di appartenenza del consumatore all'insegna in quanto “perdere un consumatore è molto più facile che guadagnarne uno nuovo<sup>78</sup>”.

---

<sup>78</sup> Worthington S., *Smart cards and retailers – who stands to benefit*, “International Journal of Retail & Distribution Management”, n.9, 1996.



Lo strumento d'interazione tra *retailer* e cliente è la carta fedeltà, che consente di tracciare i comportamenti dei consumatori ogni volta che effettuano un acquisto e di gestire la raccolta punti collegata al programma fedeltà. Come analizzato in precedenza, esistono diverse tipologie di carte: con codice a barre, con banda magnetica, con chip o microchip o dotate di tecnologia RFID (identificazione a radio frequenza). Tuttavia, in futuro, grazie all'evolvere della tecnologia, tutti i dati contenuti nelle carte fedeltà potrebbero essere archiviati in database online rendendo superfluo anche l'utilizzo della carta fisica.

Se l'obiettivo è di ottenere la fiducia del cliente è innanzitutto necessario dimostrargliene altrettanta: un rapporto chiaro e trasparente con la propria clientela costituisce una solida base per un rapporto duraturo. Un altro aspetto da considerare riguarda la qualità effettiva dei prodotti/servizi offerti. In altre parole è necessario per ciascun'impresa garantire quanto si promette: concentrare gli sforzi su campagne di marketing e strategie di fidelizzazione che si basano sull'offerta di prodotti e servizi che non son in linea con le esigenze dei clienti, oltre a non essere redditizio, rischia di essere addirittura controproducente.

Alla luce di tali considerazioni, è necessario che le aziende siano consapevoli del fatto che la soddisfazione della clientela si realizza principalmente attraverso un prodotto di qualità, funzionale, affidabile e conveniente. Partendo da questa base, la clientela può essere ulteriormente soddisfatta se l'impresa riesce a superarne le aspettative, riuscendo ad offrire vantaggi reali ai clienti che decidono di riporvi la fiducia. I modi per raggiungere tale scopo sono molteplici, ma si possono riassumere nei seguenti:

- creazione di programmi preferenziali e trattamenti di favore: in altre parole, programmi di *fidelity card*, che propongono offerte speciali, sconti e promozioni;
- prezzi agevolati su accessori, *optional* o estensioni di un prodotto appena acquistato;
- comunicazione di *news* utili, inerenti a evoluzioni o aggiornamenti dei prodotti/servizi maggiormente acquistati dai clienti, per i quali hanno espresso un particolare interesse (ad esempio una strategia di e-mail marketing);
- servizi di assistenza (*customer care*) in grado di rispondere con competenza e di risolvere i problemi del cliente con velocità ed efficacia;

- un *web site* che sappia fornire le informazioni di cui il cliente ha bisogno, che riesca a catturare la sua attenzione e che sia pratico e funzionale.

Attualmente, tutte le grandi imprese, e non solo, si dotano degli strumenti necessari per generare e mantenere la fiducia dei propri clienti, al fine di potersi differenziare dai concorrenti. Tuttavia, i minori costi legati alla possibilità di utilizzare Internet, i *social network* e i nuovi sistemi operativi per l'implementazione di database, hanno fatto sì che, quelle che una volta erano iniziative uniche promosse dalle aziende più all'avanguardia, ora sono diventate alla portata di tutte le organizzazioni. Come conseguenza, il modo principale di distinguersi dai concorrenti è diventato quello di adottare un approccio di mercato sempre più orientato al *one-to-one marketing*<sup>79</sup>. L'obiettivo primario di tale approccio è infatti di conoscere in maniera dettagliata la propria clientela, in modo da poter instaurare un rapporto più stretto e personalizzato con ciascun cliente. Per riuscire nell'intento di fidelizzare la clientela è pertanto fondamentale comprenderne dapprima i bisogni e capire come soddisfarli nel modo migliore possibile.

Accanto all'utilizzo di una piattaforma funzionale (in grado di gestire i vari profili degli utenti) e dei vari strumenti atti a questo scopo (*database*, sistemi di CRM e strumenti di *Customer Intelligence*), le organizzazioni potrebbero puntare sui programmi fedeltà che, partendo dalla conoscenza del cliente, offrono molteplici opportunità davvero vantaggiose perché consentono di migliorare le offerte e le promozioni aziendali in modo da uscire da quello che viene definito oceano rosso<sup>80</sup> dei concorrenti.

In quest'ottica, le imprese potrebbero mettere in atto campagne personalizzate utilizzando tutti i possibili canali e tecnologie innovative e anticipando i trend di marketing. In tal modo il rinnovamento dei programmi fedeltà può aiutare a migliorare il rapporto con i propri clienti, conoscendoli in maniera più approfondita e offrendogli vantaggi sempre più in linea con le esigenze dei singoli.

---

<sup>79</sup> Peppers D., Rogers M., *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, 2<sup>a</sup> edizione, Wiley, 2010.

<sup>80</sup> La teoria dell'oceano blu si basa sull'assunto secondo cui i mercati in cui operano le imprese di qualsiasi tipo sono metaforicamente visti come due oceani di colore diverso, uno rosso ed uno blu, a seconda del modo in cui si decide di operare sul mercato stesso. L'oceano rosso è un mercato ipotetico che comprende tutti i settori esistenti, dove vige una continua lotta tra competitors per aggiudicarsi una maggiore fetta di domanda all'interno dello stesso settore. In questo tipo di mercato le imprese adottano un approccio strategico tradizionale e devono accontentarsi di bassi margini di profitto dovuti alla concorrenza elevata.

## CAPITOLO 4

### Catene del fai da te e Leroy Merlin Italia Srl

---

#### 4.1 Il settore DIY: caratteristiche delle catene del fai da te

Il sistema distributivo del settore DIY in Italia ha subito nel tempo numerose trasformazioni dovute all'aumento della concorrenza, al contesto caratterizzato da elevata turbolenza, discontinuità e dalla velocità dei cambiamenti. Tali fattori hanno imposto ai *player* del settore di adottare nuove leve strategiche ed operative e introdurre costantemente sul mercato elementi innovativi per distinguere la propria impresa dai concorrenti presenti sul mercato.

In quest'ottica, si possono individuare una serie di innovazioni introdotte dalle insegne allo scopo di rispondere alle esigenze del mutato contesto competitivo<sup>81</sup>:

- **Politica di marca-insegna:** la marca-insegna rappresenta l'insieme di valori che contraddistinguono la catena dai *competitors* del settore. L'adozione di tale politica necessita che ci sia coerenza tra i prodotti commerciali, la gestione delle leve di *retailing mix* e i valori proposti dall'insegna (gestione integrata). L'attuazione della politica di marca-insegna è dovuta alla volontà delle grandi catene del DIY di differenziare la propria proposta sul mercato, dando a quest'ultima una propria identità distintiva in linea con il posizionamento di mercato ricercato.
- **Assortimento:** il concetto alla base dello sviluppo delle grandi catene del fai da te era sostanzialmente quello di far confluire sotto lo stesso tetto merceologie appartenenti ai settori decorazione, cura, manutenzione ed abbellimento della casa e del giardino. L'obiettivo era quello di andare incontro alle esigenze dei consumatori in modo da poter offrire loro un'ampia gamma di prodotti al fine di soddisfare i loro bisogni di acquisto in un'unica *shop experience*. Per la configurazione degli assortimenti i *player* del settore hanno preso in considerazione i comportamenti d'acquisto e di consumo dei consumatori e gli

---

<sup>81</sup> Ziliani C., et al., *Retailing in Italy-players, strategies and trends*, "European Retail Research", Gabler Verlag, 2011, pp. 167-201.

stili di vita emergenti nella popolazione. In questa direzione sono state sviluppate le moderne tecniche di *merchandising*, che permettono la contestualizzazione sul piano espositivo dei prodotti rientranti in diverse merceologie complementari ad una medesima attività *diy*, in modo da permettere al cliente di reperire tutto il necessario senza visitare diversi reparti.

- Ampiezza della superficie di vendita: per offrire un'ampia gamma di prodotti ai consumatori, le superfici di vendita delle catene del DIY vanno dagli 800 mq. sino ai 14.000 mq., comprendendo un numero di referenze trattate che si estende dalle 14.000 sino alle 55-60.000.
- Marca commerciale<sup>82</sup>: si è registrato un ruolo crescente della marca commerciale, che da semplice scelta inferiore di prezzo, si è posta come alternativa per ampliare la gamma di prodotti offerti. Inoltre, l'utilizzo della marca commerciale si è rivelato un efficace *media* comunicativo attraverso il suo *packaging*.
- Politica di prezzo e promozioni: per aumentare e sostenere gli acquisti, le insegne realizzano frequenti azioni promozionali, scontistiche dedicate, offerte su prodotti complementari. In quest'ottica, le promozioni servono anche per comunicare l'immagine di convenienza dell'insegna definendo così il proprio posizionamento di prezzo. Oltre alla lotta al ribasso, si sta progressivamente registrando una sovrapposizione tra le iniziative promozionali delle insegne inasprando la competizione già in atto tra le stesse.
- Comunicazione<sup>83</sup>: per quanto riguarda la comunicazione *out store* i principali mezzi usati sono il volantino promozionale (un catalogo che descrive adeguatamente i prodotti e sponsorizza promozioni e servizi); il sito *web*; le relazioni pubbliche (PR che gestiscono i rapporti con la stampa); pubblicità nella stampa specializzata (riviste specializzate del settore). Quando si parla di comunicazione *in store* si fa riferimento al personale di vendita, all'ambientazione interna ed esterna e alla cartellonistica (manifesti con funzioni di segnaletica stradale). Infine, rilevante fonte di comunicazione sono gli eventi

---

<sup>82</sup> Cristini G., *Le marche commerciali di primo prezzo: reale opportunità per i retailers europei?*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Parigi, 2005.

<sup>83</sup> Cardinali M.G., *La comunicazione della convenienza nelle imprese commerciali*, Mercati e Competitività, 2005.

organizzati in punto vendita (corsi del fai-da-te per diffondere le pratiche DIY e mantenere i consumatori in uno stretto rapporto con l'insegna).

Per quanto concerne la vendita di prodotti DIY è necessario per l'insegna avvalersi di validi collaboratori specializzati e di un'adeguata assistenza pre-vendita (nell'individuazione dei prodotti più idonei ai bisogni dei clienti) e post-vendita (i prodotti DIY sono acquisti problematici per i quali il consumatore ha bisogno di essere rassicurato godere di una valida assistenza nel tempo).

#### **4.2 I competitors del settore DIY<sup>84</sup>**

Analizzando il settore del bricolage in Italia, si sono individuati quelli che sono i *player* più importanti del settore. In ottica concorrenziale si parla di *competitors* diretti, negozi con caratteristiche simili che competono nello stesso mercato-settore. In quest'ottica, se si vogliono individuare i *competitors* del settore DIY, si devono approfondire le dinamiche dei grandi distributori specializzati del bricolage, ovvero di insegne che comprendono almeno quattro punti vendita (grandi catene del DIY).

In riferimento alla GDO del bricolage si deve rilevare come, contrariamente alle grandi catene europee, essa non si distingue per la grande superficie dei punti di vendita, bensì per una filosofia di approccio al consumatore, per la scelta della multi-merceologia e del libero servizio. e per il significativo fatturato che riesce a sviluppare. Infatti in Italia la superficie per punto di vendita supera di poco i 5 mila metri quadrati, con Leroy Merlin e Obi.

In base alle caratteristiche appena descritte, i grandi competitors del settore DIY in Italia sono Bricofer, Leroy Merlin, Brico Center, Obi, Brico Io, Gran Brico, Euro Brico. In tutti questi grandi centri specializzati si possono trovare materiali sia per piccoli lavori di manutenzione, che per lavori complessi che necessitano di materiale per l'edilizia. L'offerta di prodotti si allarga anche a mobili e oggettistica per l'arredamento e la sistemazione della casa; tessuti d'arredo e piccola sartoria; soluzioni sia per gli ambienti interni che per gli ambienti esterni, vernici, strumenti, macchinari, utensili, cornici

---

<sup>84</sup> La grande distribuzione specializzata nel bricolage, "Brico Book". Indirizzo web: <http://www.bricoliamo.com/rotocalco/brico-book/capitolo12lagrandedistribuzionespecializzata-nel-bricolage/>.

candele e l'enorme reparto giardino presente in ogni punto vendita DIY (in diversa misura in base all'insegna).

**Figura 4.1 – Numero punti vendita dei competitors nel settore DIY 2013**

	Total n° of stores	Total n° of direct stores	Total n° of franchise stores	Total display area (sq m)	Average display area (sq m)	
<b>BRICO IO</b> www.bricio.it	111	43	68	177828	1.602	↓
BRICO ITALIA www.bricitalia.it	12	12	-	11.800	983	=
BRICO ON www.bricoon.it	82	51	31	132000	1.671	↓
<b>BRICOCENTER</b> www.bricocenter.it	94	65	29	228.982	2.436	↓
<b>BRICOFER</b> www.bricofer.it	58	17	41	89.750	1.547	=
BRICORISE www.bricorise.com	13	13	-	32.800	2.523	↓
BRICOLIFE www.bricolife.com	71	71	-	168.116	2.368	↑
BRICOMAN® www.bricoman.it	9	9	-	n.d.	n.d.	
BRICOMANIA www.gruppobiancigliato.com	31	2	29	36.150	1.166	=
BRIGROS www.brigros.com	5	5	-	11.650	2.330	=
DEI' BRICO' www.bricopoint.it	14	11	3	22.200	1.586	
DOTTOR BRICO www.dottorbrico.it	3	3	-	5.768	1.923	=
<b>GRANBRICO</b> www.granbrico.it	12	12	-	42.600	3.542	=
GRUPPO EDI www.edigroup.it	27	27	-	75.020	2.779	↓
ITALBRICO - CIB www.italbrico.com	26	26	-	44.700	1.719	↓
<b>LEROY MERLIN</b> www.leroymerlin.it	47	47	-	391.106	8.321	=
MONDOBRICO www.mondobrico.com	6	6	-	15.250	2.542	=
<b>OBI</b> www.obi-italia.it	53	53	-	208.666	3.937	=
PROGRESS www.inondodiprogress.it	3	3	-	12.300	4.100	
PRONTO HOBBY BRICO www.prontohobbybrico.com	4	4	-	9.700	2.425	↑
SELF www.selfitalia.it	28	28	-	94.100	3.361	↑
UTILITY www.utility.it	15	15	-	31.650	2.110	=
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	<b>724</b>	<b>523</b>	<b>201</b>	<b>1.947026*</b>	<b>2.489*</b>	

Fonte: Arrigoni G., *Centri bricolage, un calo continuo*, "BricoMagazine", a.XI, n.6, settembre 2014, pg. 47.

#### 4.2.1 Obi<sup>85</sup>

OBI, colosso tedesco della distribuzione di prodotti per il bricolage, è arrivato in Italia nella prima metà degli anni '90 mediante l'acquisizione dei punti vendita SuperHobby. Dal 2002, ha rinforzato la sua presenza nel territorio nazionale grazie ad un importante rapporto di partnership con il gruppo toscano Unicoop Firenze. Ad oggi OBI è uno dei marchi leader in Europa per il fai da te, operando attraverso più di 580 punti vendita in 13 paesi europei. Per quanto riguarda altri dati rilevanti, l'azienda conta più di 43.000 collaboratori in Europa e, nell'anno 2011 ha sviluppato un fatturato di 6,7 miliardi di Euro. I punti vendita offrono una vasta gamma di prodotti che comprende dai 40.000 ai 60.000 articoli per il bricolage, il giardinaggio, la casa e l'edilizia.

La formula è quella di una grande superficie specializzata del fai-da-te che raggruppa in un solo centro una categoria merceologica<sup>86</sup> molto vasta: i punti vendita OBI sono suddivisi in reparti che mettono a disposizione del consumatore prodotti che prima si trovavano in punti vendita dedicati. I reparti in cui sono suddivisi i punti vendita della catena tedesca sono: giardinaggio, climatizzazione/riscaldamento, articoli per animali, illuminazione, elettricità, decorazione, vernici, casalinghi, legno, ferramenta, piastrelle, edilizia, mobili in kit, utensileria, autoaccessori, elettrodomestici, grandi macchine, sistemazione, sanitari, idraulica.

Oltre al vasto assortimento di prodotti offerti, Obi si caratterizza per la formazione del personale di vendita. I collaboratori sono informati e sempre aggiornati sui prodotti che vendono, in questo modo i clienti possono reperire la maggior parte delle informazioni direttamente da un colloquio con un venditore. La catena offre numerosi altri servizi correlati alla vendita: taglio e bordatura del legno, consegna a domicilio, finanziamento agevolato, progettazione impianti di irrigazione, tintometro, pulizia canne fumarie, configuratore scale, confezionamento piante, installazione stufe e camini.

Nonostante l'azienda non si doti di un efficace servizio di relazione cliente, ha progettato i suoi negozi ricreando un ambiente accogliente, con una buona esposizione dei prodotti e la creazione d'isole settoriali con personale dedicato (con una composizione dell'offerta studiata insieme alle aziende leader del reparto interessato).

---

<sup>85</sup> Informazioni reperibili dal sito web ufficiale [www.obi-italia.it](http://www.obi-italia.it).

La catena non ha ancora sviluppato un programma fedeltà nell'ottica di istaurare rapporti di lungo termine con la propria clientela, d'altro canto non si tratta di un fenomeno comune nel settore DIY. Solo la metà delle insegne del settore hanno promosso iniziative commerciali indirizzate alla relazione col consumatore, attuando veri e propri programmi fedeltà. Infatti, OBI ha promosso e sponsorizzato la sua carta regalo (al fine di spronare il ritorno dei clienti in punto vendita e acquisirne di potenziali).

Il colosso tedesco del bricolage ha un posizionamento distintivo e rilevante nel settore DIY ma c'è il rischio che la scarsa attenzione per la comunicazione e sponsorizzazione dell'insegna portino la stessa ad essere percepita meno attraente delle altre. D'altro canto l'attenzione della catena tedesca si concentra sugli aspetti della manualità e dell'artigianalità, e in tal senso si può intendere la poca comunicazione promossa come espressione del pragmatismo e ferma al suo ruolo di catena *low cost* del fai da te.

#### **4.2.2 Bricofer<sup>87</sup>**

La catena di negozi in franchising Bricofer nasce nel 1987 per andare incontro alle crescenti richieste del mercato, mettendo insieme un gruppo d'acquisto composto di dettaglianti dei prodotti del fai-da-te. La struttura impone la sua presenza nel settore DIY grazie ad un'architettura snella ed efficiente e la creazione di un vero e proprio network italiano del fai da te. Oltre all'apertura di numerosi punti vendita a gestione diretta, negli ultimi anni l'impresa ha aumentato esponenzialmente l'offerta di prodotti e servizi per i propri clienti.

I punti vendita Bricofer svolgono attività di vendita a libero servizio assistito su grandi superfici, mettendo a disposizione dei clienti un'ampia gamma di prodotti in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori. In ogni punto vendita si possono trovare oltre 30.000 referenze, appartenenti a 400 fornitori diversi, che comprendono numerosi settori merceologici.

Oltre al vasto assortimento, Bricofer cerca di curare e mantenere la relazione con i propri clienti attraverso la messa a disposizione di differenti servizi tra i quali caffè gratis, taglio del legno gratuito, tintometro, consegna a domicilio, garanzia miglior

---

<sup>87</sup> Informazioni reperibili dal sito web ufficiale [www.bricofer.it](http://www.bricofer.it).



prezzo, lista nozze, rimborso differenza prezzo, oltre a numerosi corsi ed iniziative volti a diffondere la passione per il bricolage e il giardinaggio.

La *mission* del gruppo è infatti porre al centro delle priorità l'uomo con le sue esigenze e bisogni. Per questo motivo, Bricofer si avvale di collaboratori molto preparati e informati, che sappiano garantire un valido servizio pre-vendita ai clienti e un'assistenza di qualità, garantita da programmi di formazione studiati specificamente per ogni figura professionale.

La volontà dell'impresa è quella di mantenere un filo diretto con la propria clientela, focalizzando l'attenzione nello studio di promozioni efficaci, comunicando e sponsorizzando le iniziative commerciali attraverso un'intensa attività pubblicitaria (che comprende articoli e pubblicazioni su quotidiani e riviste di settore, affissioni nei centri urbani, sponsorizzazione di gruppi sportivi e di eventi, media, *in store promotion*, ecc.).

Bricofer ha aumentato l'investimento nella conoscenza del cliente per comunicare con lui direttamente, in modo mirato e attraverso mezzi efficaci. A questo proposito, dal 2005, il gruppo ha emesso la carta fedeltà: la *Premium Card*. Si tratta di una semplice fidelity card che permette ai titolari di accedere a speciali promozioni, servizi ed eventi ad essi esclusivamente dedicati. In tal senso, la carta assume il ruolo di un vero e proprio programma, che attraverso iniziative particolari e una raccolta punti mira a fidelizzare i clienti nel lungo periodo. La carta fedeltà Bricofer è una card nominativa e senza scadenza, si può richiedere in tutti i punti vendita mediante la sottoscrizione di un modulo. Ad ogni acquisto il socio del *Club Premium* accumula dei punti che potranno essere trasformati in buoni spesa da utilizzare direttamente nei punti vendita Bricofer. Inoltre, i titolari della carta possono usufruire dei seguenti vantaggi:

- Sconti e promozioni personalizzate riservate.
- Iniziative promozionali vengono comunicate in anteprima ai Soci direttamente sulla propria casella di posta elettronica o via SMS.
- eventi e manifestazioni loro dedicati dove all'aspetto ludico si affiancano sempre offerte e promozioni riservate.

La catena ha anche lanciato linee di prodotti a marchio privato, consentendo di allargare la propria offerta con prodotti di elevata qualità ma con un prezzo competitivo.

Inoltre l'insegna ha effettuato ingenti investimenti nell'immagine di marca, conferendo ad ogni punto vendita l'idea di compattezza, coerenza e armonia, che caratterizzano i

valori di Bricofer. Tutti i negozi, infatti, seguono i medesimi criteri di presentazione e allestimento: l'ambiente accogliente, la grafica della segnaletica interna, l'esposizione negli scaffali e la struttura dei reparti sono appositamente studiati per rendere ogni visita del cliente un momento piacevole (*shopping experience*), durante il quale trovare in maniera intuitiva ciò di cui si ha bisogno.

#### 4.2.3 Bricocenter<sup>88</sup>

Si può dire che sia la prima grande insegna di distribuzione per il bricolage nata in Italia. Bricocenter ha aperto i primi punti vendita nel 1983 all'interno de La Rinascente, ed è stata successivamente acquisita dal gruppo Auchan nel 2004. Oggi l'insegna fa parte del Gruppo SIB, che insieme a Leroy Merlin sono di proprietà del gruppo Auchan. Attualmente esistono più di 100 negozi Bricocenter in tutta Italia in gestione diretta o in franchising<sup>89</sup>. La superficie media di un punto vendita è di 2.300 metri quadrati, dimensione notevolmente inferiore rispetto a quella della catena francese facente parte dello stesso gruppo (Leroy Merlin). La ragione per cui Bricocenter ha scelto questa forma distributiva risiede nella diversa impostazione commerciale: la catena si è sviluppata con punti vendita all'interno delle città, quindi necessariamente ha dovuto entrare nel mercato con metrature più contenute rispetto ai *competitors*. D'altro canto, questa formula definita dall'insegna stessa "BricoCenter Città", consta di soli tre punti vendita (a Milano, Roma e Firenze), ma la volontà dell'azienda è quella di espandere questo formato di vendita nel territorio nazionale. Il motivo della scelta risiede nella credenza aziendale che lo sviluppo del commercio al dettaglio di prodotti di bricolage in Italia è una questione di qualità e non di quantità.

Per quanto riguarda la relazione con il cliente, essa si basa ancora sul contatto diretto in punto vendita, non essendoci molta attenzione per la comunicazione se non per il sito web (oltre ai punti di vendita). Il sito web di Bricocenter spicca tra gli altri per una maggiore ricercatezza ed eleganza formale: la scelta è coerente con la volontà di attrarre gli amanti del bricolage e affezionarli al negozio, essendo il sito web dell'insegna espressione della formalità che caratterizza anche il punto vendita. Il linguaggio

---

<sup>88</sup> Informazioni reperibili dal sito web [www.bricocenter.it](http://www.bricocenter.it).

<sup>89</sup> Approfondimento: Bricocenter. Indirizzo web: <http://it.wikipedia.org/wiki/Bricocenter>.

comunicativo adottato è più sofisticato rispetto a quello dei *competitor*: la filosofia che l'impresa vuole trasmettere è della passione di fare e della gioia di creare, impostando la comunicazione sugli aspetti ludici del fai-da-te. Una strategia valida, che ci porta a pensare che il fai-da-te non sia solo un lavoro tecnico, ma un momento di divertimento e anche abbellimento della propria abitazione.

Anche Bricocenter è attenta alle esigenze dei propri clienti, tentando di mantenere con questi ultimi una relazione di fiducia. Oltre a varie iniziative promozionali e sconti continui al ribasso, la catena ha investito anche nella creazione di un programma fedeltà: una carta fedeltà gratuita nominativa che funziona da raccolta punti. La carta è attivabile anche dal sito internet del negozio, facilitando l'adesione, che può essere fatta direttamente dal cliente. Al raggiungimento della soglia di 250 punti si può attivare lo sconto del 5%, al raggiungimento dei 500 punti quello del 10% (non cumulabili tra loro). Le offerte che si raggiungono nel tempo vengono comunicate da Bricocenter direttamente per mail o sms ai clienti, in modo che possano usufruire delle offerte prima della loro scadenza. Il vantaggio della carta è che è facile da usare, ma non sponsorizza efficacemente tutti i servizi promossi dall'azienda.

#### 4.2.4 Brico Io<sup>90</sup>

Il primo punto vendita ad insegna Brico Io apre al pubblico nel 1988. Già nel 1989 Coop Lombardia entra nel capitale sociale dell'azienda ne acquisisce in sei anni il controllo totale.

L'insegna Brico Io identifica oltre 100 punti vendita specializzati nel fai da te caratterizzati da superfici di medie dimensioni, gestione diretta o in affiliazione, presenza diffusa su tutto il territorio nazionale. I negozi della catena hanno una superficie di vendita compresa tra i 1500 e i 3000 metri quadrati e propongono da 25.000 a 35.000 referenze delle migliori marche sul mercato che trattano il settore del bricolage: hobby, piccola edilizia, manutenzione, decorazione della casa e *gardening*. Inoltre, Brico Io propone nel suo assortimento anche articoli che si allontanano dal fai da te in senso stretto: auto e moto accessori, tv multimedia e telefonia, prodotti per il fitness e per lo sport e articoli per animali. La scelta di ampliare in questo modo

---

<sup>90</sup> Informazioni reperibili dal sito ufficiale [www.bricoi.it](http://www.bricoi.it).

l'assortimento può essere dovuta alla volontà dell'impresa di differenziarsi dai concorrenti mediante l'introduzione di merceologie nuove.

D'altro canto, l'esigenza della maggioranza dei consumatori del fai da te sembra quella di poter trovare in punto vendita strumenti per un bricolage leggero, intendendo con esso utensili per l'esecuzione di lavori di piccola manutenzione e decorazione dell'ambiente domestico e del giardino.

La capacità di Brico Io di selezionare e organizzare un'offerta commerciale completa e adatta al mercato italiano, anche in spazi relativamente contenuti, dimostra che l'azienda è un valido *competitor* del settore DIY in Italia con un assortimento merceologico ampio, dinamicità ed efficienza dei reparti che sono organizzati per consentire al cliente un percorso chiaro attraverso il punto vendita, consentendogli di scegliere e valutare i prodotti con facilità.

#### 4.2.5 GranBrico<sup>91</sup>

GranBrico è un'insegna di proprietà della famiglia Morosi, già presente nel mercato DIY con la marca GranCasa, che comprende 16 punti vendita, per un totale di 160 mila metri quadrati di superficie espositiva e circa 1000 collaboratori. Entrati nel mercato del bricolage acquistando i tre punti di vendita *Praktiker*<sup>92</sup>, la famiglia Morosi ha sviluppato i punti vendita dell'insegna GranBrico con metrature significative. Infatti, con i suoi 4.125 metri quadrati di superficie media per punto vendita, GranBrico è decisamente più piccola rispetto ai colossi Leroy Merlin e Obi, ma più grande rispetto alle altre catene nazionali. La tendenza dell'azienda per il futuro sarà quella di integrare l'insegna GranBrico, con metrature intorno ai 3/4.000 metri quadrati, all'interno dei punti di vendita GranCasa, creando un'integrazione tra le due insegne, sia dal punto di vista logistico che strategico. L'unione in un solo centro di prodotti per il bricolage e prodotti per la casa è molto interessante dal punto di vista strategico in quanto, per la prima volta, la GDO del fai-da-te si distacca concettualmente dal concetto di bricolage per avvicinarsi al mondo più pratico della manutenzione della propria abitazione e abbellimento della stessa.

---

<sup>91</sup> Informazioni reperibili dal sito ufficiale [www.granbrico.it](http://www.granbrico.it).

<sup>92</sup> Grande catena tedesca del bricolage con sede principale ad Amburgo che ha aperto dei punti vendita in Italia chiudendo dopo un anno.

#### 4.2.6 Euro Brico<sup>93</sup>

Si può dire che Eurobrico sia stata una realtà imprenditoriale che ha proposto tra i primi in Italia il “fai da te” in modo strutturato in specifiche aree commerciali. La volontà di crescita e l’estrema attenzione verso il territorio ha portato l’azienda ad espandersi notevolmente, fino a diventare una delle più importanti realtà imprenditoriali del Trentino e del Nordest italiano<sup>94</sup>, con una catena di 26 negozi presenti in Alto Adige, in Trentino e in Veneto.

Ogni punto vendita Eurobrico è suddiviso in 13 reparti merceologici, che comprendono: arredo bagno/sanitari, gardening, autoaccessori, casalinghi, colle e vernici, decoupage e decorazioni, edilizia, elettricità, ferramenta, idraulica, illuminazione, legno, mobili, utensileria e *pet food*.

L’insegna del Nord Italia non solo offre un vasto assortimento di prodotti, ma investe ingenti somme nell’attività di pianificazione delle campagne pubblicitarie, di iniziative promozionali e offerte stagionali, che vengono veicolate dai canali tradizionali e dal sito web. Inoltre, l’azienda è un associato del consorzio Bricolife, un progetto di aggregazione che conta 16 insegne della grande distribuzione del fai da te e oltre 50 punti vendita in Italia.

Oltre alle iniziative promozionali, l’insegna ha sviluppato il programma fedeltà per mantenere il rapporto con la clientela fedele nel tempo. Il programma è legato ad una *fidelity card*, la Card Vantaggi, una tessera nominativa e senza scadenza, completamente gratuita e personale, emessa in qualsiasi punto vendita Eurobrico. A differenza di quella di Bricocenter che può essere attivata autonomamente tramite il sito web, la carta Eurobrico è attivabile solo con la compilazione di un modulo cartaceo/*online* presso i box informativi presenti nei punti vendita.

I vantaggi a cui da diritto la carta fedeltà sono legati più che altro a sconti e promozioni: possibilità di ottenere prodotti in promozione con prezzi riservati ai titolari, raccolta punti stella per ottenere i buoni sconto, e possibilità di avere il volantino in anticipo tramite l’invio di una mail ai possessori con l’anteprima dei vantaggi.

---

<sup>93</sup> Informazioni reperibili dal sito ufficiale [www.eurobrico.com](http://www.eurobrico.com).

<sup>94</sup> Eurobrico, Società agricole Maso, XLAM e Legno Dolomiti Group fanno parte di Gruppo Paterno, un’importante realtà territoriale del Nord Est Italia. Informazioni reperibili dal sito [www.gruppopaterno.it](http://www.gruppopaterno.it).

### 4.3 Leroy Merlin Italia S.r.l.<sup>95</sup>

Leroy Merlin S.r.l. è un'azienda francese operante nella GDO del bricolage, specializzata in molteplici settori quali edilizia, giardinaggio, decorazione e arredo bagno. Come già affermato, LM è una delle società leader del mercato di riferimento, che negli anni ha confermato il successo imprenditoriale “grazie alla formula innovativa, che dà priorità al cliente, alle sue esigenze e alla sua soddisfazione”.

Dall'anno 2006 la catena francese è entrata a far parte del Gruppo ADEO<sup>96</sup> (Groupe ADEO), il quale riunisce altri marchi del fai-da-te meno conosciuti tra cui Aki, Brico, Dompro, Weldom, Zodio e Kbane. Per quanto riguarda altre catene controllate dal Gruppo ci sono i negozi Auchan e gli ex Castorama, ad oggi incorporati in Leroy Merlin.

Il gruppo ADEO è il primo *player* francese nel mercato internazionale del bricolage e del fai da te, detenendo il secondo posto in Europa e il terzo nel mondo.

Le aziende facenti parti di ADEO hanno realizzato nel 2013 un fatturato di oltre 16 miliardi di euro, registrando una crescita annuale del 7% che ha permesso al gruppo di assumere 3.800 collaboratori, raggiungendo un totale di 77.300 dipendenti.

Per quanto riguarda Leroy Merlin Italia, l'azienda attualmente conta 47 punti vendita distribuiti su tutto il territorio nazionale con un totale di circa 5.700 collaboratori. Il fatturato nel 2012 ha superato il miliardo di euro, confermando l'andamento positivo di crescita della società. A livello globale invece, LM possiede circa 330 punti vendita, presenti in 13 paesi europei con un totale di oltre 61.800 collaboratori.

---

<sup>95</sup> Informazioni reperibili dal sito ufficiale [www.leroymerlin.it](http://www.leroymerlin.it).

<sup>96</sup> Il sito ufficiale del gruppo ADEO è [www.groupe-adeo.com](http://www.groupe-adeo.com).

**Figura 4.2 – Leroy Merlin Italia in cifre**

<b>Punti vendita</b>	47
<b>Collaboratori</b>	5900
<b>Età media collaboratori</b>	32 anni
<b>Superficie media PDV</b>	10.000 mq
<b>Mix offerta dei PDV</b>	60.000 referenze + 20.000 su ordinazione
<b>Numero di reparti</b>	14
<b>Media fatturato annuale (2012)</b>	1 miliardo di Euro

Fonte: Mie Elaborazioni da informazioni reperibili dal sito web [www.leroymerlin.it](http://www.leroymerlin.it).

#### 4.3.1 Valori e *mission* aziendale<sup>97</sup>

“Leroy Merlin contribuisce al miglioramento della casa e dell’habitat ovunque nel mondo”. La missione, citata direttamente dal sito aziendale, è profondamente legata al logo dell’insegna, che rappresenta con semplicità il tetto di una casa. La volontà di offrire ai propri clienti soluzioni per le loro abitazioni al di là delle loro aspettative è la *mission* comune dell’impresa, sostenuta da valori comuni e condivisi da tutti i collaboratori.

In tal senso, la società francese colloca la vicinanza al consumatore il fulcro e lo scopo finale delle proprie attività promozionali, delle scelte aziendali e della propria strategia. Gli obiettivi perseguiti da LM, che sono il fondamento della *mission* comune, sono:

- adattamento ai mercati locali e alle diverse realtà territoriali, proponendo iniziative diverse a consumatori di differenti regioni o province;
- affiancamento dei clienti nella realizzazione di un progetto per la loro abitazione;
- vasto assortimento di prodotti e servizi in grado di soddisfare i bisogni di una clientela sempre più esigente ed informata;
- ottima accoglienza nei punti vendita e buon allestimento dei negozi.

<sup>97</sup> *Mission* e valori di Leroy Merlin. Indirizzo web: <http://www.leroymerlin.com/it/missione>.

In linea di massima tutti i punti vendita sono caratterizzati da questi valori che vengono trasmessi ai clienti tramite il layout dei negozi, la preparazione e cortesia del personale di vendita e dalla preparazione in caso di qualsiasi problema o danno riferito ai prodotti venduti/ordini effettuati.

#### **4.3.2 Storia di Leroy Merlin Italia<sup>98</sup>**

Dalla prima comparsa nel 1920, come rivendita di residuati bellici, Leroy Merlin ha intrapreso un percorso di ascesa nel mercato del fai-da-te arrivando a possedere, nel 2013, all'incirca 330 punti vendita sparsi in 13 Paesi del mondo.

L'insegna è stata introdotta in Italia nel 1996, in seguito alla decisione del vigente amministratore delegato, Vincent Gentil, di aprire il primo punto vendita nel territorio nazionale. La decisione fu preceduta da una lunga ricerca che aveva come obiettivo l'individuazione di un potenziale di mercato per la GDO francese del bricolage e delle conseguenti possibilità di ingresso nel mercato italiano del fai-da-te.

Il primo punto vendita LM in Italia è stato aperto nel 1996 a Solbiate Arno (provincia di Varese). L'insegna era entrata a far parte di una società con il gruppo Rinascente, il quale aveva acquisito anche i negozi Bricocenter. Dopo dieci anni in cui la catena ha aperto punti vendita in tutto il territorio nazionale, nel 2006 LM Italia è entrata a far parte del Gruppo Adeo (vedi paragrafo precedente), il quale nel 2009 ha proceduto all'acquisto dei 31 negozi Castorama trasformandoli in 24 punti vendita Leroy Merlin e Bricocenter.

L'attenzione per l'adattamento alle differenti realtà del paese in cui si stabilisce, conferma la volontà di Leroy Merlin di insediarsi nel paese creando un'impresa ex-novo con le proprie filiali e la gestione totalmente autonoma, anche per quanto riguarda la selezione e l'assunzione del personale. Il fine ultimo è di adattarsi alle realtà locali, sfruttando l'esperienza acquisita negli altri paesi e attraverso la condivisione dei valori comuni e quelli nati dall'esperienza locale.

Dal 2012 l'amministratore delegato di Leroy Merlin Italia è Olivier Jonvel.

---

<sup>98</sup> Storia dell'azienda, <<http://www.leroymerlin.com/it/storia-it>>.



### 4.3.3 La struttura organizzativa <sup>99</sup>

La struttura organizzativa dell'azienda è articolata su ruoli istituzionali ed operativi propri del settore della grande distribuzione e necessita di un coordinamento quotidiano mediante catene di comando corte e flessibili.

L'amministrazione generale di Leroy Merlin Italia è affidata ad un consiglio di amministrazione (CDA), attualmente composto da cinque membri, dei quali uno riveste la carica di presidente. Al CDA spettano tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli che per legge competono all'assemblea.

Nella sede centrale di Milano sono collocati i vari uffici amministrativi che comprendono servizi interni e un comitato direzionale composto da: Amministratore Delegato (Olivier Jonvel), Direttore Sviluppo Immobiliare, Direttore Acquisti, Direttore Marketing, sei Direttori Regionali, Direttore Risorse Umane, direttore *Supply Chain*, direttore Finanza-Amministrazione-Controllo-Audit, Direttore Sistemi Informativi.

### 4.3.4 Struttura dei punti vendita

I punti vendita LM sono solitamente insediati nelle vicinanze dei grandi agglomerati urbani e la loro offerta è caratterizzata principalmente dal libero servizio, dalla vendita assistita e da gamme di prodotti che permettono l'allestimento completo dello spazio abitativo: bricolage, costruzione, giardinaggio, decorazione, cucina, sanitari, sistemazione e decorazione.

Ogni PDV Leroy Merlin è articolato in superfici che vanno da 6.500 a 17.000 mq, all'interno delle quali operano dai 100 ai 200 collaboratori che si occupano dell'assistenza in diversi reparti. Ciascun negozio gestisce un numero di referenze che vanno da 30.000 a 60.000 (a cui se ne aggiungono altre 20.000 su ordinazione). Nell'ottica di soddisfazione del cliente, la società ha inoltre predisposto per ogni PDV una serie di servizi per facilitare e stimolare l'acquisto dei prodotti da parte dei consumatori: possibilità di consegna a domicilio, contatti con artigiani specializzati per l'esecuzione di lavori nelle abitazioni dei clienti, garanzia miglior prezzo, possibilità di

---

<sup>99</sup> Informazioni tratte dal report annuale di Leroy Merlin, *Sviluppo sostenibile. Attività 2012*, scaricabile liberamente all'indirizzo web <http://www2.leroymerlin.it/pdf/>.

finanziamenti a tassi agevolati, facoltà di rendere la merce in caso di difetti o altre motivazioni, prodotti garantiti e certificati, servizio di taglio legno e vetro, possibilità di farsi fare tende, tessuti e cornici su misura e l'organizzazione di corsi fai da te gratuiti direttamente in PDV.

#### **4.3.5 Organizzazione delle risorse umane nel PDV<sup>100</sup>**

In linea generale, si può considerare ciascun PDV come un nucleo aziendale autonomo, in cui il direttore di negozio assume il ruolo di amministratore delegato locale con il potere di gestire in autonomia le relazioni con i clienti, i collaboratori e il territorio.

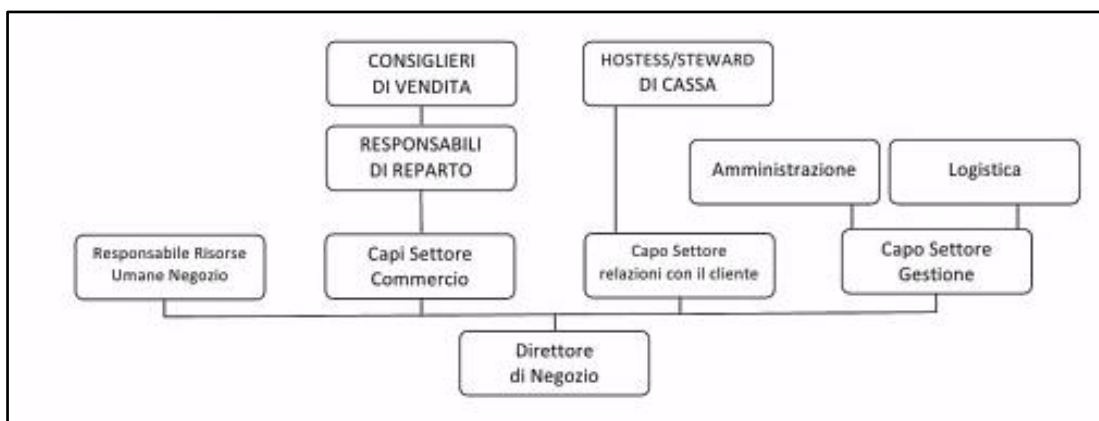
L'organigramma del negozio è pensato come se fosse una "piramide rovesciata": si va dai consiglieri di vendita e hostess relazioni clienti e, passando per i capi settore, si arriva al direttore di PDV. Ciascun negozio ha il proprio comitato direzionale, che comprende: direttore di negozio, responsabile risorse umane, capi settore commercio, capo settore relazione clienti e capo settore gestione e controllo. Giornalmente, spetta a queste figure (in una gestione a turni) la copertura del ruolo di permanente, ovvero di responsabile del patrimonio aziendale. In altre parole, spetta a questa figura la gestione dell'apertura o della chiusura del negozio, rispondendo in prima persona a qualsiasi problema che potrebbe sorgere in PDV.

Per offrire un quadro generale dei compiti che spettano alle figure sopraelencate, si può dire che il capo settore commercio ha il compito di costruire e realizzare strategia e obiettivi del singolo punto vendita con l'aiuto di una squadra dedicata. Il capo settore gestione e controllo si occupa di facilitare i membri del comitato nella loro attività gestionale e nella dinamica commerciale. Il responsabile risorse umane ha il compito di facilitare la creazione di un management performante, che possa sviluppare al meglio le competenze dei collaboratori.

Infine, ciascun negozio è retto da un direttore cui sono attribuiti tutti i poteri per una gestione autonoma del PDV. Il suo ruolo è dunque quello di far rispettare le politiche sociali, la sicurezza e l'animazione di tutti gli aspetti legati alla comunicazione, allo sviluppo sostenibile, alla politica di prezzo e alla dinamica commerciale.

---

<sup>100</sup> Sarti D., *La gestione delle risorse umane nelle imprese della distribuzione commerciale*, University Press, Firenze, 2013, pg.87.

**Figura 4.3 - La piramide rovesciata di LM**

Fonte: Sarti D., *La gestione delle risorse umane nelle imprese della distribuzione commerciale*, University Press, Firenze, 2013, pg.87.

#### 4.3.6 Categorie di *stakeholder* e strumenti di dialogo<sup>101</sup>

I principali attori con cui Leroy Merlin entra in contatto sono in primis clienti e collaboratori, ma anche azionisti, fornitori e comunità locali. Il cliente riveste un ruolo fondamentale per l'azienda diventando il centro di ogni attività: in questo senso il consumatore non è solo il cliente al quale rivolgere l'offerta commerciale, ma una persona con cui instaurare un dialogo che divenga proficuo nel tempo. Inoltre, LM pone attenzione particolare anche ai suoi collaboratori, sottoponendoli frequentemente a questionari circa il benessere dell'ambiente lavorativo, in modo da tutelare i loro diritti e creare con loro un solido rapporto di fiducia.

In quest'ottica, negli ultimi anni Leroy Merlin ha concentrato l'attenzione su alcune pratiche da attuare: il dialogo, l'ascolto e il confronto con interlocutori interni ed esterni all'azienda. Tali azioni sono svolte quotidianamente dall'impresa con differenti modalità e diversi strumenti, a seconda dell'interlocutore con cui si è scelto di intraprendere il dialogo. L'attenzione maggiore è sicuramente rivolta verso clienti e collaboratori, ma l'impresa non trascurava neanche gli altri stakeholder coinvolti nella creazione del profitto (partner commerciali, realtà territoriali e società).

<sup>101</sup> Informazioni tratte dal report annuale di Leroy Merlin, *Sviluppo sostenibile. Attività 2012*, scaricabile liberamente all'indirizzo web <http://www2.leroymerlin.it/pdf/>.

**Figura 4.4 - Strumenti di ascolto e dialogo con gli stakeholder**

<b>Stakeholder</b>	<b>Principali modalità</b>	<b>Impegni</b>
<b>Clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incontri presso i punti vendita</li> <li>- Barometro clienti</li> <li>- Corsi clienti</li> <li>- Voce del cliente</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Tavole rotonde / focus group</li> <li>- Sito internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accogliere ed ascoltare i clienti</li> <li>-Fornire una gamma di prodotti e servizi per la casa e il bricolage</li> <li>-Garantire miglior prezzo e qualità della gamma prodotti</li> </ul>
<b>Interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dialogo e rapporto quotidiano</li> <li>-Riunioni di settore</li> <li>-Colloquio di valutazione annuale</li> <li>-Intranet</li> <li>-Indagini di clima</li> <li>-Indagini sui codici culturali</li> <li>-Barometro collaboratore</li> <li>-Giornale interno</li> <li>-Info news /Progetto bacheche</li> <li>-Animazione operazioni commerciali</li> <li>-Social network aziendali</li> <li>-Formazioni</li> <li>-Rapporto sostenibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sicurezza e dignità delle persone</li> <li>-Pari opportunità e non discriminazione</li> <li>-Investimento nella crescita e nello sviluppo personale</li> <li>-Condivisione</li> </ul>
<b>Partner commerciali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incontri periodici con capi prodotto</li> <li>-Portale fornitori</li> <li>-Giornate su temi specifici</li> <li>-Collezioni</li> <li>-Fiere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Opportunità di competere in base a qualità e prezzo</li> <li>-Trasparenza e rispetto dei patti contrattuali</li> <li>-Processi d'acquisto trasparenti</li> <li>-Co-progettazione e progetti eco</li> </ul>
<b>Realtà territoriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Media</li> <li>-Contatti e attività di collaborazione promosse dai negozi</li> <li>-Liberalità in merce e denaro</li> <li>-Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Garantire sicurezza e rispetto per l'ambiente</li> <li>-Riduzione degli impatti ambientali</li> <li>-Dialogo con le amministrazioni</li> </ul>
<b>Società civile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Media</li> <li>-Contatti e attività di collaborazione promosse dai negozi</li> <li>-Liberalità in merce e denaro</li> <li>-Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impegno in iniziative sociali, ambientali, umanitarie e culturali</li> </ul>

#### 4.4 Confronto tra i *competitors* e mappa di posizionamento

In linea generale, si può affermare che i punti di vendita Leroy Merlin (47 in Italia), oltre ad una gamma di offerta e di servizi molto ampia, hanno due caratteristiche uniche nel settore competitivo: l'attenzione verso le persone (clienti e collaboratori) spazio corsi molto ben caratterizzato dove vengono svolti non solo corsi teorici, ma anche pratici, e un reparto libreria davvero molto ben strutturato e completo. Inoltre, Leroy Merlin offre numerosi servizi ai clienti, che sono estremamente importanti e denotano la volontà dell'impresa di instaurare un vero e proprio rapporto con i clienti.

Se si tenta un'analisi della qualità dell'intervento di ogni catena sul mercato della distribuzione e del consumo di prodotti per il bricolage, si distinguono per dinamismo Brico Io e Bricofer. La necessità di entrambe le catene di sviluppare affiliati le porta a focalizzare l'attenzione sulle dinamiche distributive, sulle tendenze di consumo e sulle modalità di comunicazione più adatte per affermare la propria marca.

Per quanto riguarda Bricofer è necessario evidenziare il grande impegno nella comunicazione: l'insegna si dedica costantemente alla realizzazione di campagne pubblicitarie sulla stampa tecnica per operatori del settore, sui maggiori quotidiani nazionali e locali, sui muri delle città con campagne e affissioni di grande impatto, sui bordi degli stadi di calcio, oltre a programmare una serie di sponsorizzazione di squadre ed eventi sportivi. Tale approccio alla comunicazione è molto rilevante in quanto raramente si può riscontrare un'attività comunicativa così intensa da parte delle insegne della distribuzione specializzata.

In base alle caratteristiche appena descritte, si è potuto redigere un confronto sintetico tra le insegne DIY che mette in luce le caratteristiche rilevanti di ciascun'insegna (Figura 4.2); inoltre le insegne sono state successivamente inserite in una mappa di posizionamento, in modo da individuare i competitors di rilevanza del settore bricolage e distinguerli in base a due criteri: approccio tecnico pragmatico e relazione col cliente (Figura 4.3).

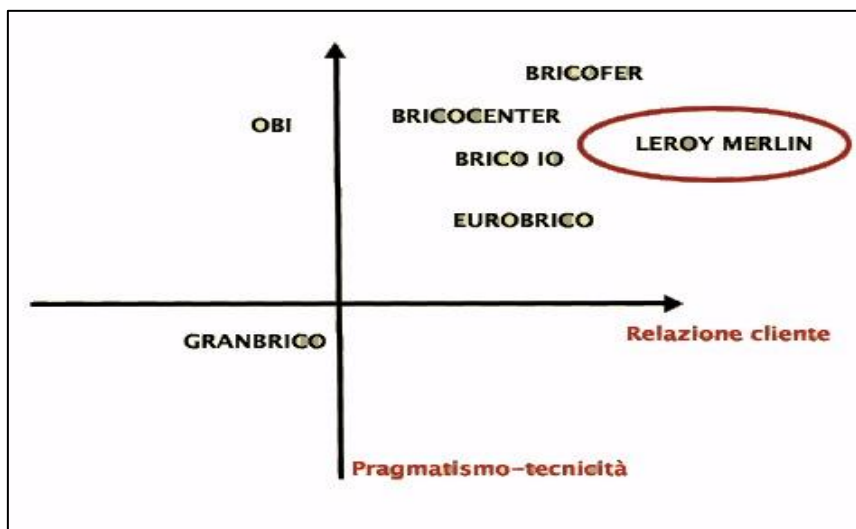
Figura 4.5 - I competitors del settore DIY

	PDV	Prodotti	Servizi	Relazione cliente	Carta fedeltà
<b>Leroy Merlin</b>	47	Suddiviso nei 14 reparti merceologici tradizionali	- Duplicati di chiavi - Taglio legno - Posa - Noleggio furgoni - Confezione tessuti Finanziamento	- Ambienti accoglienti - Box informazioni in ogni reparto - Attenzione per il <i>visual merchandising</i> - Cliente al primo posto	<b>Programma Idea Più</b>
<b>Obi</b>	53	- <i>Pet food</i> - Autoaccessori - Grandi macchine	- Pulizia canne fumarie - Configuratore scale - Confezioni piante	- Creazione isole settoriali con personale dedicato - Ambienti accoglienti - Buona esposizione	/
<b>Brico Center</b>	94	Suddiviso nei reparti merceologici tradizionali	- Confezione piante - Centro colore	- Community - Sito web curato ed elegante	<b>Carta Bricocenter</b>
<b>Bricofer</b>	58	In punto vendita è presente il centro TIM	- Caffè gratis - Lista nozze	- Articoli su quotidiani - <i>In store promotion</i> - Uomo al centro delle attività	<b>Premium Card</b>
<b>Brico Io</b>	111	- Autoaccessori - Tv, multimedia, telefonia - Fitness, sport - <i>Pet food</i>	- Catalogo - Promozioni - Sito web	- Dinamismo - Consulenza professionale al cliente	/
<b>Gran Brico</b>	12	- Grazie all' integrazione con Grancasa offre articoli per casalinghi - <i>Private label</i>	- Isole settoriali - Tagli legno	- Personale di vendita istruito e con interesse per il settore - Sito poco curato	/

<b>Euro Brico</b>	26	- Autoaccessori - Mobili - <i>Pet food</i>	- <i>Info-point</i> - Profilatura pannelli - Affilatura coltelli - Assistenza e manutenzione	Servizio clienti per SMS	<b>Card Vantaggi</b>
-------------------	----	--	---	--------------------------	----------------------

Fonte: Mie Elaborazioni

**Figura 4.6 – La mappa di posizionamento del settore DIY**



Fonte: Mie Elaborazioni

## 4.5 I punti di contatto tra impresa e clienti Leroy Merlin

### 4.5.1 Il *Customer Relationship Management* di LM

Si può dire che il CRM sia una strategia di business il cui scopo è la costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo con il cliente. Tale approccio viene adottato dalle imprese per capire ed anticipare i bisogni dei propri clienti, attuali o potenziali.

La strategia di *Customer Relationship Management* identifica nella relazione con il consumatore la nuova base di identità delle imprese, rendendo il sistema cognitivo sui clienti un vero e proprio patrimonio aziendale<sup>102</sup>.

Il compito che ciascuna impresa si deve prefiggere per l'ottimale realizzazione di un *database* di marketing è quello di sviluppare un sistema cognitivo della propria clientela in cui siano chiaramente distinte le caratteristiche dei consumatori in termini di preferenze, percezioni, aspettative, motivazioni all'acquisto e bisogni. Il fine ultimo sarà di riuscire a segmentare la propria clientela in base ai valori dei singoli consumatori, per poter successivamente mirare lo sforzo organizzativo e strategico sui clienti che risultano maggiormente profittevoli. Per mettere in atto il processo è necessario che ciascun'azienda si doti di tecnologie e software atti alla raccolta di dati e informazioni.

I motivi che spingono le aziende a sviluppare un buon sistema cognitivo dei clienti possono così riassumersi<sup>103</sup>:

1. comprensione delle determinanti del processo di acquisto dei consumatori;
2. definizione in anticipo delle aspettative dei clienti;
3. capacità di far leva su aspettative e desideri di essi;
4. personalizzazione dell'offerta.

Alla luce di tali considerazioni, le aziende devono considerare il consumatore simultaneamente come risorsa, compratore ed utilizzatore. Inoltre, devono saper sviluppare ed aggiornare continuamente la conoscenza dei propri clienti, acquisendo in modo continuo informazioni su comportamento, percezioni, necessità e bisogni di essi. Così facendo, le imprese saranno in grado di definire le aspettative emergenti del mercato in modo tale da allineare con anticipo l'offerta di prodotti ai clienti, guadagnando un vantaggio competitivo sui concorrenti.

---

<sup>102</sup> Farinet A., Ploncher E., *Customer relationship management. Approcci e metodologie*. 1°ed, RCS Libri S.p.a., Milano. 2002, p.118.

<sup>103</sup> Varaldo R., Guido G., *Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente*, in *Micro e Macro Marketing*, n.1, aprile 1997.



#### 4.5.2 Il CRM di Leroy Merlin

Come si è detto, al fine di implementare il *Customer Relationship Management*, le organizzazioni si devono dotare di una serie di software per la raccolta e rielaborazione dei dati acquisiti dai consumatori. Ciascuna impresa può scegliere se svolgere la raccolta e l'analisi dei dati autonomamente, con l'aiuto di un software aziendale o attraverso la partnership con un esperto di *database marketing*. In questo senso, l'*outsourcing* dei servizi di analisi e raccolta dei dati sui comportamenti dei clienti può essere efficace in quanto si tratta di un servizio complesso, che necessita di risorse appositamente dedicate.

A tal proposito, LM ha deciso di affidare alcuni processi di raccolta e analisi dei dati in *outsourcing*, in modo da concentrare le proprie competenze nello sviluppo del servizio al cliente. I partner a cui LM ha affidato i servizi di *database* e *relationship marketing* sono i seguenti:

1. *Oracle Commerce*: LM ha affidato il procedimento di raccolta e analisi dei comportamenti dei consumatori all'azienda *Oracle Service*<sup>104</sup>, nota come la seconda azienda di software al mondo per dimensioni e per il suo prodotto di punta: il database relazionale<sup>105</sup>. L'obiettivo di Oracle è apportare dei miglioramenti ai servizi al cliente facendo leva su contenuti interattivi atti a presentare i prodotti e a offrire articoli complementari.
2. *Colt Optimum*<sup>106</sup>: per quanto riguarda la gestione dei servizi IT, la società si è affidata a *Colt Optimum*, che si occupa della gestione dell'assistenza clienti. Il fatto di affidare questo compito in *outsourcing* consente al reparto IT di Leroy Merlin di dedicarsi ad altre attività come lo sviluppo di nuovi prodotti.

---

<sup>104</sup> Oracle è uno tra i più famosi *database management system* (DBMS), cioè sistema di gestione di basi di dati. Oracle fa parte dei cosiddetti RDBMS (*Relational DataBase Management System*) ovvero di sistemi di database basati sul modello relazionale che si è affermato come lo standard dei database dell'ultimo decennio. Indirizzo web: [www.oracle.com](http://www.oracle.com).

<sup>105</sup> Greenberg P., *CRM Customer Relationship Management: La tecnologia aiuta a migliorare e a rafforzare le relazioni con i clienti*, APOGEO S.r.l., Milano, pp. 226-230.

<sup>106</sup> COLT Technology Services è un'azienda di telecomunicazioni operativa nel Regno Unito e diffusa in altri paesi europei. COLT offre soluzioni performanti tanto ad aziende di grandi dimensioni quanto ad aziende medio piccole raggiungendo direttamente in fibra ottica 14.000 edifici business oltre ai propri numerosi Data Centre. Indirizzo web: [www.colt.net](http://www.colt.net).

3. *ADP Byte*<sup>107</sup>: nel 2008 Leroy Merlin ha scelto il sistema di ADP per accompagnare lo sviluppo e la crescita delle società del gruppo presenti in Italia, mediante processi adeguati. La società ha definito i processi di elaborazione delle retribuzioni, garantendo affidabilità dei dati e rispetto delle scadenze, rispondendo alle esigenze di analisi e reporting da parte degli altri servizi (contabilità, tesoreria, controllo di gestione) con soluzioni flessibili alle loro esigenze. In questo modo LM ha ottenuto una maggiore prossimità verso i propri dipendenti.
4. *SAS e VALUE LAB*<sup>108</sup>: per ciò che riguarda l'implementazione, esecuzione e gestione delle proprie campagne promozionali, LM si affida a *Value Lab*. L'obiettivo della *partnership* è quello di realizzare campagne di marketing mirate, in modo da riconoscere i migliori clienti, erogare offerte personalizzate e monitorare le iniziative di *sales marketing*. Il vantaggio per i clienti è quello di ricevere solo le offerte più adatte ai loro bisogni, mentre quello della società è di ottimizzare le attività di marketing e di fidelizzazione al fine di incrementare la qualità e la pertinenza della propria offerta rispetto alla concorrenza.

In quest'ottica, con l'implementazione di un sistema efficace di CRM, l'impresa garantisce: il miglioramento della *customer experience* dei propri clienti, offrendo loro servizi dedicati e all'avanguardia; lo sviluppo di tecnologie finalizzate a rendere più efficienti i processi di vendita, a migliorare le strategie di marketing e a dare vita a nuovi servizi per migliorare la *shopping experience*.

A questo scopo, Leroy Merlin Italia ha adottato una strategia *cross-canale e customer-centered*, che comprende le seguenti iniziative:

- implementazione di una nuova architettura software, basata su una piattaforma web, in grado di sviluppare e favorire l'interconnessione tra i sistemi interni all'azienda;

---

<sup>107</sup> ADP fornisce servizi completi di amministrazione e gestione delle risorse umane per aziende di tutte le dimensioni e multinazionali. Sito web: [www.it-adp.com](http://www.it-adp.com).

<sup>108</sup> Value lab è un'innovativa società di consulenza di *management e Information Technology* che opera a livello nazionale e internazionale, specializzata sui temi di *marketing, vendite e retailing*. L'impresa cerca di aiutare le aziende ad aumentare i ricavi, ridurre i rischi e ottimizzare i costi migliorando le scelte strategiche e la gestione operativa dei mercati, clienti, punti vendita e reti di vendita.

- miglioramento del sito web, creando una moderna piattaforma *e-commerce* dotata di *tools* all'avanguardia, che assicurino rapidità e semplicità nelle varie fasi di acquisto;
- trasformazione dei punti di vendita in moderni “*smart store*<sup>109</sup>” dotati di connessione wi-fi gratuita, Qr-Code informativi sui prodotti e disponibilità di applicazioni *mobile* per smartphone e tablet;
- maggiore attenzione alla raccolta, all'analisi e alla distribuzione dei dati relativi a clienti, prodotti e ad altri elementi, che potranno consentire ai singoli punti di vendita di prevedere i bisogni e le esigenze dei clienti in maniera sempre più oculata.

#### 4.5.3 Il sito generale Leroy Merlin e i mini-siti dei punti vendita

Il sito Leroy Merlin ([www.leroymerlin.it](http://www.leroymerlin.it)) fornisce informazioni su prodotti e condizioni di vendita permettendo ai clienti di accedere direttamente alle loro informazioni attraverso la registrazione online (l'inserimento del codice riportato nella carta fedeltà oppure anche attraverso l'invio di cookies<sup>110</sup>).

In tal senso, le tecnologie di riconoscimento e segmentazione utilizzate dal sito web permettono all'impresa di non sprecare nessun contatto e di identificare ciascun cliente, in modo da potergli indirizzare iniziative dedicate e mantenere la loro fiducia nel tempo. La decisiva sterzata verso un utilizzo intenso della rete e delle sue potenzialità avviene nel 2008. In quell'anno, infatti, il sito di Leroy Merlin è passato dalle 2 mila visite dell'aprile 2008, alle 300 mila visite dell'aprile 2009, registrando una crescita costante in termini di frequentatori e di iniziative proposte.

Il progetto *leroymerlin.it* ruota intorno ad alcuni elementi cardine diretti a porre in primo piano la relazione col cliente.

---

<sup>109</sup> Gli *smart store* o *concept store* sono punti vendita caratterizzati da eterogeneità per quanto riguarda gestione, superficie e merceologia, rispetto all'esperienza tradizionale del negozio. L'obiettivo di un *concept store* è quello di allestire un'esperienza di esplorazione e di scoperta da parte del cliente attraverso una pluralità di suggestioni provenienti dalla varietà dei prodotti e dall'architettura dell'ambiente.

<sup>110</sup> In informatica i *cookie* HTTP (*Web cookie*, *tracking cookie* o semplicemente *cookie*) sono righe di testo usate per eseguire autenticazioni automatiche, tracciatura di sessioni e memorizzazione di informazioni specifiche riguardanti gli utenti che accedono al server, come ad esempio siti web preferiti o, in caso di acquisti via internet, il contenuto dei loro carrelli della spesa. Indirizzo web: <http://it.wikipedia.org/wiki/Cookie>.

Il sito offre contenuti di servizio, con una parte dedicata a schede e video condivisi dagli utenti sui modi di realizzare alcuni lavori di manutenzione o abbellimento della propria casa. I contenuti sono esposti in modo intuitivo e semplice proponendo idee, consigli pratici, soluzioni e percorsi che guidano gli utenti nella scelta dei prodotti da acquistare e nella fase di realizzazione dell'acquisto. Un'ampia sezione è dedicata all'illustrazione dell'assortimento, all'enfatizzazione delle offerte promozionali in corso e dei prodotti più tecnologicamente avanzati.

Al contempo, sono inseriti nel sito altri contenuti di tipo relazionale e di aggregazione della clientela, con la proposta di eventi *online* e *in store*, l'interazione con i principali *social network*, il *cross-selling* di prodotti complementari, la promozione di servizi associati al prodotto e i programmi di *loyalty*.

Oltre al sito nazionale *leroymerlin.it*, ciascun negozio ha provveduto alla realizzazione di un mini-sito dedicato, dove i contenuti principali sono notizie ed informazioni sul punto vendita. La funzione chiave dei mini-siti è quella di instaurare una relazione di prossimità coi clienti, utilizzando nelle proprie pagine immagini reali, foto scattate direttamente in punto vendita e altri contenuti dedicati. La percezione generale che gli utenti hanno navigando nel sito di punto vendita è quella di trovarsi in un negozio aperto 24 ore su 24, dove il cliente può reperire tutte le informazioni di cui ha bisogno.

In sintesi si può dire che il design strutturale del website sia modulare e intuitivo, lo stile, il carattere, la personalità di Leroy Merlin vengono trasmessi da ogni singolo contenuto pubblicato nel sito ed enfatizzate attraverso i mini-siti all'interno dei quali ciascun negozio può esprimere, la propria identità e il proprio carattere.

#### **4.5.4 Social network**

Leroy Merlin, oltre alla creazione di un proprio sito internet, è attiva anche a livello di social network. La catena ha infatti realizzato un canale dedicato su YouTube ed è entrato a far parte del mondo Facebook, con una pagina del gruppo nazionale e altre pagine dedicate ai singoli punti vendita. Il presidio costante e in crescita sui *social network* è volto a spingere ancora di più gli utenti a partecipare e condividere i valori aziendali.

#### 4.5.5 Gli eventi *online* e *offline*

In un primo momento l'obiettivo degli eventi online era comunicare l'offerta in promozione, trasmettendo il valore della festa, intrattenendo e divertendo l'utente. Per queste iniziative si è quindi proposto un gioco agli utenti, legato a delle meccaniche di *rewarding* che portavano alla vittoria di un buono sconto nel caso della Festa di Primavera o del libro Leroy Merlin "Voglia di Casa" per la Festa del Bricolage. I riscontri sono sempre stati ottimi, durante la Festa di Primavera, per esempio, sono state giocate 28 mila partite e sono stati assegnati 3.500 buoni sconto ad altrettanti clienti.

Grande successo e operazione altrettanto interessante quella dedicata al Natale, un momento commercialmente molto importante, dove, per la prima volta, è stato usato il canale internet come motore trainante dell'operazione commerciale. Il volantino in quel caso è stato esclusivamente posizionato nei negozi, senza distribuzione nelle caselle della posta e tutta la comunicazione è partita dall'on-line (sito evento, comunicazione interna al sito, campagna tabellare) per essere poi declinata sull'off-line (affissioni, volantino e comunicazione sul punto vendita). Un approccio rivoluzionario che dimostra come si stiano ridistribuendo le forze tra i differenti canali di comunicazione.

#### 4.6 La relazione col cliente al primo posto

##### 4.6.1. Identificazione dei clienti Leroy Merlin

Dall'analisi del report di Leroy Merlin del 2012<sup>111</sup>, si è potuto riscontrare che nel complesso il numero di clienti nell'anno di analisi è pari a 25.600.00 dei quali: il 68% sono maschi che hanno in media 48 anni; il 25% sono impiegati, l'11% sono operai, l'11% sono liberi professionisti e ben il 20% sono pensionati. Inoltre, il 90% di consumatori acquista per sé (non per attività lavorativa), e tre su quattro di questi realizzano autonomamente, totalmente o in parte, lavori di abbellimento e manutenzione della propria abitazione. Rilevante è la modalità con cui il cliente medio Leroy Merlin realizza il suo acquisto: egli mediamente visita un punto vendita circa 18 volte l'anno e

---

<sup>111</sup> Si fa riferimento al report annuale di Leroy Merlin, *Sviluppo sostenibile. Attività 2012*, scaricabile liberamente all'indirizzo web <http://www2.leroymerlin.it/pdf/>.

nel 55% dei casi vi si reca da solo. Stando ai dati dell'anno 2012 (attualmente il numero è notevolmente aumentato), il 24% di clienti ha visitato il sito internet aziendale. Con l'aggiornamento e ammodernamento del sito web e la creazione recente del servizio *e-commerce*, il numero di visite è incrementato e cresceranno conseguentemente anche il numero di acquisti online quando il metodo verrà comprovato e migliorato. Concludendo l'analisi sul cliente medio di Leroy Merlin, si può affermare che il 59% vive in un appartamento, il 79% è proprietario della propria abitazione, il 94% di clienti dispone di almeno uno spazio aperto e nel 40% dei casi ha un giardino di proprietà. I dati di tale indagine provengono dall'analisi condotta direttamente dall'impresa sui dati ricavati dalle carte fedeltà<sup>112</sup>.

#### **4.6.2. Conoscenza delle esigenze dei clienti<sup>113</sup>**

Lo scopo ultimo di tutte le iniziative messe in campo dalle aziende del settore DIY è quello di saper rispondere alle aspettative di un cliente finale che, nel corso del tempo, è cambiato, è più informato ed attento e si vede costretto a razionalizzare gli acquisti a causa della fase di recessione dell'economia nazionale e della conseguente contrazione dei consumi. Inoltre, con la sempre maggior diffusione delle nuove tecnologie, i clienti progettano gli acquisti più ingenti e li programmano in funzione di promozioni, iniziative, ecc., che gli permettano di effettuare la spesa ad un costo agevolato. In pratica, i consumatori hanno reso le proprie scelte di acquisto più razionali e consapevoli.

Proprio questa maggior presa di coscienza di sé come acquirente da parte del cliente finale, hanno portato le imprese di tutti i settori a dover ripensare alle proprie strategie di business, per avvicinarsi ai consumatori, i veri artefici, sul lungo periodo, dei cambiamenti di mercato.

Si può far riferimento a due fattori che ha innescato una vera e propria rivoluzione del mercato e del consumatore stesso: lo sviluppo delle nuove tecnologie che stanno portando ad una globalizzazione sia dell'offerta che della domanda; il secondo fattore

---

<sup>112</sup> IPSOS, *Barometro di soddisfazione clienti, Mestre Settembre 2014*, "Indagine IPSOS Loyalty", Marghera, 2014.

<sup>113</sup> Pacifico R., *Leroy Merlin Italia consolida la rete*, "Mark Up", n.207, 2012. Indirizzo web: [http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41\\_ART\\_6201,00.html](http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_6201,00.html).

che ha concorso a modificare il mercato è la crisi (a cui si è già fatto riferimento nel capitolo 2).

La trasformazione del business, quindi, dipende anche dai cambiamenti, positivi o negativi, legati alla compagine economica attuale e futura. Per quanto riguarda il segmento del bricolage, si può dire che il cambiamento da attuare a fronte delle precedenti considerazioni attiene innanzitutto alla necessità di un'offerta *cross canal*. In quest'ottica, il cliente ha la possibilità di scegliere indifferentemente attraverso quale canale (negoziato fisico, *web*) compiere i propri acquisti, e ciascun canale dovrà offrire il più ampio assortimento possibile, convenienza sui prezzi e servizi, con l'obiettivo di soddisfare al meglio il consumatore, indipendentemente dalla modalità di acquisto utilizzati.





## CAPITOLO 5

### Il programma fedeltà Leroy Merlin

---

#### 5.1 I programmi fedeltà nelle GDS del *non food*

La strada della fidelizzazione è stata imboccata già da qualche tempo anche nel settore *non food*, seppur molto più lentamente rispetto all'alimentare. Il motivo dell'arretratezza è da ricondursi al fatto che tale settore, quello del *non food*, è caratterizzato da bassa frequenza di acquisto e uno scontrino medio per cliente non molto elevato. Tuttavia, ci sono molti casi di programmi fedeltà di successo progettati da importanti realtà del *non food* come Coin (nota azienda di abbigliamento), che con la Coincard sin dal 1986 ha cominciato a tessere strategie di relazione con il cliente o la grande catena di elettronica MediaWorld, che ha proposto la sua prima carta raccolta punti a metà degli anni '90.

Gli approcci delle catene specializzate *non food* verso i programmi fedeltà sono molto più diversificati rispetto al settore *grocery*. Si può comunque tentare di fornire una mappa degli approcci utilizzati dalle catene *non food*, analizzando alcuni esempi esistenti di strategie implementate da catene distributive che attuano *loyalty programs*<sup>114</sup>:

1. *Raccolta punti con catalogo premi*: tipico delle aziende *grocery*, il *loyalty program* legato al catalogo premi è una formula adottata anche da alcune catene specializzate. Il gigante dell'elettronica MediaWorld propone la carta MWm Prestige che, oltre a offrire tutti i vantaggi della normale *fidelity card* (accumulare punti con gli acquisti, ricevere a casa volantini e buoni promozionali, usufruire di altri incentivi per gli acquisti e di inviti gratuiti per cinema ed eventi), è anche carta di credito del circuito Visa e carta revolving (con possibilità di un vero e proprio prestito personale fino a 3.100 euro). In Italia tale strategia non è stata ancora molto sponsorizzata, ma in un periodo

---

<sup>114</sup> Di Leo P., *Loyalty Program, Il retail non food accelera sulla fidelizzazione*, Promotion Magazine, Marzo 2014. Indirizzo web: <http://www.promotionmagazine.it/loyalty-program-con-catalogo-premiil-retail-non-food-accelera-sulla-strada-della-fidelizzazione/>.

come quello attuale può risultare una formula di successo. Anche Saturn, insegna del gruppo Media Market come Media World, ha attivato la sua card, Saturn E-Club, con raccolta punti, un catalogo premi e altri vantaggi connessi. Sempre nell'elettronica di consumo, Comet, gruppo presente in Emilia Romagna, Veneto e Lombardia, propone una raccolta punti con catalogo premi della durata di un anno e la possibilità per i titolari di partecipare ad alcuni concorsi, come quello realizzato nel 2010 in *co-marketing*<sup>115</sup> con Packard Bell.

Un altro settore molto attivo per quanto riguarda il catalogo è quello delle profumerie: i titolari di Lg Fidelity Card della catena di profumerie La Gardenia (più di 400.000), possono usufruire di sconti e promozioni su prodotti di maquillage, trattamento e profumi ed essere invitati a presentazioni e anteprime di nuovi prodotti e a eventi *in store*; Douglas, altra grande catena di profumerie, concede ai titolari della *fidelity card* di beneficiare di molti servizi come il catalogo premi, un servizio personalizzato di mailing per ritirare omaggi e inviti in punto vendita e l'invio stagionale del Douglas Magazine. Infine, Bottega Verde, catena toscana nata come erboristeria, propone una raccolta punti con catalogo premi legata alla carta fedeltà Bottega Verde – Naturalmente Bella. Altri promotori di carte fedeltà associate ad un catalogo sono le catene di giocattoli e di articoli per l'infanzia, tra le quali Toys Center, Chicco, Prénatal che ha emesso anche la versione carta di credito della Prenatal Card, la Prénatal Credit Card.

2. *Raccolta punti e buoni sconto*: in altri casi, le catene specializzate puntano sulla carta fedeltà come strumento per incentivare gli acquisti, tramutando i premi della raccolta punti in buoni sconto o promozioni che mirano a riportare il cliente nel punto di vendita.

Tra le insegne che adottano tale strumento si possono annoverare numerose profumerie: Limoni, il programma fedeltà prevede l'assegnazione di punti in relazione all'entità e alla qualità degli acquisti (presenza nella spesa di prodotti

---

<sup>115</sup> Il termine *co-marketing* (abbreviativo della definizione inglese *cooperative marketing*) chiamato anche *marketing partnership*, definisce una collaborazione tra attori di qualsivoglia natura (individui, enti, imprese, ecc.) sotto forma di accordo di investimento congiunto riguardante una o più variabili di marketing.

appartenenti alla cosiddetta “Offerta periodica”), proponendo premi consistenti in buoni acquisto da utilizzare in qualunque punto vendita del gruppo; la *fidelity card* di Marionnaud consente al titolare di accumulare punti mediante gli acquisti e di ottenere un buono di 7,5 euro, ogni 200 punti accumulati, spendibile in tutti gli *stores* della catena; Sephora, propone un programma fedeltà che consente ai titolari di beneficiare del 10% di sconto sugli acquisti effettuati durante una giornata a scelta, al raggiungimento della soglia di 150 punti.

Spostando l’attenzione su altri settori, Admenta, una catena che conta più di 160 farmacie, propone un programma di fidelizzazione rivolto ai clienti che acquistano i prodotti parafarmaco, premiandoli con buoni sconto spendibili nelle proprie farmacie su altri prodotti parafarmaco. Cisalfa Sport, nota catena di abbigliamento sportivo, premia i titolari di *Action Card* che raggiungono le soglie punti previste con buoni acquisto, sconti e altri vantaggi. Ottica Avanzi permette ai titolari della *card* di ottenere degli sconti accumulando i punti assegnati all’acquisto precedente e di approfittare di occasioni, offerte e promozioni periodicamente attivate dalla catena.

Per quanto riguarda le catene di abbigliamento, occorre segnalare OVS, la cui carta fedeltà MyCard OVS conferisce ai titolari della stessa buoni sconto del valore di 5, 7 o 10 euro, che utilizzabili rispettivamente su una spesa minima di 50, 70 e 100 euro. È valida solo per periodi limitati di tempo la Carta Premio di Conbipel, che permette di accumulare un bollino ogni 30 euro di spesa e, una volta raggiunti 10 bollini, dà diritto a un buono acquisto del valore di 50 euro.

3. *Vantaggi e agevolazioni finanziarie*: le catene appartenenti a settori particolari decidono di utilizzare la carta fedeltà per offrire ai titolari sconti, vantaggi e promozioni, ma anche altri servizi come agevolazioni finanziarie o versioni “carta di credito” delle proprie *fidelity card*.

Tra i settori interessati ci sono il bricolage, l’abbigliamento ed elettronica: Bricofer, catena del settore fai-da-te, propone la Premium Card, una carta vantaggi che offre promozioni riservate, finanziamenti agevolati per realizzare gli acquisti e sconti per servizi offerti da aziende partner; RinascenteCard di La

Rinascente offre vantaggi sull'acquisto, come il 5% di sconto sul cumulo spesa a fine anno e lo sconto del 10% il primo giorno di utilizzo della card, oltre alla possibilità di usufruire di promozioni dedicate, il servizio di sartoria gratuito, la consegna a domicilio per acquisti superiori a 500 euro; Eldo Megastore, catena di elettronica di consumo, mette a disposizione dei clienti la Eldo Plus Card, che dà diritto a promozioni, sconti immediati alla cassa per l'acquisto di determinati prodotti, il cumulo di punti per gli acquisti effettuati e altri servizi come la messa a disposizione di prodotti sostitutivi in caso di guasto e la Eldo Vantage Card, che è fidelity card e anche carta di credito, che consente ai titolari di beneficiare di un vero e proprio credito sugli acquisti effettuati nei punti vendita. Nel settore dell'elettronica di consumo si muovono con strategie simili a quella di Eldo anche le insegne Trony ed Euronics.

4. *Relazione con il cliente soprattutto*: infine, esiste un gruppo di catene che si propongono sul mercato con strategie di fidelizzazione molto più ampie, improntate a creare e consolidare una relazione duratura con i clienti nel tempo. Tali programmi non offrono solo il diritto a sconti e vantaggi, ma propongono una serie di attività mirate a creare un contatto diretto con i clienti mediante servizi personalizzati e su misura.

Marco Polo Expert ha creato un vero e proprio programma, denominato "Marcopolo Club La via dei Vantaggi", incentrato sulla raccolta punti con premi che vengono convertiti in sconti da utilizzare nei PDV. Inoltre, ai titolari delle *card* vengono periodicamente inviate (tramite sms ed e-mail) le offerte *in store* su determinate categorie merceologiche, su prodotti o alcune mail contenenti invii personalizzati ad eventi in punto vendita.

Nolita, catena di abbigliamento moda, ha lanciato il programma fedeltà Club Pass, che prevede l'accumulo di punti per raggiungere le soglie sconti, la possibilità di sfruttare promozioni *spot*, l'invito a concorsi e un'elevata attività di *mailing*. L'azienda si è dotata di un sistema di monitoraggio delle performance di *loyalty* (realizzato da Value Lab) che le permette d'integrare e analizzare nel dettaglio i dati provenienti dalla *community on line* e dalle carte

fedeltà, allo scopo di pianificare in modo più preciso iniziative mirate a clienti precedentemente profilati.

Prink, azienda specializzata nella commercializzazione di prodotti per stampanti, ha attivato il proprio club fedeltà, Prinkard, nel 2004. Tale programma propone una raccolta annuale che permette ai titolari di accumulare i punti effettuando almeno un acquisto all'anno. In tal modo, i possessori di Prinkard ricevono aggiornamenti sul programma e su promozioni dedicate inviate dall'azienda periodicamente tramite e-mail o *newsletter*.

Imaginarium, catena spagnola di giocattoli e articoli per l'infanzia, lavora da sempre sul concetto famiglia. L'obiettivo della catena distributiva è di costruire una società migliore aiutando i genitori nell'educazione dei propri figli, creando spazi dedicati alle relazioni fra bambini e adulti e rispondendo alle loro necessità. Con la sottoscrizione al club Imaginarium, i titolari hanno diritto ad una serie di promozioni speciali e sconti permanenti (tra i quali spedizione gratuita per acquisti superiori ai 120 euro, 5% di sconto su mobili per bambini, viaggi e su libri della casa editrice Imaginarium, oltre che il 5% di sconto concesso a famiglie numerose).

Conforama, il gruppo francese multi-specialista di prodotti per la casa, elettronica, elettrodomestici e tempo libero, al momento non ha un programma fedeltà propriamente detto, ma sta valutando lo sviluppo nel breve periodo di una *loyalty card* che andrebbe ad affiancare la già esistente Credirama, la carta di credito del gruppo francese che conferisce ai titolari la possibilità di vantaggi ottenere finanziamenti a tasso zero durante tutto l'anno, sconti su una serie di prodotti dedicati e buoni sconto ai clienti più fedeli su acquisti successivi.

In generale si può dire che non ci sia una strategia dominante nella scelta della tipologia di carta fedeltà da adottare, non esiste, in altre parole, una forma universale di successo nell'impiego dei programmi fedeltà. Tuttavia, dagli esempi illustrati si intuisce che la necessità per l'impresa diventa quella di integrare più strategie possibili, al fine di mettere in atto un programma fedeltà efficace. Si tratta dunque di attuare programmi fedeltà che consistano contemporaneamente di sconti e vantaggi dedicati, e di altri servizi come i finanziamenti agevolati, raccolta premi o partecipazione a *community online* dell'insegna.

## 5.2 Il programma fedeltà Leroy Merlin

### 5.2.1 La prima tessera fedeltà: Carta Idea

Come le altre catene del settore non *grocery*, anche Leroy Merlin ha lanciato il suo programma fedeltà per la prima volta nel 1996, riscuotendo un discreto seguito di fedeli all'insegna. La *fidelity card* emessa dal gruppo, la Carta Idea, dava diritto ai clienti che la acquistavano di fruire di servizi, facilitazioni e vantaggi connessi all'acquisto di prodotti presso i negozi presenti sul territorio nazionale che aderivano all'iniziativa. Le condizioni e le modalità di adesione alla carta erano le medesime che vengono riproposte per il programma fedeltà attualmente in vigore, il Programma Idea Più (ripensato in base alle attuali esigenze dei clienti del bricolage).

In un settore a bassa frequenza d'acquisto come il DIY, Leroy Merlin ha progettato una carta fedeltà con raccolta punti che dà diritto a sconti e garanzie invece di premi. La Carta Idea è dunque una carta vantaggi che consente ai titolari che effettuano gli acquisti presso i punti vendita LM di ottenere 1 punto per ogni euro di spesa effettuata (o in alcuni casi un numero maggiore di punti o punti aggiuntivi a fronte dell'acquisto di particolari prodotti). Al raggiungimento di 1000 punti, quindi ogni 1000 euro di spesa effettuata, ogni cliente possessore di Carta Idea ha diritto ad un "Vantaggio Idea", che consiste in uno sconto del 10% da utilizzare su tutti gli acquisti effettuati dal cliente in una giornata a sua scelta. Naturalmente, partecipando al programma fedeltà, ogni cliente ha la possibilità di maturare molteplici Vantaggi Idea nel periodo di durata della carta. Tuttavia, i vantaggi ottenuti non sono cumulabili tra loro e devono essere utilizzati in giornate diverse. Infine, la formula Carta Idea prevedeva che, all'emissione della carta, il cliente aveva a disposizione uno sconto del 5% su tutti gli acquisti effettuati in una giornata a sua scelta (5% di benvenuto).

### 5.2.2 Condizioni di utilizzo della Carta Idea e *reward scheme*

La Carta Idea poteva essere sottoscritta con validità 1 anno, a fronte del contributo di Euro 9,00 oppure con validità 3 anni, mediante il versamento di un contributo di Euro 24,00.

In entrambi i casi, la data di inizio validità della carta era quella della sottoscrizione del modulo di adesione, dunque la data di attivazione era contestuale al versamento del relativo contributo. L'adesione alla carta poteva poi essere rinnovata per un periodo pari ad 1 anno o a 3 anni con le medesime modalità fino a tre mesi dopo la scadenza.

La Carta Idea era una carta nominativa e munita di banda magnetica, in tal modo poteva essere utilizzata unicamente dal titolare, salvo casi particolari. Per verificare il reale possesso della *card*, i collaboratori erano autorizzati a chiedere il documento al titolare della carta per accertarsi di trovarsi davanti al titolare della stessa.

La Carta Idea riportava sul fronte il marchio Leroy Merlin e i dati identificativi del titolare e sul retro il codice a barre identificativo della carta (utile per l'identificazione del titolare e per accedere all'area riservata del sito [www.leroymerlin.it](http://www.leroymerlin.it)). Il titolare possessore della Carta Idea poteva inoltre richiedere gratuitamente una seconda carta per un co-titolare, con gli stessi diritti e vantaggi e la partecipazione alla medesima raccolta punti.

Col fine di beneficiare dei vantaggi legati al possesso della carta, il titolare doveva presentare la stessa al momento del passaggio in cassa.

I vantaggi a cui dava diritto la Carta Idea si possono riassumere in:

- a. vantaggio di benvenuto del 5% usufruibile entro tre mesi dalla sottoscrizione della carta (una tantum, non riconosciuto in caso di successivi rinnovi);
- b. diritto a particolari condizioni di pagamento;
- c. garanzie in caso di rottura accidentale di elettrodomestici acquistati ad un prezzo superiore di 200 euro e sostituzione immediata con un prodotto equivalente o di pari caratteristiche tecniche;
- d. garanzie per la rottura accidentale dei prodotti acquistati;
- e. diritto di partecipare ad iniziative promozionali secondo le modalità, i limiti e le condizioni stabilite dall'impresa.

I vantaggi assegnati ai titolari e ai co-titolari della *fidelity card* erano strettamente personali e non potevano essere ceduti, trasferiti o utilizzati da altri.

### 5.2.3 Dalla Carta Idea al Programma Idea Più: da tessera a programma

Se la Carta Idea era considerata una carta fedeltà che garantiva più vantaggi e benefici che garanzie, il nuovo Programma Idea Più di Leroy Merlin è maggiormente incentrato sull'assicurazione dei prodotti, sulle garanzie e sul cliente stesso. L'idea innovativa della società è infatti quella di considerare il sistema fedeltà come un vero e proprio programma adattato sulla base delle specifiche esigenze del cliente titolare. In altre parole, la tessera fedeltà deve rispecchiare l'identità dei titolari nei vari momenti della loro vita e accompagnarli nella realizzazione dei loro progetti.

Nonostante i negozi LM offrano un vasto assortimento di prodotti, in un settore dove gli acquisti sono periodici e programmati (non continui) è molto difficile istituire un programma fedeltà che premi i titolari esclusivamente per la frequenza d'acquisto e l'entità delle spese effettuate (come succede per le catene *grocery*).

In quest'ottica, la catena del bricolage francese ha pensato a particolari vantaggi da offrire alla propria clientela fedele: la catena ha incentrato il programma fedeltà su assicurazioni, garanzie e servizi correlati utili per la vendita di interi progetti per spazi interni (sanitari, cucine, decorazione, illuminazione) e per spazi esterni (arredamento giardino, irrigazione, piscine, ecc.). In altre parole, la volontà della catena francese è quella di fornire ai clienti che effettuano ingenti spese in PDV una soluzione a tutti i problemi che potrebbero insorgere nel normale funzionamento dei prodotti acquistati, nella posa e nell'installazione degli stessi, ecc., mediante l'istituzione di particolari servizi connessi al programma fedeltà (garanzia rottura accidentale, finanziamento a tasso agevolato, reso gratuito entro 180 gg, ecc.). Tali vantaggi permettono all'impresa di differenziarsi dai concorrenti del settore, distinguendo il proprio programma fedeltà LM da quello delle altre catene del settore DIY, puntando tutto sulla massima personalizzazione e soddisfazione del cliente, affiancandolo costantemente nella realizzazione dei suoi progetti.

Inoltre, la modifica sostanziale del programma fedeltà è dovuta alla volontà dell'impresa di creare una *fidelity card* più semplice ed intuitiva da utilizzare, che, allo stesso tempo, offra vantaggi e servizi sia a clienti abituali dell'insegna, sia a coloro che hanno grandi progetti o grandi spese da effettuare in PDV.



Alla luce di tali considerazioni, prima di analizzare nel dettaglio il programma fedeltà LM, si possono individuare alcuni dei punti cardine su cui si basa il programma Idea Più:

1. semplificazione delle modalità di utilizzo della carta,
2. maggiore attenzione alle promozioni dedicate ai clienti carta,
3. offerta di vantaggi e garanzie a lungo termine su tutti i prodotti venduti,
4. maggiori agevolazioni, servizi e pagamenti a tariffe agevolate,
5. possibilità di trasformare i punti accumulati in buoni acquisto,
6. massima personalizzazione dei vantaggi emessi per i titolari.

Naturalmente, il fatto di offrire vantaggi che non sono immediatamente percepibili dai clienti può essere un fattore di rallentamento nelle adesioni nel primo periodo di emissione del nuovo programma (come, di fatto, è avvenuto nei primi mesi successivi al cambiamento). La capacità dell'impresa di comunicare e sponsorizzare il programma fedeltà è dunque necessaria al fine di promuovere le nuove adesioni e mantenere nel tempo i clienti già fidelizzati informandoli e spronandoli ad utilizzare tutti i vantaggi relativi alla nuova *card*.

### **5.3 Il programma fedeltà attuale: Programma Idea Più**

Il lancio del nuovo programma è avvenuto ufficialmente l'1 aprile 2014, momento che ha segnato il passaggio definitivo dalla Carta Idea al nuovo Programma Idea Più, non prevedendo più la possibilità di aderire alla vecchia tessera fedeltà. La società ha dovuto stabilire le condizioni per un passaggio ottimale di tutti i clienti al nuovo programma, presumendo la coesistenza di entrambe le carte fino alla totale eliminazione del vecchio programma (previsto al momento della scadenza naturale delle attuali Carte Idea).

#### **5.3.1. La comunicazione del cambiamento**

La comunicazione e il piano di contatto del nuovo programma Idea Più si è differenziato in base ai diversi target di sottoscrittori: collaboratori, clienti con Carta Idea a tre anni e clienti con Carta Idea a un anno.

- *Collaboratori*: sono passati automaticamente al programma Idea Più dopo aver ricevuto una mail a inizio anno con la comunicazione del lancio del nuovo programma fedeltà e la descrizione dei relativi vantaggi e garanzie. Inoltre, la società ha spedito le nuove tessere direttamente ai collaboratori, con largo anticipo rispetto ai clienti, in modo da familiarizzarli con il nuovo programma e individuare le prime eventuali criticità sorte nella gestione del passaggio.
- *Clienti con carta a 3 anni*: tutti i possessori della Carta Idea a tre anni sono passati in automatico al nuovo programma, dopo aver ricevuto la mail da parte della società che riportava la descrizione del nuovo programma fedeltà. Inoltre, l'azienda ha provveduto anche a spedire la nuova *fidelity card* direttamente per posta, in modo che i clienti potessero usufruire della stessa dal momento in cui è entrato in vigore il cambiamento.
- *Clienti con carta ad 1 anno*: tutti i possessori della Carta Idea da più di due mesi (periodo in cui, secondo LM, era stato già effettuato il grosso della spesa) hanno ricevuto per tutto il mese di marzo 2014 sms ed e-mail con l'invito a passare al nuovo programma Idea Più a tre anni, facendo leva sulla possibilità di estendere la validità per altri due anni con un contributo di 15 euro. Per quanto riguarda i clienti in possesso della carta fedeltà a 1 anno con validità inferiore ai due mesi, hanno ricevuto la solita e-mail con la descrizione dettagliata del programma e con l'invito a recarsi in punto vendita per attivare la nuova carta precedentemente inviata per posta.

In sintesi, dal 1 Aprile 2014, i titolari delle carte fedeltà sono passati al nuovo programma mantenendo i punti accumulati e i vantaggi acquisiti fino al momento del passaggio, avendo la possibilità di godere di promozioni e garanzie aggiuntive previste dal nuovo programma fedeltà.

Inoltre, la società si è affiancata ad un'agenzia in outsourcing, Adacto<sup>116</sup>, la quale ha curato tutto il percorso di comunicazione del cambiamento, sia internamente che esternamente all'impresa, affiancando, in tal modo, clienti e collaboratori nel passaggio al nuovo programma. L'agenzia di comunicazione ha inoltre predisposto un percorso che si è articolato nella realizzazione di un *set* di materiali digitali, supporti cartacei e di

---

<sup>116</sup> Adacto è un'agenzia integrata di comunicazione digitale specializzata in *advergaming* e nella realizzazione di progetti di comunicazione cross-mediali, con sede a Empoli, Milano e Guadalajara (Messico).

una serie di video che hanno presentato l'arrivo del nuovo programma, contestualizzandone i vantaggi in scenari di vita quotidiana e approfondendo le tematiche relative al passaggio dalla Carta Idea al programma Idea Più.

Puntando sulla forza delle illustrazioni e su una comunicazione diretta ed immediata, l'agenzia ha inoltre realizzato (oltre ai video di presentazione) un video quiz interattivo "Sfida & Clicca" dando vita ad un modulo di e-learning dedicato alla formazione dei consiglieri di vendita circa le modalità del nuovo programma.

Il risultato del lavoro dell'agenzia insieme a Leroy Merlin è stata la creazione di un prodotto digitale *cross* canale, che è diventato un vero e proprio format utile alla comunicazione/formazione di tutti i collaboratori dei PDV sui nuovi processi di marketing e trasformazione aziendale.

### **5.3.2 Il programma Idea Più: il *reward scheme*<sup>117</sup>**

Il nuovo programma studiato e implementato da Leroy Merlin prevede per tutti i titolari delle carte fedeltà i medesimi vantaggi. In tal modo, l'azienda non attua più la distinzione tra le carte a un anno e quelle a tre anni, garantendo per entrambe gli stessi diritti e gli stessi vantaggi a tutti i titolari.

Il programma Idea Più cerca di rispondere alle esigenze di ogni singolo cliente e di accompagnarlo nella realizzazione dei suoi progetti, garantendo maggiore assicurazione e garanzia.

Innanzitutto la carta fedeltà mantiene la raccolta punti che caratterizzava la Carta Idea: la società conferisce ai titolari il diritto allo sconto del 10% per ogni spesa di 1000 euro effettuata presso i punti vendita LM. La raccolta punti prevede che per ogni euro speso il titolare ottiene 1 punto elettronico e al raggiungimento dei 1000 arriva a maturare un vantaggio del 10% di sconto usufruibile su una spesa a scelta e in una giornata predeterminata dal cliente.

I punti cumulati nella carta fedeltà sono strettamente personali, e pertanto non cedibili a terzi. In questo modo, la società cerca di garantire una maggiore personalizzazione del programma e un controllo maggiore sul monte carte totale.

---

<sup>117</sup> Informazioni dall'opuscolo dedicato reperibile nei punti vendita Leroy Merlin: "Con Idea Più tanti vantaggi e non smetti più di fare".

Per quanto riguarda i vantaggi e le garanzie relativi al nuovo programma fedeltà, si può fornire un elenco riassuntivo di quello che si definisce *reward scheme*, ovvero le iniziative di incentivazione alla fedeltà del cliente:

- 10% di sconto ogni 1000 punti accumulati: il programma dà il diritto al titolare a una giornata di sconto, valida 12 mesi, al raggiungimento della soglia dei 1000 euro di spesa effettuata in negozio, la quale giornata può essere decisa direttamente dal titolare della carta nel momento in cui ha programmato un acquisto più consistente. Inoltre, dal momento in cui il cliente decide di usufruire del vantaggio, egli avrà diritto allo sconto del 10% per il corso dell'intera giornata e in tutti i PDV della catena francese. Nell'eventualità che la carta sia scaduta e che il titolare non voglia più aderire al programma, la società gli conferisce la possibilità (entro 30 giorni dalla scadenza della *card*) di convertire il vantaggio cumulato in una carta regalo da 30 euro spendibile in tutti i negozi Leroy Merlin;
- finanziamento a tasso agevolato: i soci del programma fedeltà hanno il diritto di richiedere il finanziamento a tasso agevolato per realizzare progetti o lavori di manutenzione/abbellimento della propria abitazione utilizzando i prodotti della catena francese. Il finanziamento sarà concesso ai titolari della carta in base al possesso di alcuni requisiti necessari;
- garanzia rottura accidentale su prodotti acquistati e rotti accidentalmente: se durante le operazioni di trasporto, installazione, stoccaggio o taglio, il prodotto acquistato in negozio (per un valore maggiore di Euro 50) viene danneggiato, la società ne garantisce la sostituzione fino a sei mesi dopo l'acquisto. Per beneficiare della garanzia il titolare deve dichiarare il danno avvenuto entro 5 giorni lavorativi. In tal modo, la società potrà rimborsare il titolare fino ad un massimo di 1000 euro totali per le tre garanzie (rottura accidentale, assistenza fine lavori e imprevisto nuovo proprietario);
- garanzia imprevisto nuovo proprietario sugli impianti fissi domestici già presenti nella nuova abitazione: se il titolare ha comprato una casa nuova da meno di sei mesi e si ritrova con un impianto rotto, qualora si trattasse di un impianto domestico di meno di dieci anni può dichiarare il danno e la società gli garantisce un buono di acquisto per comprare un nuovo prodotto nei suoi punti

vendita (se il danno è irreparabile) o la riparazione (nel caso l'impianto si possa riparare);

- assistenza casa 24/24h grazie ad una rete di artigiani/professionisti: se un elettrodomestico appartenente al titolare del programma si rompe, o salta la corrente o il gas nella sua abitazione, Leroy Merlin gli garantisce un servizio di assistenza 24/24h grazie alla collaborazione con una rete di artigiani specializzati o professionisti. Il titolare ha l'onere di comunicare il guasto entro tre giorni e, in tal modo, potrà usufruire dell'intervento da parte dell'artigiano specializzato per un massimo di tre volte l'anno con i massimali stabiliti dalla società;
- assistenza fine lavori in caso di incapacità a terminarli: quando il titolare ha effettuato una spesa maggiore di 500 euro per realizzare un progetto nella propria abitazione ed entro tre mesi dall'acquisto non può portare a termine il lavoro per un infortunio o un incidente, Leroy Merlin contatta un artigiano professionista che possa prendere in mano il progetto e portarlo a termine al posto del titolare, il quale, al termine del lavoro, riceverà un rimborso da parte della società per il pagamento del professionista;
- garanzia miglior prezzo 60 giorni: a distanza di 60 giorni ( non più 30 com'era previsto con la vecchia Carta Idea), il titolare può chiedere il rimborso della differenza di prezzo, qualora abbia comprato un prodotto e l'abbia visto in un altro negozio ad un prezzo più basso. La società garantisce il rimborso sotto forma di carta regalo o di un buono acquisto, quest'ultimo poi convertibile anche in denaro;
- posa sicura 2+2 anni: con il programma Idea Più la società ha esteso di due anni la garanzia sui propri cantieri, oltre ai due anni che erano garantiti anche nel programma fedeltà precedente;
- reso merce 180 giorni invece di 100: con il programma Idea Più, il titolare ha la possibilità di rendere la merce entro 180 gg senza dover conservare lo scontrino (invece dei 100 gg a disposizione che venivano concessi dalla Carta Idea);
- recupero immediato dello scontrino in caso di smarrimento: grazie al database aziendale, Leroy Merlin riesce risalire a tutti gli acquisti effettuati dai titolari del programma fedeltà. In tal modo, l'azienda riesce a monitorare i clienti carta e a

recuperare tutti i loro scontrini nel caso in cui abbiano la necessità di rendere la merce acquistata o in caso vogliano recuperare lo scontrino per far valere la garanzia;

- *coupon* sconti: consentono di ottenere uno sconto su determinati prodotti/servizi. Tali sconti non sono cumulabili con le altre promozioni previste per i soci, né con sconti o altre offerte in corso;
- punti bonus speciali e personali: l'acquisto di determinati prodotti/servizi, sia in negozio che *on line*, e la partecipazione ad iniziative speciali (come i corsi fai da te), danno diritto all'ottenimento di punti extra utilizzando i coupon inviati per posta direttamente a casa del possessore della carta;
- inviti ad eventi organizzati dal punto vendita locale: come i corsi fai da te, inviti a giornate particolari in cui il punto vendita progetta sconti e promozioni riservate esclusivamente ai possessori della *card*, aperture dedicate del PDV, ecc.;
- priorità di risposta nelle chiamate effettuate ai negozi per un'assistenza più efficace e istituzione di un numero verde riservato esclusivamente ai soci;
- noleggio furgoni agevolato e senza vincolo di acquisto: se il possessore si reca nel punto vendita e i suoi acquisti sono troppo ingombranti e non ci stanno nel bagagliaio dell'auto, il negozio si occupa di noleggiare un furgone disponibile nel punto vendita entro 60 minuti con il servizio Express. Il titolare Carta Idea Più ha inoltre la possibilità di noleggiare un furgone a tariffa agevolata, anche se non ha compiuto acquisti.

Ai vantaggi sopra-elencati si aggiungono una serie di miglioramenti messi in atto dalla società per far sentire il cliente privilegiato: si tratta di operazioni commerciali dedicate ai possessori di Carta Idea Più.

Inoltre l'azienda si è occupata della creazione di una sezione del sito web interamente dedicata ai soci del Programma Idea Più, che prevede per i titolari la possibilità di registrarsi con le proprie credenziali fornite dalla *card* e di tenere sotto controllo il saldo dei punti, i vantaggi cumulati e le offerte dedicate.

#### 5.4. Cosa cambia rispetto alla Carta Idea

L'intento della società è quello di proporre un nuovo concetto di carta fedeltà, che da semplice tessera sconti, diventa una vera e propria tessera identificativa, utile al cliente nella realizzazione dei suoi progetti con Leroy Merlin.

In tal senso, è proprio il tema del progetto ad essere messo in primo piano: la società vuole premiare quei clienti che sono frequentatori abituali del negozio e che fanno riferimento ai punti vendita della catena per la realizzazione di lavori, ristrutturazioni o rinnovamenti della propria casa, ufficio o negozio.

La vera novità del programma fedeltà introdotto da LM è l'introduzione di vantaggi a lungo termine, personalizzati e adattati sulla base delle esigenze del cliente. Il fatto di non puntare solo su vantaggi diretti ed immediati, costringe l'azienda a dover promuovere la carta facendo riferimento soprattutto ai concetti di garanzia e assicurazione, che sono fondamentali per coloro i quali intraprendono un lavoro o un progetto di ristrutturazione a lungo termine.

In questo senso, la società ha cercato di riassumere nel nuovo programma fedeltà i valori e la *mission* della catena francese, puntando sull'unificazione dei vantaggi (non più diversi tra le carte a un anno e quelle a tre anni) e sull'assistenza post vendita.

Si può dire che l'obiettivo finale dell'introduzione del Programma Idea Più sia quello di innalzare i livelli di *redemption* delle campagne promozionali e il livello di fedeltà dei clienti carta, oltre al reclutamento di nuovi clienti potenziali<sup>118</sup>.

In aggiunta, il programma fedeltà continua ad essere utilizzato dall'impresa per raccogliere informazioni utili sui clienti: conoscere ed approfondire il loro stile di vita, le loro esigenze e i loro bisogni in modo da poter studiare soluzioni efficaci per affiancarli al meglio nei loro acquisti in PDV. Per raccogliere tutti i dati, Leroy Merlin utilizza un *database* aziendale nazionale, dove sono immagazzinate tutte le informazioni relative agli acquisti effettuati, al numero di cambi merce richiesti e di iniziative a cui il cliente ha aderito. Inoltre, la società ha anche la possibilità di acquisire informazioni preliminari sui clienti per mezzo del "Modulo di Adesione e Privacy", che

---

<sup>118</sup> Articolo di redazione, *La fedeltà dei clienti Leroy Merlin cresce con SAS e Value Lab*, "Data Manager Online", Novembre 2011. Indirizzo web: <http://www.datamanager.it/news/business-intelligence/la-fedelt-dei-clienti-leroy-merlin-cresce-con-sas-e-value-lab>.

viene somministrato ad ogni cliente che intende diventare socio e aderire al programma fedeltà.

In estrema sintesi, le informazioni acquisite tramite tale modulo fanno riferimento ai dati anagrafici del cliente, alla tipologia di abitazione in cui vive e ai progetti che intende realizzare con i prodotti Leroy Merlin. Lo scopo del procedimento di sottoscrizione è di individuare informazioni utili per far sì che l'azienda possa attuare una prima *clusterizzazione* dei clienti in base a sesso, età, tipologia di persona (fisica o giuridica) e per tipologia di abitazione. La suddivisione dei clienti in gruppi permette all'impresa di studiare azioni di marketing e iniziative promozionali mirate sulla base delle informazioni rilevate.

### **5.5 Analisi dei dati relativi all'andamento del programma fedeltà**

Mediante i dati acquisiti per mezzo del database aziendale, l'azienda analizza periodicamente la situazione relativa ai clienti carta al fine di mantenersi continuamente aggiornata sulla situazione del programma fedeltà e capirne l'incidenza sulla cifra d'affari totale.

In particolare, ciò che si vuole analizzare è l'incidenza dei clienti fidelizzati sul totale dei clienti del negozio a livello nazionale e per quanto riguarda il punto vendita di Marghera (VE)<sup>119</sup>. I dati analizzati sono relativi all'anno 2014<sup>120</sup>, in cui si è verificata un'elevata affluenza al negozio durante tutto il periodo, con incidenze maggiori in certi periodi dell'anno come Natale, la Festa del Bricolage (dal 16 ottobre all'8 novembre) e la Festa di Primavera (dal 3 al 28 aprile). In tal senso sono stati analizzati i dati relativi all'anno 2014, focalizzandosi sull'importanza dei clienti fidelizzati e sull'incidenza sul fatturato totale degli stessi rispetto al totale dei clienti.

---

<sup>119</sup> Il punto vendita di Marghera(VE) è quello scelto per lo svolgimento della ricerca di mercato riportata nel capitolo seguente. La scelta è ricaduta in questo negozio in quanto ha il più alto numero di carte sottoscritte rispetto agli altri due punti vendita della provincia di Venezia: Marghera 4304 carte sottoscritte e attive, Marcon 2760 carte sottoscritte e attive.

<sup>120</sup> Si fa riferimento al periodo compreso tra il 02/01/2014 al 30/12/14.



**Figura 5.1 – Valori totali relativi ai dati Programma Idea Più e ai dati di vendita**

Valori	TOTALE AZIENDA	MARGHERA (VE)
Numero totale carte sottoscritte	234.970	4.304
Tot. passaggi in cassa	27.537.503	549.993
Tot. passaggi in cassa clienti carta	2.529.997	47.599
Cifra d'affari totale	1.407.542.529	26.630.899
Cifra d'affari clienti carta	298.372.422	5.243.553
Paniere medio di spesa	51,11	48,42
Paniere medio clienti carta	117,93	110,16

**Figura 5.2- Peso dei clienti carta relativo ai passaggi in cassa e alla cifra d'affari**

Valori	TOTALE AZIENDA	MARGHERA (VE)
Passaggi in cassa CC/passaggi in cassa totali	9,62%	8,65%
Cifra d'affari CC/cifra d'affari totale	21,19%	19,69%

Fonte: Mie Elaborazioni da dati forniti dall'azienda.

Innanzitutto dall'analisi dei dati, si può affermare che, in generale, l'incidenza della cifra d'affari proveniente dai clienti carta sulla cifra d'affari totale è piuttosto alta (a livello totale di azienda si parla del 21,19%, mentre per quanto riguarda il negozio di Marghera si registra un 19,69%). Un dato che per certi aspetti è da considerarsi molto rilevante, soprattutto se si pensa che la catena francese appartiene al settore *non food*, dove solitamente il numero di clienti fidelizzati all'insegna è molto ridotto rispetto alle altre aziende del settore *grocery*. Nonostante i titolari delle carte non facciano acquisti molto frequenti in punto vendita, i loro scontrini medi sono raddoppiati rispetto a quelli degli altri clienti, un dato da ritenere molto importante nelle campagne di comunicazione e pubblicizzazione della carta. I clienti titolari della carta sono spronati dall'azienda a concludere progetti con prodotti offerti dal negozio, aumentando di molto quella che sarebbe la spesa media senza la carta (si parla di uno scontrino medio totale di 117,93 euro per i clienti carta a livello nazionale, rispetto allo scontrino medio degli altri clienti che si rileva essere di 51,11 euro). Si può dire che, la fedeltà dei clienti carta

incida notevolmente sul fatturato totale dell'insegna, determinando un forte interessamento da parte di essa verso le dinamiche di fiducia dei clienti.

Per concludere, di notevole importanza è anche l'incidenza dei passaggi in cassa dei clienti carta sul totale dei passaggi in cassa: i pesi relativi sono del 9,62% per il totale dell'azienda e dell'8,65% per il punto vendita di Marghera. Tali dati potrebbero essere migliorati se l'impresa incentivasse i clienti fedeli a recarsi in punto vendita con maggiore frequenza, proponendo iniziative promozionali e sconti dedicati con maggiore frequenza durante l'anno e invitando i clienti a presentare la carta alla barriera casse ad ogni acquisto effettuato in PDV. Questo garantirebbe un controllo continuo degli acquisti da parte dei clienti carta e una maggiore possibilità per l'impresa di progettare offerte in linea con le esigenze e bisogni dei propri clienti fedeli all'insegna.

## **CAPITOLO 6**

### **Ricerca di mercato sul programma fedeltà LM**

---

#### **6.1 Le ricerche di mercato**

##### **6.1.1 Evoluzione delle ricerche di mercato**

L'origine delle ricerche di mercato va ricercata negli Stati Uniti, dove il marketing è nato come una funzione di gestione aziendale specifica. In particolare, durante il periodo 1900-1930 le ricerche di mercato erano state introdotte col fine di valutare e monitorare problemi e opportunità legate principalmente alla produzione. In questi anni le tecniche legate alle indagini di mercato si sono consolidate diventando più rigorose e definite, strutturando la ricerca di marketing come una disciplina definita. Col passare degli anni, l'attenzione del management si è progressivamente spostata dalla produzione al problema delle vendite: in questo senso si parla di ristrutturazione e nascita dell'era moderna della ricerca di marketing. Nello stesso periodo sono state migliorate le tecniche e le metodologie per la ricerca, raffinando la teoria di campionamento, i metodi di inferenza statistica per l'interpretazione dei dati e i concetti e le tecniche psicologiche per studiare il comportamento del consumatore.

Solamente negli anni '70 e '80, le ricerche di mercato sono state per la prima volta implementate al fine di interpretare il mercato e i desideri dei consumatori. Inoltre, grazie al continuo sviluppo della tecnologia, sono state progettate nuove tecniche per la ricerca: sistemi computerizzati per l'effettuazione di interviste, codici a barre e lettori ottici, database aziendali, analisi degli scontrini ecc..

**Figura 6.1 - Il rapporto azienda/mercato**

<b>L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO NEL TEMPO</b>			
	<b>ORIENTAMENTO</b>	<b>ATTENZIONE</b>	<b>STRUMENTI PER GESTIRE IL RAPPORTO IMPRESA/MERCATO</b>
<b>Inizio secolo (USA)</b>	ALLA PRODUZIONE	COSTI DI PRODUZIONE	TECNOLOGIA
<b>Dopoguerra</b>	ALLE VENDITE	AGGRESSIONE DEL MERCATO	AZIONI DI VENDITA
<b>Anni 70/80</b>	AL MERCATO/CLIENTE	BISOGNI DEI CONSUMATORI	MARKETING — RICERCHE DI MERCATO

Fonte: Cerrito M., *Tecnica delle ricerche di mercato*, Esselibri Simone, Napoli, 1992, pg.21.

### 6.1.2 Le ricerche di mercato

Come branca specialistica del marketing, le ricerche di mercato stanno conoscendo un grande sviluppo nel nostro paese, anche per la notorietà ad esse data dalla salita alla ribalta di quel particolare settore d'indagine che è rappresentato dai sondaggi d'opinione.

Per dare una definizione di ricerca di mercato si può dire che sia una “procedura razionale e scientifica di ascolto del consumatore. Fare un'indagine di mercato significa quindi raccogliere informazioni su che cosa pensano, vogliono, dicono i consumatori o fruitori di un dato bene o servizio, di qualunque sia questo bene o servizio<sup>121</sup>”. In quest'ottica si può dire che qualsiasi indagine o ricerca rivolta ai consumatori svolge il ruolo di avvinare domanda e offerta in un certo mercato, riducendo inoltre l'area di rischio per le decisioni aziendali.

Inoltre, nonostante il periodo di recessione in cui si trova il Bel Paese, le ricerche di mercato si sono sviluppate e diffuse aiutando le organizzazioni a capire ed interpretare esigenze e bisogni dei consumatori, al fine di poter svolgere azioni di marketing più mirate e offrire prodotti in linea con tali esigenze.

<sup>121</sup> Amadori A., *Introduzione alle ricerche di mercato*, CUEN Srl, 1996, pg. 4.

In particolare, le ricerche di mercato si sono inizialmente focalizzate sul concetto di segmentazione, in quanto la conoscenza delle caratteristiche sociodemografiche e culturali della propria clientela favorisce la concentrazione degli sforzi attuata dall'impresa verso azioni promozionali e pubblicitarie mirate, destinando in tal modo ciascun prodotto verso uno specifico gruppo di consumatori.

I dati e le informazioni acquisite dal mercato confluisce in una struttura aziendale definita *marketing information system*, sistema informativo di marketing (SIM). In linea generale, attraverso l'impiego del SIM, l'organizzazione raccoglie i dati che provengono da fonti esterne e interne all'azienda in modo che, dopo un'elaborazione statistica degli stessi, questi si traducano poi in indicazioni circa le tendenze e i trend sul comportamento di consumatori e collaboratori, formulando in tal modo previsioni attendibili a supporto della Direzione Marketing e della Direzione generale dell'azienda. In altre parole, l'azienda investe in ricerche di mercato al fine di monitorare costantemente i comportamenti, gli atteggiamenti e le valutazioni dei prodotti da parte dei propri clienti.

### **6.1.3 Funzionalità delle ricerche di mercato**

Si può affermare che la funzionalità primaria delle ricerche di mercato sia quella di avvicinare la domanda e l'offerta di mercato, riducendo i rischi sia per i consumatori che per le aziende, che in tal modo riescono a soddisfare al meglio i propri clienti. In questo senso, le indagini effettuate diventano una componente fondamentale di marketing in quanto consentono di concentrare gli investimenti delle aziende in prodotti e servizi che soddisfano al meglio le esigenze dei consumatori.

Dal punto di vista delle organizzazioni, il processo di raccolta dei dati e la codifica degli stessi deve essere continuo e sistematico per risultare efficace nell'interpretazione del mercato: in ottica aziendale le ricerche di mercato “consistono in un approccio obiettivo, sistematico, metodologicamente corretto, il più possibile scientifico, alla soluzione del problema di raccogliere continuamente dei dati<sup>122</sup>”.

In sintesi, l'impiego delle ricerche di mercato consente alle organizzazioni di:

1. individuare il miglior posizionamento sul mercato;

---

<sup>122</sup> Amadori A., *Introduzione alle ricerche di mercato*, CUEN Srl, 1996, pg. 10.

2. comprendere quale sia il segmento di mercato più ricettivo;
3. avere una panoramica generale di quelle che sono le tendenze significative del mercato di riferimento;
4. individuare il prezzo migliore per il lancio di un prodotto/servizio sul mercato.

Per quanto concerne la metodologia impiegata nella realizzazione di tali ricerche, essa consiste nel scegliere un campione estratto dalla popolazione di riferimento, effettuare le interviste su tale campione circa gli argomenti implicati dall'indagine.

#### **6.1.4 Classificazione delle ricerche di mercato**

In linea generale le ricerche di mercato possono essere suddivise in due macro-categorie:

- Ricerche qualitative: hanno il compito di comprendere un fenomeno attraverso la definizione dei concetti e delle idee che lo caratterizzano. Il termine qualitativo fa riferimento alla forma con cui sono espressi i risultati, impossibili da rappresentare sotto forma di numeri o relazioni quantitative tra variabili.
- Ricerche quantitative: hanno lo scopo di fornire informazioni ancorate ad una base numerica predefinita in funzione del livello di errore statistico concordato e accettato dall'istituto e dalla committenza<sup>123</sup>. In questo caso i risultati sono espressi sotto forma di numeri, valori, proporzioni e percentuali.

Tra le ricerche quantitative si possono elencare:

- l'osservazione (ad esempio la ricerca effettuata studiando il comportamento del consumatore nei supermercati, centri commerciali, negozi, ecc.);
- la ricerca sperimentale, che si effettua quando si agisce su una sola variabile esaminandone l'impatto sulle altre variabili;
- la *survey*, ovvero la raccolta di dati tramite la somministrazione di un questionario.

---

<sup>123</sup> Figini M., *Fare ricerca per conoscere il cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998, pp.7 e 15.

Per quanto riguarda l'indagine effettuata si può dire che si tratti di una *survey* associata allo studio del comportamento del consumatore, dal momento che la persona che ha effettuato l'indagine è attualmente hostess di vendita presso Leroy Merlin Marghera<sup>124</sup>.

## 6.2 La ricerca di mercato sul programma fedeltà Leroy Merlin Marghera

Dopo aver delineato le caratteristiche principali delle ricerche di mercato, si procede ad illustrarne i passaggi fondamentali che, considerati insieme, costituiscono il processo di ricerca vero e proprio. Per la progettazione dell'indagine relativa al programma fedeltà di Leroy Merlin si sono seguite quattro fasi in particolare, attraverso le quali si è potuto delineare il problema da analizzare e anticipare gli strumenti con i quali procedere.

Le principali macro-fasi del progetto di ricerca sono le seguenti<sup>125</sup>:

1. Individuazione del problema: si tratta di delineare l'oggetto della ricerca, stabilire tutti i fattori che caratterizzano l'indagine e mettere in chiaro quali sono gli obiettivi e il fine ultimo dell'indagine.
2. Definizione della ricerca: è la definizione di un programma che definisca chiaramente obiettivi della ricerca, il metodo che si vuole utilizzare e le informazioni necessarie per attuare l'indagine.
3. Attuazione della ricerca: fa riferimento alla fase di raccolta dei dati. Il momento in cui il metodo di indagine, le scelte tecniche e gli strumenti vengono effettivamente implementati per raccogliere le informazioni desiderate.
4. Verifica della validità dei risultati: in questa fase i dati raccolti vengono analizzati ed interpretati in modo che i risultati siano coerenti con le esigenze di informazioni espresse nelle fasi precedenti.

---

<sup>124</sup> Si tratta di me stessa, Anna Bullo. Attualmente lavoro presso Leroy Merlin Marghera come cassiera, o meglio hostess relazione clienti. Dall'esperienza nel punto vendita e dall'osservazione dell'atteggiamento dei clienti verso il programma fedeltà ho deciso di realizzare il questionario e proporlo ai clienti.

<sup>125</sup> Barile S., Metallo G., *Le ricerche di mercato. Aspetti metodologici e applicativi*, Giappichelli Editore, 2002, pp. 4-5.

### 6.2.1 Individuazione del problema

L'indagine che si è deciso di condurre per completare l'elaborato riguarda l'utilizzo della carta fedeltà in un'azienda leader delle GDS del bricolage. In particolare, si tratta di una ricerca di mercato che si pone come obiettivo l'individuazione del tasso di clienti fidelizzati e la funzionalità del programma fedeltà nel settore DIY.

Dal momento che il programma fedeltà viene ritenuto dall'azienda stessa un vantaggio competitivo ben definito nella propria strategia, si vuole capire se tale programma ha avuto seguito tra i clienti e se essi si possano ritenere soddisfatti del servizio. Leroy Merlin, che si può definire un'impresa *customer oriented*, cerca sempre di migliorare i servizi connessi all'utilizzo della *fidelity card*. Per questo motivo, si è assistito al rinnovamento del programma fedeltà ad inizio 2014. Lo scopo del cambiamento è legato alla ricerca di un costante miglioramento del servizio offerto alla clientela. In questo contesto, la ricerca di mercato si propone di evidenziare pregi e difetti del programma associato alla *fidelity card*, tentando di proporre anche nuove soluzioni per il miglioramento del servizio offerto.

Nella pratica, la ricerca riguarda la diffusione della carta fedeltà di Leroy Merlin tra i clienti del punto vendita di Marghera (VE) e la percezione della stessa da parte dei clienti possessori.

La scelta di somministrare il questionario presso il PDV di Marghera si basa, sostanzialmente, su due ragioni:

1. Il fatto che la ricerca è stata svolta direttamente da una collaboratrice di Leroy Merlin, attualmente hostess di vendita presso il PDV di Marghera (Anna Bullo).
2. Il punto vendita maggiormente *customer oriented* rispetto agli altri due negozi che si trovano in provincia di Venezia (Marcon e San Biagio di Callalta). Tutti i collaboratori sono abituati ad interagire attivamente col cliente, abbandonando progressivamente il concetto del negozio *self service*, e puntando su una maggiore assistenza del consumatore.



## **6.2.2 Definizione della ricerca**

Ai fini di condurre la ricerca sul programma fedeltà LM, si è deciso di ricorrere allo strumento statistico denominato indagine. In linea generale, un'indagine può essere completa, quando riguarda l'intera popolazione obiettivo, oppure campionaria, quando riguarda solo una parte di essa (popolazione). Poiché il metodo di indagine completa risulta molto oneroso in termini di tempo e costi (soprattutto quando viene applicato ad una popolazione numerosa) si è deciso di utilizzare il metodo d'indagine campionaria. Mediante tale metodo è possibile generalizzare i risultati dell'indagine all'intera popolazione obiettivo, ottenendo in tal modo notevoli vantaggi in termini di costi e di tempo.

## **6.3 Attuazione della ricerca**

### **6.3.1 Definizione della popolazione e tipologia di campionamento**

Dal momento che raramente possono essere studiate tutte le unità che compongono la popolazione, spesso nelle indagini si studia solo una parte della stessa, detta campione, in modo tale da poter in qualche modo generalizzare i risultati (inferenza statistica).

La popolazione considerata è composta dall'insieme di clienti del punto vendita di Leroy Merlin Marghera. Il questionario è stato pertanto somministrato ad un campione dell'intera popolazione considerata, formato dai clienti di Leroy Merlin Marghera che hanno acconsentito di rispondere ai quesiti sul programma fedeltà.

La scelta di effettuare un'indagine su un campione, e non sull'intera popolazione, è una conseguenza del minor numero di unità di analisi e dell'impossibilità di fare ricerca sull'intera popolazione, la quale è in continuo mutamento.

Per quanto riguarda il campionamento, si è deciso di utilizzare il campionamento non probabilistico, che è quello maggiormente utilizzato nei sondaggi e nelle *web survey*. Il suddetto campionamento si caratterizza per il fatto che “le unità della popolazione non

hanno nessuna probabilità di essere selezionate<sup>126</sup>”, in altre parole la probabilità per la singola unità del campione di essere inclusa nel campione non è nota.

Tra le varie tipologie di campionamento non probabilistico (campionamento per quote, a scelta ragionata, per convenienza o tramite testimoni privilegiati) quello che si è deciso di utilizzare nella ricerca è il campionamento per convenienza. Tale campionamento non è casuale e “i membri della popolazione che vengono estratti sono scelti in base alla facilità di reperimento, ai costi e ai tempi della ricerca, condotta per esempio di soggetti volontari<sup>127</sup>”. Chiaramente la scelta è ricaduta in un campione non probabilistico per vantaggi in termini di tempo e costi.

Tuttavia i campionamenti di questo tipo hanno un elevato rischio di distorcere la rappresentatività della popolazione e si basano su criteri di comodità fornendo un campione non rappresentativo (distorto), dati poco affidabili, pregiudicando il processo di generalizzazione dei risultati (inferenza statistica).

D’altro canto, poiché si tratta di un’indagine prettamente didattica per avvalorare ciò che si è ribadito nell’elaborato, si è scelto tale metodo di campionamento che, seppur piuttosto approssimativo, permette di effettuare valide stime e considerazioni sull’argomento trattato.

### 6.3.2 Il questionario

“La creazione di un questionario rappresenta una delle fasi più delicate delle ricerche di mercato poiché dalla sua efficacia dipende la qualità delle informazioni ottenute<sup>128</sup>”.

Il questionario è uno strumento molto efficace quanto complesso da formulare: è necessario che le domande siano espresse in modo chiaro, contengano un lessico semplice e diretto e siano facilmente interpretabili dall’intervistato. I quesiti devono seguire un determinato ordine logico, per cui si andrà dal generale al particolare, finendo con i dati meno interessanti (dati anagrafici, generalità).

---

<sup>126</sup> Definizione di campionamento non probabilistico da Enciclopedia Treccani Online. Indirizzo web: <http://www.treccani.it/scuola/dossier/2010/statistica/>.

<sup>127</sup> Kotler P., Keller K., *Marketing management 14th edition*, Prentice Hall, 2011.

<sup>128</sup> Barile S., Metallo G., *Le ricerche di mercato: aspetti metodologici e applicativi*, Giappichelli Editore, 2002, pg.128.

In estrema sintesi il questionario rappresenta un insieme di domande definite e sviluppate per raccogliere i dati e le informazioni necessarie a raggiungere gli obiettivi conoscitivi.

Si può dire che ci siano due tipi di questionari:

- le interviste: quando i questionari sono somministrati e gestiti da un soggetto intervistatore (direttamente o per telefono);
- questionari auto-compilati: ovvero dei questionari (cartacei o contenuti in moduli on-line) che vengono liberamente auto-compilati dall'intervistato senza l'ausilio di un soggetto terzo.

Dal momento che i questionari auto-compilati necessitavano di essere distribuiti in forma cartacea in punto di vendita, comportando sicuramente una minore partecipazione dei potenziali intervistatori, si è deciso di utilizzare il primo di tipo di questionario: l'intervista.

### 6.3.3 Mezzo di comunicazione per la ricerca

La scelta dello strumento da utilizzare per la comunicazione e somministrazione del questionario è ricaduta dunque sull'intervista, la quale è stata somministrata ai clienti in prima persona e tramite l'ausilio di un *tablet* e di questionari pre-stampati<sup>129</sup>. In particolare le interviste sono state svolte utilizzando il *tablet* da una postazione fuori la barriera casse (prima dell'uscita del negozio) ai volontari che accettavano di svolgere l'intervista.

Nello specifico, le motivazioni che hanno determinato la scelta di tale metodo di somministrazione possono essere riassunte in tre questioni principali:

1. Praticità dell'utilizzo: sia in termini di costi (tramite Google Drive e l'applicativo moduli il costo di creazione del questionario e la successiva somministrazione ai clienti hanno avuto un costo pari a 0), sia in termini di tempi. Le interviste sono state svolte in 5 pomeriggi (per un periodo di tempo di 3h a volta) presso il punto vendita di Marghera (VE), necessitando solo di una connessione internet e del *tablet* per lo svolgimento dei questionari.

---

<sup>129</sup> I questionari in forma cartacea non sono stati consegnati direttamente al cliente ma letti allo stesso qualora il *tablet* non funzionasse o per questioni di comodità date dal contesto.

2. Somministrazione dell'intervista: poiché si tratta di un questionario messo in condivisione attraverso l'applicativo di Google, si necessitava di uno strumento semplice e che fosse utilizzabile con un collegamento Internet.
3. Utilizzo del Wi-Fi di punto vendita: nel momento di rilevazione dei dati in punto vendita si è sfruttato il Wi-Fi del negozio, da qualche tempo a disposizione di tutti i clienti.

### 6.3.4 L'email di richiesta per lo svolgimento del questionario

Prima di svolgere il questionario presso il punto vendita di Marghera, è stata inviata una richiesta formale alla direttrice risorse umane, nella quale si è cercato di illustrare gli obiettivi dell'indagine e le modalità di svolgimento della stessa. Dopo che il direttore di negozio ha dato il consenso si è deciso di svolgere le interviste in 5 pomeriggi in modo da non risultare invasivi e raccogliere un numero sufficiente di questionari.

La lettera di richiesta per lo svolgimento del questionario<sup>130</sup> è caratterizzata da un tono sufficientemente informale, data la consuetudine aziendale di darsi del tu tra collaboratori, siano essi responsabili negozio o semplici consiglieri di vendita.

L'oggetto della lettera riportava le seguenti parole: "Proposta di questionario ai clienti Leroy Merlin". Per quanto riguarda il corpo della stessa, in primo luogo si è specificato il soggetto conduttore dell'indagine: Anna Bullo "collaboratrice di Leroy Merlin Marghera e laureanda presso l'Università Ca' Foscari di Venezia".

Si è voluto, inoltre, esplicitare da subito la richiesta specificando il fine dell'indagine "per la mia tesi di laurea specialistica in Marketing e Comunicazione" e le modalità con cui si era intenzionati a procedere "somministrare ai clienti un questionario in formato cartaceo o digitale distribuito direttamente da Me nel punto vendita di Marghera, riguardante il livello di apprezzamento del programma fedeltà Leroy Merlin".

In conclusione, si è voluto precisare l'argomento trattato nell'intero elaborato per dare una visione completa di obiettivi e finalità dell'indagine, esponendo l'argomento trattato nel lavoro "tale indagine andrà a completare la mia tesi sulle ricerche di mercato e analisi del settore DIY nell'ambito della crisi economica attuale, cercando di analizzare

---

<sup>130</sup> In appendice l'email di richiesta indirizzata alla direttrice risorse umane Leroy Merlin Marghera: [paragrafo a.1.](#)

il caso Leroy Merlin e le strategie innovative che l'azienda ha messo in atto sul mercato al fine di combattere la concorrenza”.

### 6.3.5 La struttura del questionario

Per condurre l'indagine e proporre il questionario, si è scelto di utilizzare la piattaforma *Google*, in particolare il suo strumento “Modulo” all'interno del servizio *Google Drive*<sup>131</sup>. Per la redazione del sondaggio, composto da poche domande quasi tutte a scelta multipla, si è scelto di servirsi di tale applicativo, che è intuitivo da utilizzare e completamente gratuito.

Inoltre il modulo di Google permette anche una veloce e sistematica raccolta dei dati, essendo che ciascun modulo è collegato ad un foglio di lavoro nel quale sono archiviate tutte le risposte in modo autonomo e cronologico. Le domande sotto-elencate corrispondono ciascuna ad una pagina del modulo in Drive e sono tutte obbligatorie per poter raccogliere tutte le risposte in modo omogeneo. I quesiti sono caratterizzati dal fatto di essere brevi, semplici e immediati, inoltre è stato proposto un percorso guidato che permette al destinatario di rispondere alle domande in base alle risposte precedentemente fornite e in questo modo saltare le domande non pertinenti con tale percorso.

In sintesi il questionario<sup>132</sup> proposto ai clienti si compone di 3 macro parti:

1. Scrematura: la prima parte si propone di individuare i clienti possessori della carta fedeltà da quelli che invece non la possiedono. In questo caso, con la prima domanda “Ha la carta fedeltà LM?”, i possessori proseguono con le domande riguardanti il programma, mentre i non possessori vengono mandati direttamente alla parte del questionario riguardante i dati anagrafici in modo da poter individuare il target medio del negozio. La seconda e la terza domanda riguardano il tempo di possesso della carta e i motivi dell'adesione al programma fedeltà.
2. Conoscenza del programma: con la quarta domanda avviene un'ulteriore scrematura, quella tra i conoscitori del programma fedeltà e quelli che si

---

<sup>131</sup> Google Drive è un servizio web di *storage* e sincronizzazione online che permette il *file sharing* e l'*editing* collaborativo di documenti. Con Google Drive si ha la possibilità di archiviare file nel proprio computer o di pubblicarli e dividerli direttamente in rete.

<sup>132</sup> In appendice il questionario con tutti i quesiti posti ai clienti: paragrafo a.2.

dichiarano non informati a riguardo. Dunque i soggetti a conoscenza del programma vengono rimandati alla sesta domanda che indaga sulla frequenza di utilizzo della carta, mentre i soggetti che hanno dichiarato di non essere ben informati sui vantaggi proseguono alla quinta domanda che riguarda i motivi della scarsa informazione. Una volta risposto a tali domande tutti gli intervistati vengono rimandati alla settima domanda che cerca di individuare quali sarebbero secondo loro i possibili miglioramenti da attuare.

3. Dati sensibili: la terza parte uguale per tutti (possessori e non) riguarda le domande contenenti i dati anagrafici, ovvero sesso, età, professione e situazione familiare (si fa riferimento alla situazione del soggetto, se convivente, sposato, ecc.).

Prima di sottoporre il questionario ai clienti si è deciso di effettuare un mini test per individuare i possibili problemi nello svolgimento. In quest'ottica dapprima è stato provato il questionario cartaceo, ma vista la scarsa partecipazione del cliente si è ricorso alla soluzione *tablet*, molto più efficace perché permette anche un'interazione diretta con lo stesso cliente da parte dell'intervistatore. Il test è stato effettuato con le stesse modalità dell'intervista il giorno 24 ottobre presso il punto vendita.

#### 6.4 Fase di rilevazione

Il metodo di rilevazione utilizzato assume le caratteristiche di una:

- i. Rilevazione privata: in quanto l'ente che ha prodotto l'indagine è una persona fisica, nello specifico Anna Bullo studente dell'Università Ca' Foscari, ai soli fini di effettuare una ricerca universitaria/didattica nell'ambito della tesi di Laurea Specialistica in Marketing e Comunicazione.
- ii. Rilevazione primaria: le rilevazioni vengono acquisite ad hoc, tramite la specificità delle domande contenute nel questionario.
- iii. Rilevazione campionaria: poiché il collettivo oggetto di osservazione è costituito dal campione<sup>133</sup>.

---

<sup>133</sup>Pillati M., Le rilevazioni statistiche, Seminari di Statistica, Bologna, 2014. Indirizzo web: [http://www2.stat.unibo.it/pillati/\\_doc/Le%20rilevazioni%20statistiche.pdf](http://www2.stat.unibo.it/pillati/_doc/Le%20rilevazioni%20statistiche.pdf).

L'obiettivo della rilevazione campionaria sarebbe quello di derivare le caratteristiche della popolazione dall'osservazione delle unità campionarie attraverso analisi di statistica inferenziale<sup>134</sup>. In questo caso però ci si limiterà a raccogliere delle osservazioni utili per l'integrazione di esse alla ricerca effettuata nel capitolo precedente. L'intento è quello di avvalorare la tesi sostenuta dalla ricerca, in modo non esaustivo ma che si proponga di offrire un'osservazione valida.

La fase di rilevazione è stata suddivisa in quattro pomeriggi nei quali i questionari sono stati proposti ai clienti in modo casuale al termine dei loro acquisti presso il punto vendita di Leroy Merlin Marghera.

Il periodo di rilevamento è stato fissato nella settimana dal 20 al 26 ottobre, in cui il negozio è stato allestito per il periodo natalizio e le vendite di prodotti per il natale hanno aumentato le visite da parte dei clienti in punto vendita. I 5 pomeriggi scelti per effettuare l'indagine sono stati distribuiti equamente durante quella settimana, comprendendo 4 giorni feriali e un festivo (il sabato 25).

La postazione per le interviste è stata scelta dopo aver consultato il Direttore di punto vendita e il responsabile risorse umane, individuandola nello spazio tra le casse e l'uscita del negozio, in modo da non invadere la privacy dei clienti e non disturbarli durante i loro acquisti in negozio. Una volta effettuato il passaggio in cassa le interviste sono state somministrate in modo casuale ai clienti disponibili ad effettuare l'intervista.

In sintesi sono stati effettuati in totale 259 questionari, dei quali 204 di essi riportano i dati anagrafici dei clienti non aderenti al programma fedeltà e 55 riguardano quesiti rivolti ai clienti titolari della carta fedeltà LM. Il tasso di risposta risulta del 100% in quanto si tratta di interviste effettuate solamente una volta che il destinatario aveva dato il suo consenso.

## **6.5 Fase di registrazione dei dati**

Una volta terminate le interviste e raccolto un numero sufficiente di risposte, sono stati attentamente analizzati i dati contenenti nei file associati ai moduli Google. Per

---

<sup>134</sup> L'inferenza statistica (o statistica inferenziale) è il procedimento per cui si inducono le caratteristiche di una popolazione dall'osservazione di una parte di essa, detta campione, selezionata solitamente mediante un esperimento casuale.

procedere all'interpretazione dei dati si è deciso di costruire un database<sup>135</sup>, composto dai 259 questionari, nel quale sono state trasportate tutte le informazioni dei file Excel derivati associando le risposte ai quesiti ad una variabile dicotomica con valore (0,1), dove con 1 si indica la selezione della risposta e con 0 la mancata selezione della stessa. In questo modo, tramite l'utilizzo delle funzioni di Excel, si è cercato di interpretare i dati alla luce delle considerazioni svolte nei capitoli precedenti, cercando di individuare i possibili miglioramenti da mettere in atto a livello dei programmi fedeltà, in particolare del settore del bricolage. Tramite la costruzione di tabelle e grafici si è proceduto ad analizzare le preferenze dei consumatori riguardo il programma, i motivi per cui hanno aderito allo stesso e i cambiamenti che secondo loro si potrebbero attuare allo scopo di migliorare il servizio offerto. Le indagini IPSOS svolte periodicamente per indagare le preferenze dei consumatori contengono una minima parte relativa al programma fedeltà dell'azienda, in particolare individuano il target medio del programma fedeltà e alcuni tratti anagrafici. In quest'ottica si è scelto di indagare le dinamiche sottostanti la scelta di aderire al programma fedeltà da parte dei clienti intervistati, analizzando il programma anche a livello di contenuto.

In sintesi la base campionaria completa è formata da 259 questionari, dei quali 204 rivolti ai clienti non possessori della carta e 55 rivolti ai titolari del programma fedeltà.

## **6.6 Analisi dei dati della ricerca**

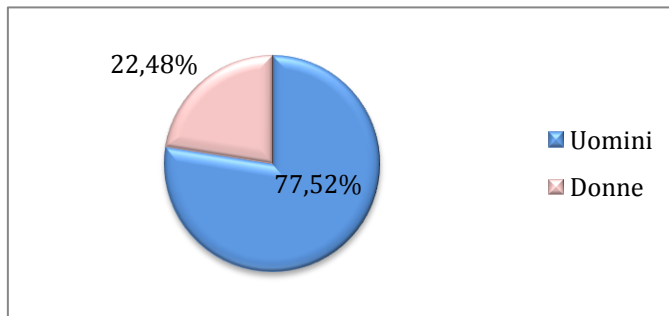
L'analisi dei dati che si è scelto di effettuare è di tipo descrittivo.

Partendo da un'analisi generale del campione si può dire che ci sia una forte differenza per ciò che riguarda il sesso: in particolare si ha che il 77,52% è composto da uomini e solo il 22,48% da donne. Questo primo dato conferma che il target del negozio è prettamente maschile, infatti il mercato a cui si rivolgono tutte le catene DIY è composto in prevalenza da uomini, in quanto sono solitamente loro ad occuparsi dei lavori di ristrutturazione o riparazione della propria abitazione o ad acquistare prodotti per la loro attività lavorativa.

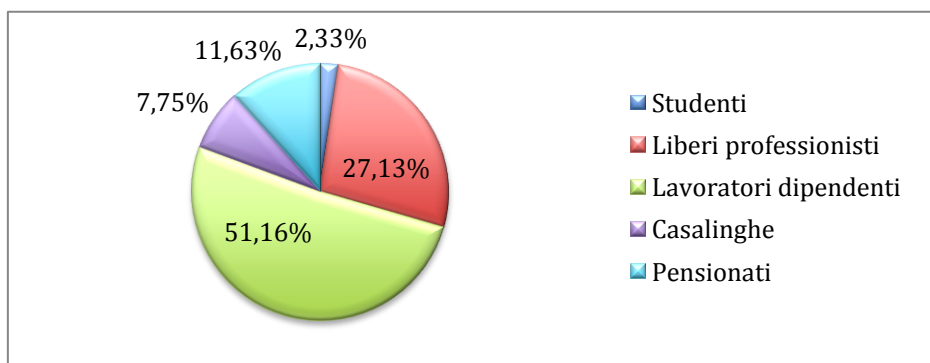
---

<sup>135</sup> In appendice il *database* realizzato con i quesiti posti ai clienti: paragrafo a.3.



**Grafico 1: Composizione del campione in base al sesso**

Analizzando più nel dettaglio i dati anagrafici degli intervistati, si rileva che, per quanto concerne l'occupazione, il campione totale è costituito (in ordine crescente) per il 2,71% da studenti, per l'8,52% da casalinghe e per il 12,40% da pensionati e disoccupati. Il 26,74% è composto invece da liberi professionisti ed infine il 49,61% da lavoratori dipendenti. Considerando tali valori, particolare attenzione merita quello relativo alle casalinghe, che costituiscono l'8,52%. Un numero importante per un segmento formato solamente da donne: tale dato riflette la volontà delle catene DIY, ed in questo caso di LM, di avvicinarsi al target femminile, offrendo varie soluzioni per la sistemazione, l'abbellimento e la decorazione della casa. Le casalinghe si possono definire un segmento in crescita a cui le aziende del bricolage dovrebbero indirizzare offerte mirate e convenienti.

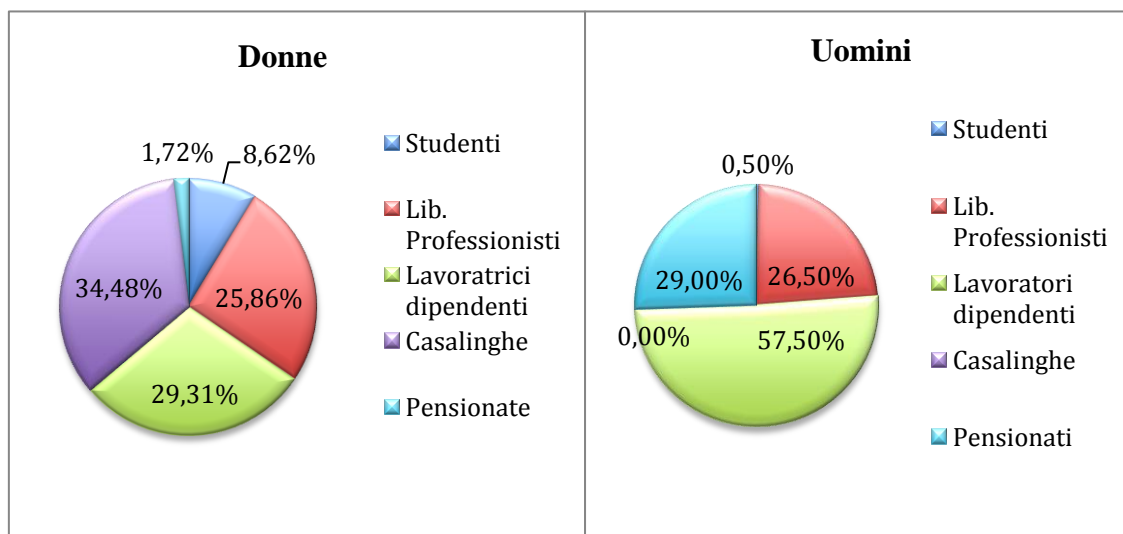
**Grafico 2: Composizione del campione in base all'occupazione**

Inoltre, suddividendo la variabile occupazione in base al sesso, emerge che gli uomini sono per la maggioranza lavoratori dipendenti (57,5%). Il 26,5% di loro sono liberi professionisti, imprenditori o artigiani, mentre il 14,5% di loro è in pensione non lavora

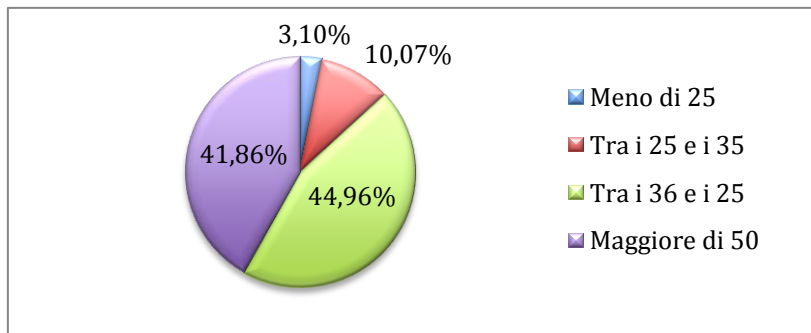
in questo momento (disoccupati). Solamente lo 0,5% di uomini sono studenti, un target che non è sicuramente primario per Leroy Merlin, ma che, pensando agli studenti fuori sede che hanno la propria abitazione/stanza, potrebbe risultare in qualche modo un bacino remunerativo.

Per quanto riguarda le donne invece, si ha che la maggioranza di loro sono casalinghe (34,48%) che acquistano per il loro tempo libero e per la propria famiglia, il 29,31% di donne sono lavoratrici dipendenti, il 25,86% sono libere professioniste/imprenditrici, e ben l'8,62% di studentesse, un dato significativamente più alto rispetto a quello emerso per gli uomini. Solamente l'1,72% è costituito da pensionate o disoccupate, ma nella categoria casalinghe potrebbero rientrare quelle donne che non dovendo lavorare per necessità e non trovando lavoro hanno preferito dedicarsi alla famiglia.

#### Grafici 3;4: Composizione del campione in base al sesso e all'occupazione

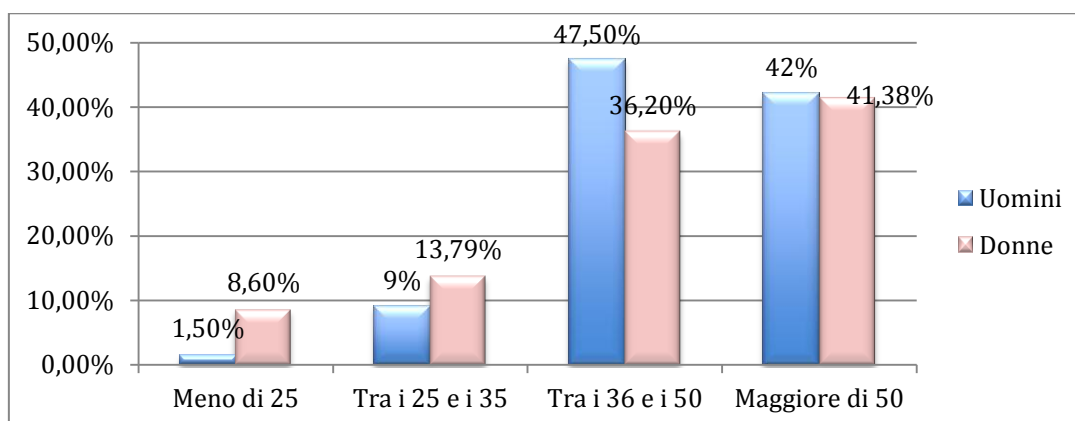


Per quanto riguarda l'età del campione totale considerato, si rileva che la classe di età inferiore ai 25 anni è quella meno popolata (3,1%), segue quella costituita persone tra 25 e 35 anni (10,07%), mentre l'85% del campione considerato è costituito da persone che hanno più di 36 anni: in particolare la classe di età compresa tra i 36 e i 50 anni è composta dal 44,96% del campione e la fascia d'età dei maggiori di 50 anni è composto da il 41,86%. Dunque il target della multinazionale francese è costituito in maggioranza da uomini che hanno più di 36 anni e che sono per la maggior parte lavoratori dipendenti.

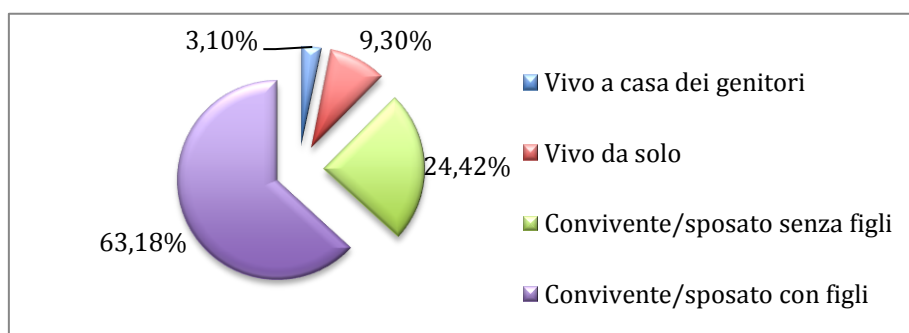
**Grafico 5: Composizione del campione in base all'età**

Un'ulteriore considerazione è stata svolta circa l'età dei soggetti intervistati, in particolare è stato rilevato che:

- Per quanto riguarda le donne la classe di età inferiore ai 25 anni è composta dall'8,6% del campione, mentre si registra un 13,79% per la classe d'età tra i 25 e 35 anni. Per le altre due classi di età si parla di percentuali raddoppiate arrivando al 36,20% per la classe dai 36 ai 50 anni e al 41,38% per le donne maggiori di cinquant'anni. La donna media che acquista presso LM ha dunque circa cinquant'anni e acquista prodotti per sé o per la famiglia; in particolare si tratta nella maggior parte dei casi di donne sposate o conviventi che si recano in negozio accompagnate dal proprio compagno.
- Riferendosi agli uomini si rileva che solamente l'1,5% di loro ha meno di 25 anni, il 9% ha tra i 25 e i 35 anni mentre, per quanto riguarda le altre due classi di età, si hanno percentuali nettamente maggiori. La classe che va dai 36 ai 50 anni è quella più numerosa, composta dal 47,5% dei soggetti, mentre i soggetti maggiori di cinquant'anni costituiscono il 42%. L'età media risulta essere cinquant'anni, dimostrando che gli uomini che acquistano presso Leroy Merlin sono solitamente maturi ed effettuano acquisti per la propria famiglia, la propria attività o quella del proprio superiore (in caso fossero lavoratori dipendenti). Genericamente si tratta di uomini sposati o conviventi che hanno una propria attività o cercano di arrangiarsi nello svolgimento di alcuni lavori di riparazione o rinnovamento della propria abitazione.

**Grafico 6: Composizione del campione per sesso ed età**

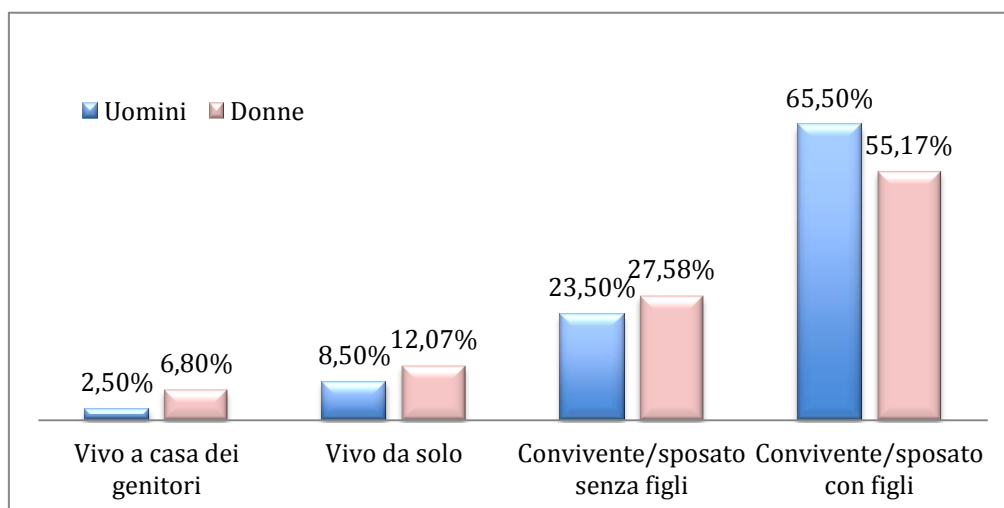
Infine, un'ulteriore osservazione riferibile all'acquirente generico di LM si può svolgere sulla situazione familiare dello stesso. In altre parole si vuole indagare la condizione familiare in cui si trova il cliente medio al fine di indirizzare comunicazioni mirate e in linea con le esigenze di questo target. Il cliente medio è convivente o sposato e ha uno o più figli (63,18% del campione), il 24,42% dei soggetti è comunque convivente o sposato ma non ha figli, mentre il 9,30% vive da solo e il 3,10% vive a casa dei genitori. In ogni caso, quasi la totalità del campione ha una propria abitazione e acquista prodotti per il mantenimento e abbellimento della stessa.

**Grafico 7: Composizione del campione in base alla situazione familiare**

Suddividendo il campione in base al sesso e alla situazione familiare emerge che per quanto riguarda gli uomini, una piccola percentuale di essi vive a casa dei genitori (2,5%), l'8,5% di essi vive da solo, mentre la maggioranza dei soggetti è convivente o sposato (il 23,5% non ha figli, mentre il 55,17% del campione ha uno o più figli). Le

percentuali non cambiano molto se si analizza la situazione per il campione femminile: il 6,8% di donne vive a casa dei genitori, il 12,07% vive da sola, il 27,58% è convivente o sposata ma non ha figli ed infine la percentuale maggiore si registra per le donne conviventi o sposate che hanno uno o più figli (55,17%).

**Grafico 8: Composizione del campione in base al sesso e alla situazione familiare**

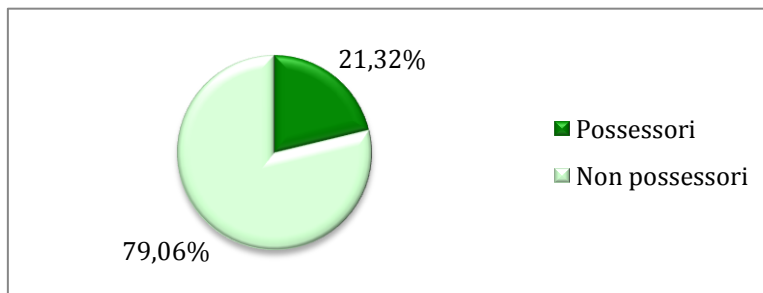


Dopo aver individuato le caratteristiche dell'acquirente generico si passa ad analizzare le risposte dei soggetti possessori di carta fedeltà. Mediante la prima domanda del questionario è stata attuata una scrematura tra i clienti possessori e i non possessori della carta, indirizzando questi ultimi direttamente all'ultima parte dell'intervista in cui, come visto dall'analisi precedente, sono stati richiesti sesso, età, occupazione e situazione familiare.

Innanzitutto ciò che emerge dalla suddivisione tra i clienti carta e i clienti non possessori è la bassa percentuale dei clienti che hanno aderito al programma fedeltà: nel dettaglio i clienti carta costituiscono solo il 21,32% dei clienti totali, mostrando un dato rilevante che caratterizza le dinamiche dei settori *non-food*. Nonostante le recenti tendenze indichino che la maggior parte degli italiani possiede almeno una carta fedeltà, un discorso diverso si deve fare per quanto riguarda i settori *non grocery*: la fedeltà dei consumatori è molto più difficile da raggiungere per i PDV in cui il cliente non si reca quotidianamente. Al primo posto per diffusione dei programmi fedeltà si possono infatti indicare gli iper-supermercati con circa il 70% di clienti iscritti al programma fedeltà;

per quanto riguarda i settori *non grocery* i comparti maggiormente interessati dalla diffusione dei programmi fedeltà sono l'elettronica di consumo, con il 63% del campione iscritto al programma, seguito da quello dei carburanti con il 33%.

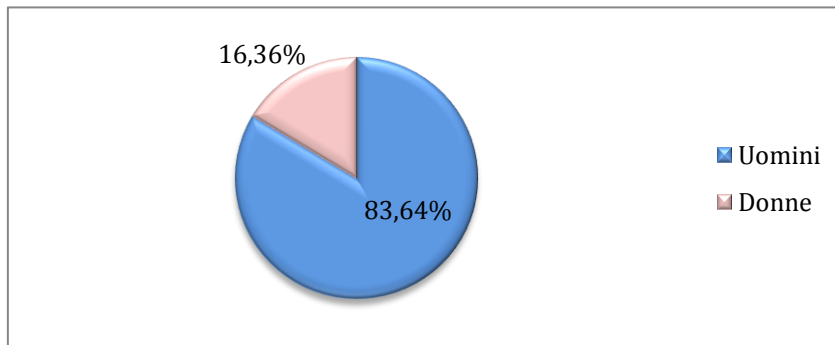
### Grafico 9: Soggetti possessori della carta fedeltà



Dei soggetti possessori della carta fedeltà solo il 16,36% è composto da donne, mentre l'83,64% è rappresentato da uomini. Tale dato risulta totalmente coerente con le analisi effettuate precedentemente circa l'acquirente generico: il negozio LM ha un target prevalentemente maschile, in quanto sono gli uomini a svolgere lavoretti di manutenzione della casa, oppure gli stessi svolgono una professione che richiede manualità (imbianchino, elettricista, idraulico ecc.).

La maggioranza di prodotti venduti dalle catene del bricolage servono per lo svolgimento di lavori fai da te, infatti, solo recentemente, si è cercato di ampliare l'assortimento verso prodotti per la decorazione della casa, per il rinnovo della stessa e molta importanza sta assumendo il comparto del *gardening* nell'attrazione di una clientela femminile.

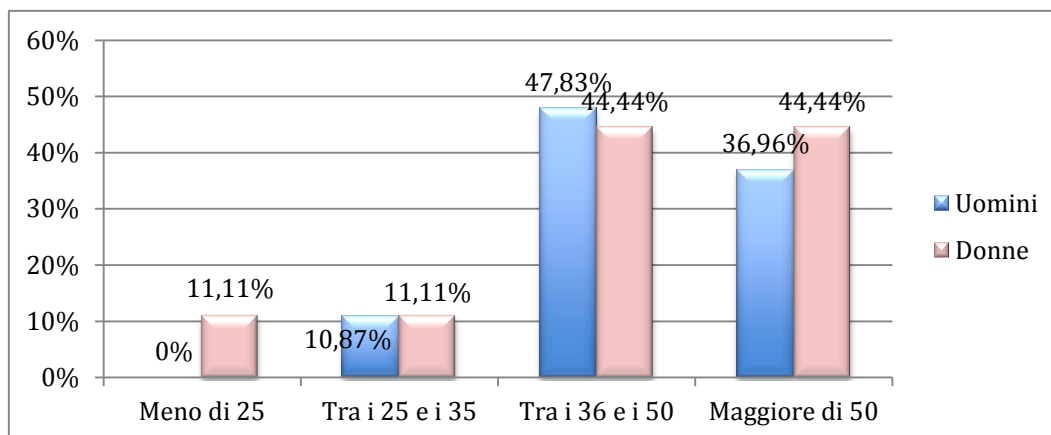
Si può dire che il dato sia interessante anche per il fatto che solitamente siano le donne ad esprimere preferenze per i programmi fedeltà. Dalla ricerca sulle preferenze e sull'efficacia dei programmi di fidelizzazione condotta dall'Università Bocconi in collaborazione con Affinion International, il titolare-tipo di carta fedeltà risulta piuttosto giovane, con età media compresa tra i 25 e i 35 anni, di sesso femminile e con una certa predilezione per le raccolte punti.

**Grafico 10: Soggetti possessori di carta fedeltà per sesso**

Indagando inoltre sull'età dei possessori della carta fedeltà si può notare che la classe di età inferiore ai 25 anni è interamente composta da donne (11,11%), probabilmente il dato è distorto dal fatto che le carte fedeltà vengono solitamente emesse in coppia e associate tra loro, dunque le donne potrebbero esserne in possesso tramite il proprio compagno.

In ogni caso la percentuale di soggetti sotto i 25 anni è molto ridotta (il 3,10% del campione totale); la fascia d'età dai 25 ai 35 anni è composta dalla stessa percentuale della fascia precedente per le donne (11,11%), mentre gli uomini appartenenti a tale fascia d'età sono il 10,87% del totale. Percentuale abbastanza omogenee si hanno per le altre due fasce d'età: per la classe dai 36 ai 50 anni le donne che appartengono a questa fascia sono il 44,44%, mentre gli uomini che hanno tra i 36 e i 50 anni sono i più numerosi (47,83% del totale). Infine il 36,96% di uomini ha più di 50 anni, mentre ben il 44,44% di donne appartiene a questa fascia d'età.

Dalle ultime considerazioni effettuate, si ha che LM dovrebbe puntare maggiormente sulle giovani coppie dai 20 ai 30 anni proponendogli la tessera come un programma in grado di seguirli passo passo nella costruzione, progettazione o abbellimento della propria abitazione. In ottica *low-cost* l'azienda dovrebbe puntare alla convenienza di prezzo e alla continua assistenza che permette di ricevere la carta fedeltà nonostante si debba versare un contributo annuale.

**Grafico 11: Soggetti possessori suddivisi in base a sesso ed età**

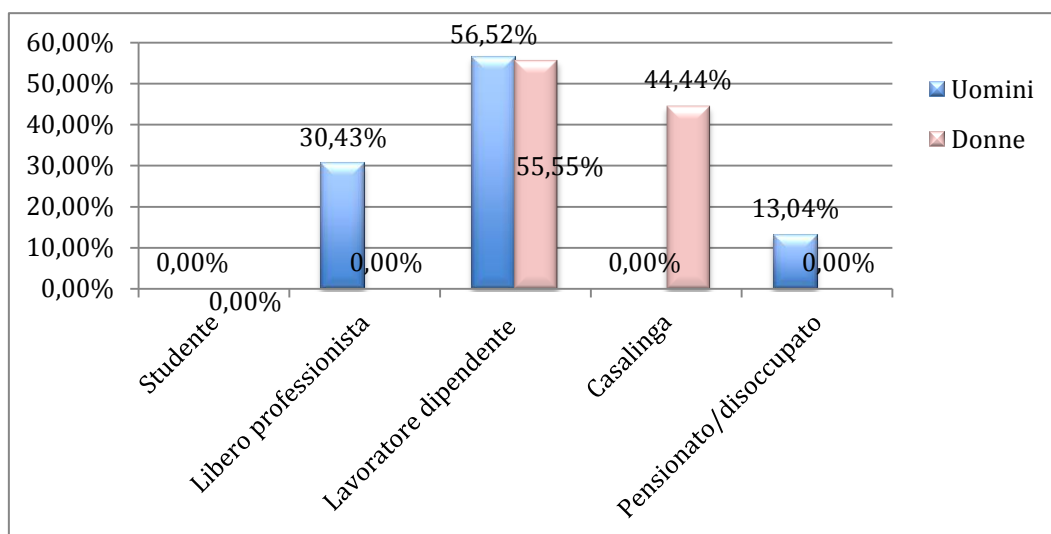
Per quanto concerne l'occupazione dei soggetti in possesso della carta fedeltà si può dire che la figura che emerge dall'analisi dei dati è quella della casalinga che compone il 44,44% del campione totale di donne. Una figura che ha molto tempo a disposizione e che deve occuparsi della propria famiglia e di conseguenza della propria abitazione. Indipendentemente dal motivo sottostante il possesso della carta di LM, si può dire che le strategie aziendali dovrebbero puntare azioni commerciali verso questo tipo di target, che è attratto da tali negozi per il vasto assortimento e per la convenienza dei prezzi. Infatti, per la fascia d'età maggiore di 50 nessuna donna si dichiara pensionata o disoccupata, ma casalinga. La maggioranza di donne è però lavoratrice dipendente (55,55% delle posseditrici della carta), e svolge gli acquisti in negozio insieme al marito soprattutto per la cura della propria abitazione. Nessuna donna in possesso della carta è studente, imprenditrice o pensionata. Molto probabilmente il campione non è sufficiente ad indicare queste percentuali che seppur esistenti sono relativamente minori, in ogni caso tali soggetti potrebbero possedere la carta ma gli acquisti di un certo rilievo li lascerebbero fare al marito, il quale si occupa dell'abitazione dal punto di vista della manutenzione.

Anche per quanto riguarda gli uomini, nessuno di essi è studente. Rispetto al campione totale di uomini intervistati che registrava il 29% di pensionati e disoccupati (si veda il grafico 4), parlando di uomini possessori della carta fedeltà solo il 13,04% di essi è pensionato o disoccupato, mentre ben il 30,43% è libero professionista, artigiano o imprenditore (dato leggermente superiore rispetto al campione totale che registrava il 26%). In entrambi i casi considerati (possessori e non possessori) la maggior parte di



uomini è lavoratore dipendente (56,52% per i possessori e il 57,5% per i non). In linea generale gli uomini che aderiscono al programma fedeltà sono lavoratori dipendenti, età media di 50 anni, che svolgono gli acquisti presso i negozi LM per poter risparmiare sui prodotti per la casa, e per svolgere da sé alcuni lavori di manutenzione senza i costi aggiuntivi di un professionista per la manodopera.

**Grafico 12: Soggetti possessori suddivisi in base a sesso e occupazione**



I dati emersi fin d'ora circa i possessori della carta fedeltà, sono in linea con le caratteristiche delineate nel profilo del cliente carta individuato dall'ultima indagine IPSOS<sup>136</sup> che la direzione marketing di LM commissiona periodicamente al fine di monitorare il suo andamento a livello di mercato. Per ciò che concerne i possessori della carta fedeltà, l'indagine ha delineato solo alcune caratteristiche esclusivamente anagrafiche ma che corrispondono a quelle dedotte dal questionario riferito a tale elaborato.

<sup>136</sup> L'indagine condotta dall'ente ha raccolto 340 interviste tra il 5 e il 13 settembre 2014 e riguardava per lo più l'individuazione delle caratteristiche dell'acquirente medio del negozio, i motivi per cui svolge i suoi acquisti presso LM, la frequenza con cui li svolge e le caratteristiche della propria abitazione.

**Figura 6.2 - Caratteristiche dei clienti carta LM secondo l'indagine IPSOS**

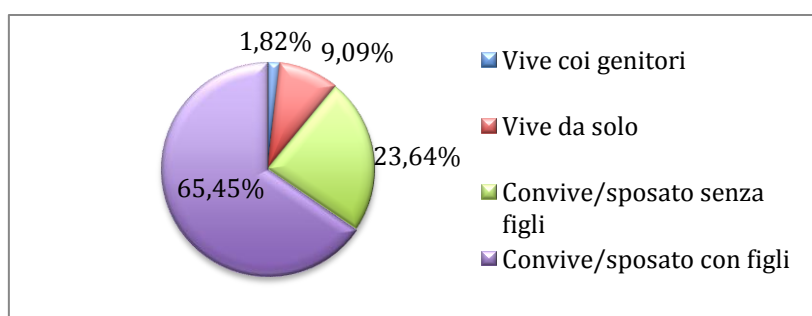
<b>Maschi</b>	<b>80,6%</b>
<b>Età media</b>	<b>49</b>
<b>Impiegati</b>	<b>32,4%</b>
<b>Acquistano per la propria attività</b>	<b>9,4%</b>

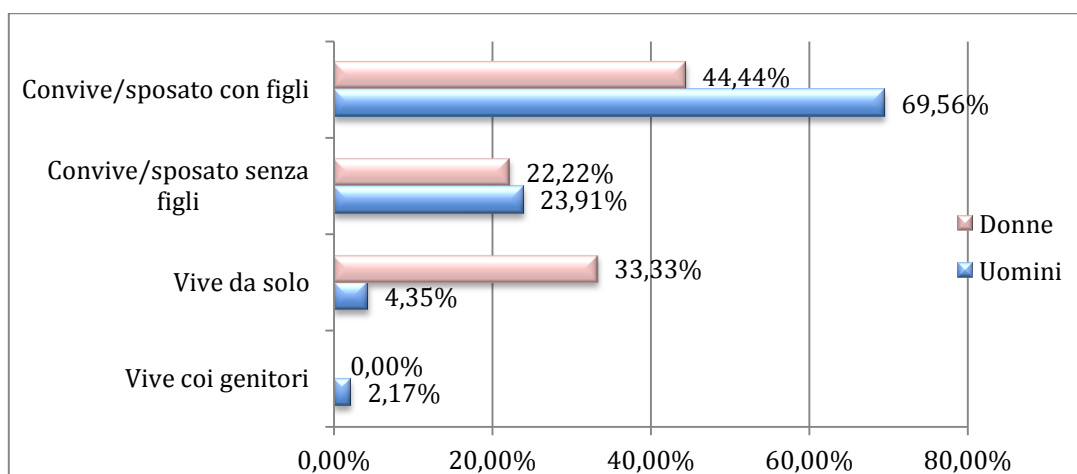
Fonte: Mi Elaborazioni da *Barometro di soddisfazione clienti, Mestre Settembre 2014*, Indagine IPSOS Loyalty, Marghera, 2014.

Riferendosi ai dati anagrafici dei possessori della carta si vuole individuare la situazione familiare e la situazione abitativa in cui si trovano, per poter concludere la panoramica anagrafica dei soggetti in questione. In particolare, con situazione familiare si intende la situazione attuale del soggetto in termini familiari: se si trova in una convivenza con o senza figli, se vive da solo o a casa dei genitori.

In particolare, si è individuato che, sul campione totale di possessori solo l'1,82% vive a casa dei genitori, dunque non possiede una propria abitazione, ma potrebbe aver deciso di fare la tessera fedeltà per l'acquisto di materiali destinati alla propria attività. Gli altri aderenti al programma invece: vivono da soli (9,09% del totale), convivono o sono sposati ma non hanno figli (23,64%) e per la maggioranza del campione considerato convivono o sono sposati e hanno uno o più figli (65,45%).

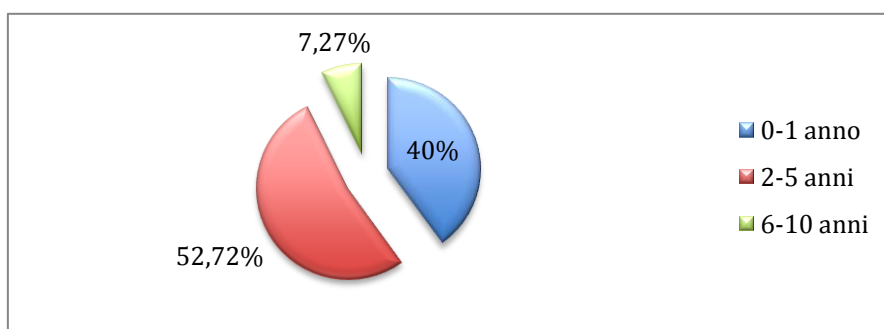
In linea generale dunque si ha che, a parte una piccola percentuale pari all'1,82%, la maggior parte di possessori abita in una casa propria (intesa come abitazione in generale, non necessariamente di proprietà).

**Grafico 13: Situazione familiare dei soggetti possessori**

**Grafico 14: Situazione familiare dei soggetti possessori suddivisi per sesso**

Si procedono ad analizzare tutti i dati relativi alla carta fedeltà partendo dal periodo di possesso della stessa.

Dal momento che il programma fedeltà esiste da circa dieci anni, sono state individuate tre classi di periodo: nella classe da 0-1 anno rientra il 40% del campione di possessori, in quella da 2-5 anni rientra ben il 52,72% di possessori, mentre i soggetti che possiedono la carta da più di 5 anni rappresentano un 7,27%, dato normale se si pensa al periodo di diffusione della carta stessa.

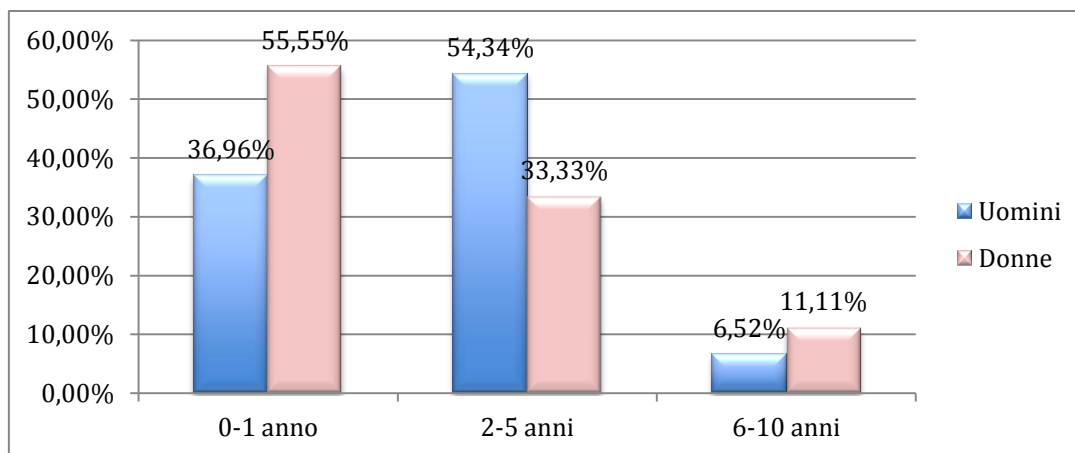
**Grafico 15: Periodo di possesso della carta fedeltà**

Se si suddivide la variabile periodo di possesso in base al sesso dei titolari della carta si può vedere che la maggioranza di donne possiede la carta da meno di un anno (55,55%), dimostrando che, in linea generale le donne si sono avvicinate relativamente tardi ai

prodotti del fai da te. Il 33,33% di loro possiede la carta da almeno 2 anni, mentre solo l'11,11% del campione rientra nel periodo di possesso dai 6 ai 10 anni.

Per quanto riguarda gli uomini si registra una sostanziale differenza nella media del periodo di possesso: la maggioranza di essi infatti possiede la carta da almeno due anni, rientrando nel periodo di possesso che va dai 2 ai 5 anni (54,34%); ben il 36,96% di uomini titolari possiede la carta relativamente da poco tempo (periodo da 0-1 anno), in quanto la comunicazione del programma fedeltà è stata notevolmente aumentata solo negli ultimi anni, comportando un aumento di adesioni nell'ultimo periodo. Infine, solo il 6,52% di uomini possiede la carta fedeltà da più di 5 anni, costituendo una nicchia di clienti fedelissimi alla marca e all'impresa, che da anni si affidano alla stessa per l'acquisto di prodotti per la propria abitazione o attività. In quest'ottica, guardando alla nicchia di tali clienti, l'impresa potrebbe mettere in atto delle iniziative che mirino a premiare la fedeltà prolungata di tali clienti (cosiddetti premi fedeltà).

**Grafico 16: Periodo di possesso della carta in base al sesso dei titolari**



Una volta delineate le caratteristiche anagrafiche del campione considerato, l'analisi si propone di individuare le motivazioni sottostanti la scelta di aderire al programma fedeltà Leroy Merlin e la conoscenza dei vantaggi relativi.

Per quanto riguarda le motivazioni alla base della scelta dei titolari si può dire che ne sono emerse due in particolare, che hanno registrato la percentuale maggiore di risposte: Ho la carta aziendale (20%) e Il negozio offre un vasto assortimento di prodotti (20%). Tali dati confermano la posizione di *leadership* nel settore per quanto riguarda la qualità, il prezzo e l'assortimento di prodotti venduti, che risulta ancora il principale

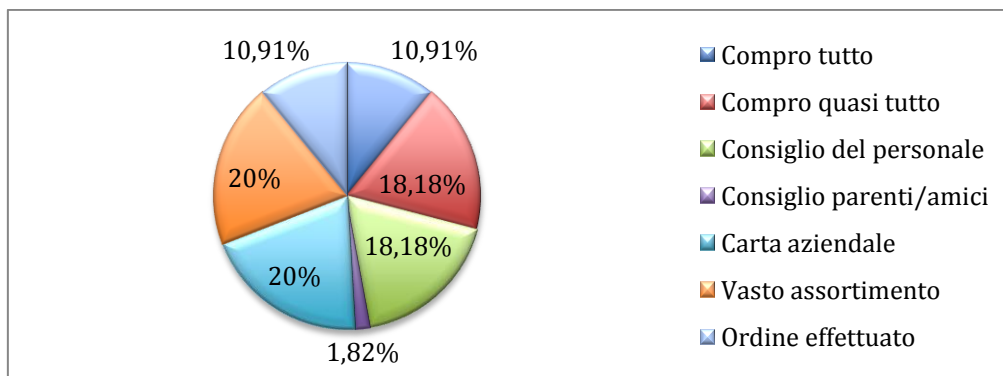
motivo di attrazione di clienti al negozio. Inoltre un dato rilevante è quello relativo alla carta aziendale: ben il 20% di possessori della carta ha dichiarato di possedere la carta fedeltà a nome dell'azienda. In quest'ottica, l'impresa dovrebbe mettere in atto una strategia commerciale apposita per imprenditori e professionisti, offrendo loro offerte mirate sui prodotti in base alla loro attività e incrementando la fedeltà di tali clienti nel tempo.

Proseguendo nell'analisi, si può dire che anche altre due risposte hanno ottenuto una buona percentuale di consensi, in particolare si tratta delle risposte: "Compro quasi tutto per il fai da te" presso LM (18,18%) e "Sono stato consigliato da un collaboratore" (18,18%). Per quanto riguarda la prima delle risposte suddette si può dire che i soggetti vogliono, anche in questo caso, esprimere la preferenza per i prodotti fai da te del negozio, indicando Leroy Merlin come il punto vendita di riferimento per gli acquisti di tali prodotti. Una considerazione ulteriore si deve fare sulla seconda risposta, la quale mette in luce una questione particolare riguardo i collaboratori di vendita: il 18,18% di consensi non è un dato negativo, ma, poiché la promozione della tessera passa in primis necessariamente per i collaboratori, in futuro l'impresa dovrebbe educare e spronare gli stessi a promuovere maggiormente il programma fedeltà. L'obiettivo finale deve essere che tutti i collaboratori presentino, in qualsiasi circostanza, le caratteristiche e i vantaggi relativi alla carta fedeltà ai clienti che non hanno ancora aderito al programma. In questo modo, se tutti i collaboratori promuovessero la carta a tutti i clienti con cui entrano in contatto, il numero di adesioni aumenterebbe notevolmente.

Le altre due risposte che hanno ottenuto un certo numero di consensi sono: "Compro tutti i prodotti per il fai da te presso Leroy Merlin" (10,91%) e "Ho effettuato un grosso ordine in negozio" (10,91%). Si parla di percentuali minori rispetto ai quesiti precedenti, ma si può dire che il 10,91% acquisito dalla prima risposta in questione è particolarmente significativo: tale percentuale è rappresentativa dei clienti fedelissimi all'insegna, che hanno scelto il marchio Leroy Merlin per i loro acquisti di prodotti del fai-da-te, conferendo alla catena francese l'esclusività nella loro preferenza. Facendo riferimento alla seconda risposta in questione, si può affermare che una discreta percentuale di clienti ha aderito al programma fedeltà per una grossa spesa effettuata presso il punto vendita: si tratta di un progetto che il cliente ha realizzato mediante l'acquisto di prodotti Leroy Merlin che ha spronato lo stesso ad aderire al programma

fedeltà per usufruire dei vantaggi e servizi relativi. Poco successo ha riscosso la risposta: “Sono stato consigliato da parenti/amici” che ha registrato l’1,82% di consensi.

### Grafico 17: Motivi della sottoscrizione al programma fedeltà

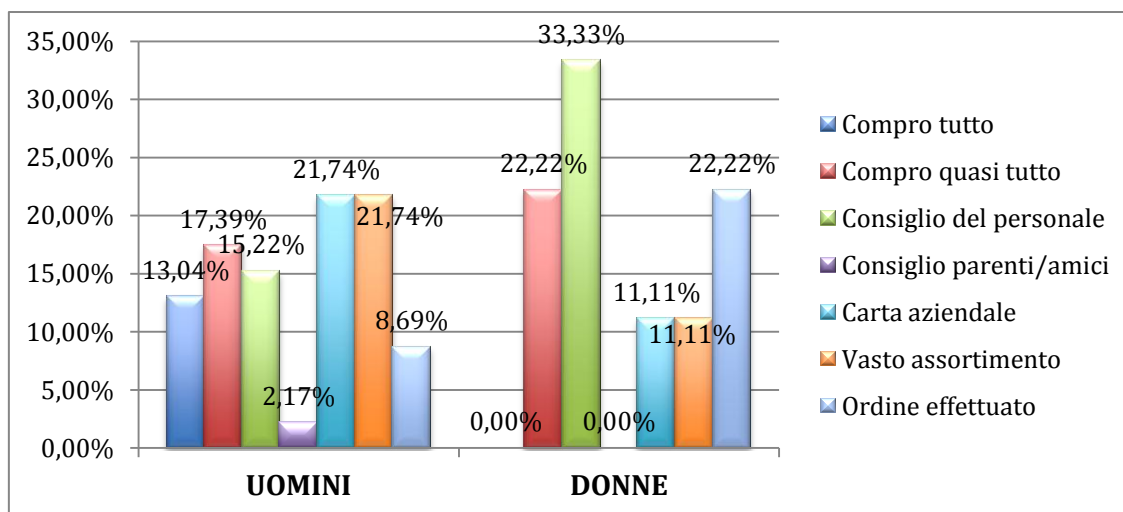


Se si distinguono le risposte relative ai motivi della sottoscrizione al programma in base al sesso dei titolari si riscontra che per le donne la motivazione principale della sottoscrizione risulta essere il consiglio del collaboratore di vendita (33,33%), un dato da tenere in considerazione nella preparazione del personale nella promozione della carta fedeltà. Delle buone percentuali si sono registrate, relativamente alle donne in possesso della carta fedeltà, anche per quanto riguarda le risposte “Compro quasi tutto per il fai da te presso LM” (22%) e “Ho effettuato un grosso ordine in negozio” (22%). Infine l’11,11% di loro possiede la carta LM per il vasto assortimento di prodotti offerti dal negozio e la stessa percentuale del campione ha la carta a nome della propria azienda. È rilevante notare che nessuna donna possiede la carta perché è stata consigliata da parenti o amici e nessuna di loro ha manifestato la preferenza incondizionata all’azienda per l’acquisto di prodotti per il fai da te.

Ben altre considerazioni emergono dall’analisi delle motivazioni che hanno spinto gli uomini ad aderire al programma fedeltà. In tal caso le risposte che hanno ottenuto il numero maggiore di consensi sono: “Ho la carta aziendale” con il 21,74% e “Il negozio offre un vasto assortimento di prodotti per il fai da te”, che registra la medesima percentuale di consensi. A differenza delle donne, la maggior parte degli uomini svolge i propri acquisti presso LM per la completezza dell’assortimento e perché ha associato la sua carta alla propria attività, ottenendo ad ogni acquisto la fattura sulla partita IVA

registrata nella carta. Il 17,39% del campione dichiara invece di comprare quasi tutto il materiale per il fai da te presso il punto vendita, mentre solo il 15,22% ha aderito al programma fedeltà perché consigliato dal collaboratore. Ogniqualvolta un cliente carta potenziale dovesse far intendere al collaboratore che sta acquistando per la propria attività, sarebbe compito del personale descrivere i vantaggi che la carta può offrire relativamente agli acquisti effettuati presso il punto vendita. Un dato significativo è rappresentato dal 13,04% di uomini che possiedono la carta che hanno dato completa fiducia all'insegna effettuando tutti gli acquisti per il fai da te esclusivamente presso Leroy Merlin. Infine l'8,69% del campione dichiara di avere sottoscritto la carta in seguito ad un grosso ordine effettuato in negozio, mentre una piccolissima percentuale di essi (2,17%) ha aderito al programma grazie al consiglio di amici/parenti, un valore che dimostra la scarsa funzione del passaparola tra i clienti dell'insegna DIY.

**Grafico 18: Motivi della sottoscrizione al programma fedeltà in base al sesso**



Analizzando le risposte dei soggetti possessori della carta riguardo le motivazioni e suddividendole in base all'età si riscontra che in linea generale:

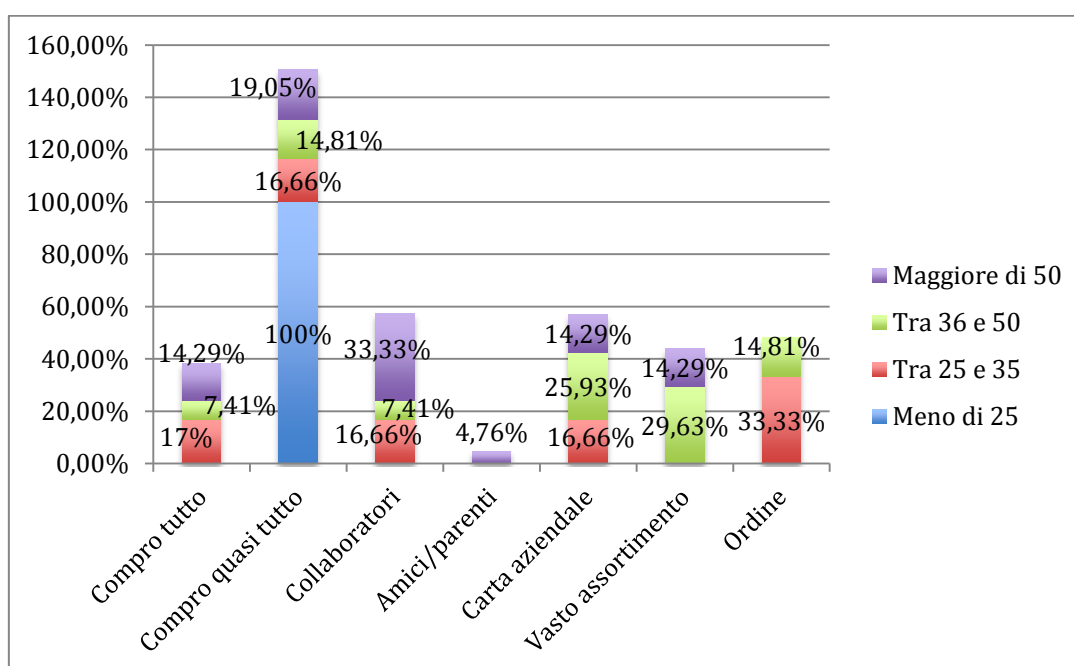
- Per quanto riguarda la fascia d'età inferiore ai 25 anni si ha che la motivazione che ha spinto tali soggetti a sottoscrivere la carta riguarda la preferenza per Leroy Merlin rispetto ad altri negozi del fai da te: il 100% campione considerato ha dichiarato di comprare quasi tutti i prodotti per il bricolage presso LM.

- Per la fascia d'età che va dai 25 ai 35 anni si riscontra che il motivo principale per cui tali soggetti hanno sottoscritto la carta è dovuto al grosso ordine di prodotti che hanno effettuato in negozio (33,33%). In questa fascia d'età rientrano, infatti, giovani che stanno progettando la prima abitazione di proprietà e svolgono dei progetti presso il punto vendita usufruendo anche dei servizi relativi alla carta come il finanziamento a tasso zero, la posa e la consegna a tassi agevolati. Tale dato è confermato dalla seconda risposta che ha ricevuto maggiori consensi: “Compro tutti i prodotti per il fai-da-te presso LM” (17%), indicando che i soggetti che hanno un'età compresa dai 25 e 35 anni che sono agli inizi di una convivenza preferiscono svolgere alcuni lavori autonomamente cercando di risparmiare un po' di denaro da investire in altro. Tali soggetti si avvicinano all'insegna per la convenienza di prezzo e per l'ottima scelta di prodotti. Infine, anche per i giovani appartenenti a questa fascia d'età, le altre due risposte da considerare sono: “Sono stato consigliato da un collaboratore” (16,66%) e “Ho la carta a nome dell'azienda” (16,66%).
- Per la fascia d'età dai 36 ai 50 anni si può dire che la motivazione principale sia legata al vasto assortimento di prodotti offerto dall'impresa, per il quale il 29,63% di soggetti appartenenti a questa fascia d'età ha aderito al programma fedeltà; il 25,93% di soggetti che hanno tra i 36 e i 50 anni, inoltre, ha sottoscritto la carta a nome della propria o altrui azienda, al fine di effettuare gli acquisti di prodotti del fai da te ottenendo vantaggi e sconti. Il 14,81% del campione ha dichiarato di aver sottoscritto la carta in seguito ad un grosso ordine effettuato in negozio, mentre con le stessi percentuali, i soggetti hanno risposto: “Compro tutti i prodotti del fai da te” presso Leroy Merlin (7,41%) e “Sono stato consigliato da un collaboratore” (7,41%).
- Infine, per quanto riguarda la fascia di età dei maggiori di cinquant'anni si ha che per la maggior parte tali soggetti hanno sottoscritto la carta sotto il consiglio dei collaboratori (33,33%); il 19,05% del campione ha dichiarato di comprare quasi tutti i prodotti per il fai da te presso Leroy Merlin, mentre le altre risposte hanno registrato le medesime percentuali. In particolare le risposte “Ho la carta aziendale” e “Il negozio offre un vasto assortimento di prodotti per il fai da te” hanno ottenuto il 14,29% dei consensi, in media con le stesse risposte relative



alle altre fasce d'età. Infine la risposta "Sono stato consigliato da amici e parenti" ha ottenuto un valore pari al 4,76% solo per questa fascia d'età. Tali dati relativi ai soggetti che hanno più di cinquant'anni mettono in luce come le persone appartenenti a tale fascia d'età sono più influenzabili dai collaboratori o persino da parenti amici, facendo riflettere sulla possibilità dell'impresa di intervenire su tale target con azioni ad hoc.

**Grafico 19: Motivi della sottoscrizione al programma fedeltà in base all'età**



Per concludere l'analisi, le motivazioni che hanno portato i soggetti a sottoscrivere il programma possono essere analizzate in base all'occupazione dei soggetti considerati. In particolare, da quest'ultima analisi risulta che:

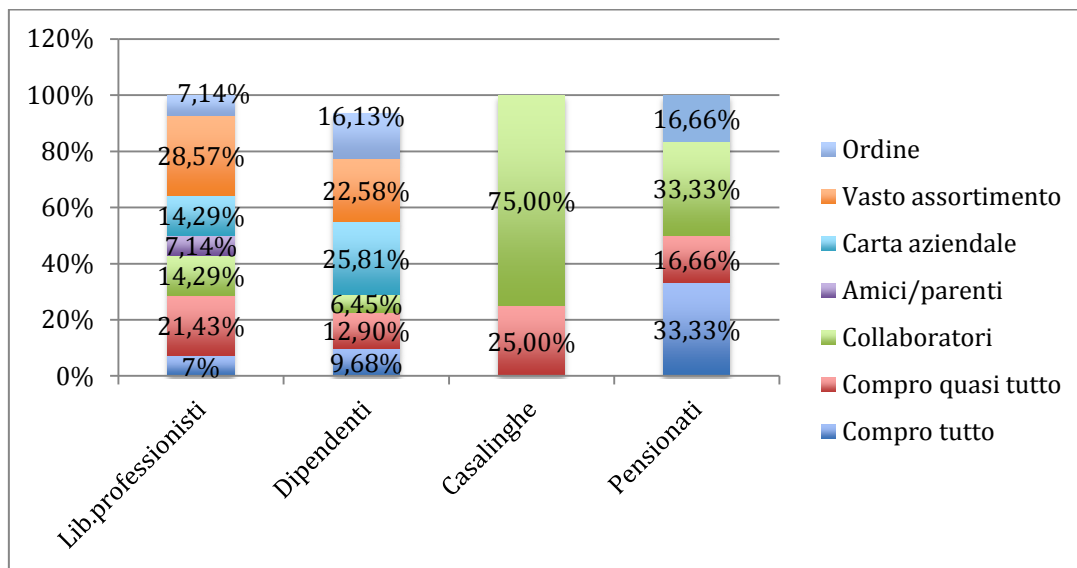
- I liberi professionisti sono spinti a sottoscrivere la carta fedeltà per il vasto assortimento offerto dal negozio in grado di soddisfare i loro acquisti relativi alla propria attività o abitazione (28,57%) e per il fatto che comprano quasi tutto per il fai da te presso LM (21,43%). Chiaramente il 14,29% di liberi professionisti sottoscrive la carta a nome dell'azienda e lo fa per ottenere la fattura in modo automatico ad ogni acquisto e vantaggi e sconti da utilizzare negli acquisti di prodotti per la propria attività. La stessa percentuale si registra

per la risposta “Sono stato consigliato da un collaboratore”, che ottiene il 14,29% delle preferenze dei soggetti considerati. I restanti soggetti dichiarano di aver sottoscritto la carta per un ordine effettuato in negozio (7,14%), per il consiglio da parte di parenti o amici (7,14%) ed infine perché svolgono tutti gli acquisti per il fai-da-te presso LM (7%).

- Per quanto riguarda i lavoratori dipendenti si registra che la maggioranza possiede la carta a nome della propria attività (ingegnere dipendente, avvocato dipendente) oppure acquista con la carta fedeltà del titolare (25,81%). Il 22,58% dei soggetti considerati dichiara di aver sottoscritto la carta per il vasto assortimento di prodotti offerto dal negozio e il 16,13% ha aderito al programma in seguito ad un ingente ordine di prodotti effettuato in punto vendita. Inoltre il 12,90% del campione dichiara di svolgere quasi tutti gli acquisti per il fai da te presso il negozio, mentre il 9,68% è rappresentato dai clienti fedelissimi all’insegna che svolgono tutti gli acquisti del settore presso Leroy Merlin. Infine solo il 6,45% di dipendenti dichiara di aver sottoscritto la carta per un consiglio del collaboratore, dimostrando un deficit di comunicazione verso tale target di clienti.
- Le casalinghe invece mostrano una situazione completamente diversa: il 25% di loro dichiara di aver sottoscritto la tessera in quanto svolge la maggior parte degli acquisti del fai da te presso il negozio, mentre ben il 75% di loro dichiara di essere stata consigliata da un collaboratore. Tale dato potrebbe essere rilevante per il fatto che le donne potrebbero essere più disposte al contatto col prossimo, cercando sempre un consiglio per svolgere gli acquisti.
- Infine, per quanto riguarda i pensionati, si rileva che la maggioranza dichiara di aver sottoscritto la carta fedeltà in quanto si ritiene fedele all’insegna, svolgendo tutti gli acquisti del fai da te presso il punto vendita o in seguito al consiglio dei collaboratori (33,33% delle risposte). Inoltre gli altri due motivi che hanno spinto i pensionati e disoccupati a sottoscrivere la carta fedeltà sono stati: il grosso ordine di prodotti effettuato presso il negozio e il fatto che tali soggetti si affidano al Leroy Merlin per la maggior parte degli acquisti del fai da te.

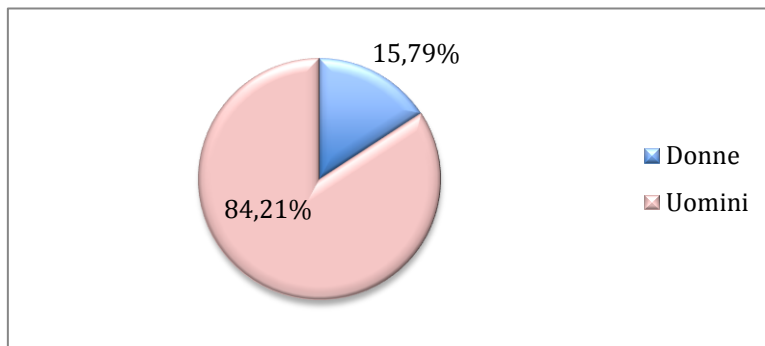
Dal momento che la maggioranza del campione di titolari della carta fedeltà è convivente o sposato e ha uno o più figli, non si sono suddivise le motivazioni alla sottoscrizione in base alla situazione familiare dei soggetti, ritenendolo un dato superfluo e inutile ai fini dell'analisi.

**Grafico 20: Motivi della sottoscrizione al programma fedeltà in base all'occupazione**



Per quanto concerne la conoscenza del programma fedeltà e delle iniziative e promozioni legati allo stesso, si rileva che il 34,55% di soggetti che è in possesso della carta fedeltà è anche a conoscenza del programma relativo, mentre ben il 65,45% dei soggetti possessori si dichiara non informato sulle iniziative derivanti dal possesso della carta fedeltà. Questo dato mette in luce il problema di chiarezza nella comunicazione dei vantaggi relativi al possesso della carta fedeltà ai clienti da parte dell'azienda. Sarebbero necessari una semplificazione del programma fedeltà e un ripensamento della strategia di comunicazione della stessa da parte del personale di vendita in modo da mettere il cliente nella condizione migliore per potere usufruire dei vantaggi relativi alla carta.

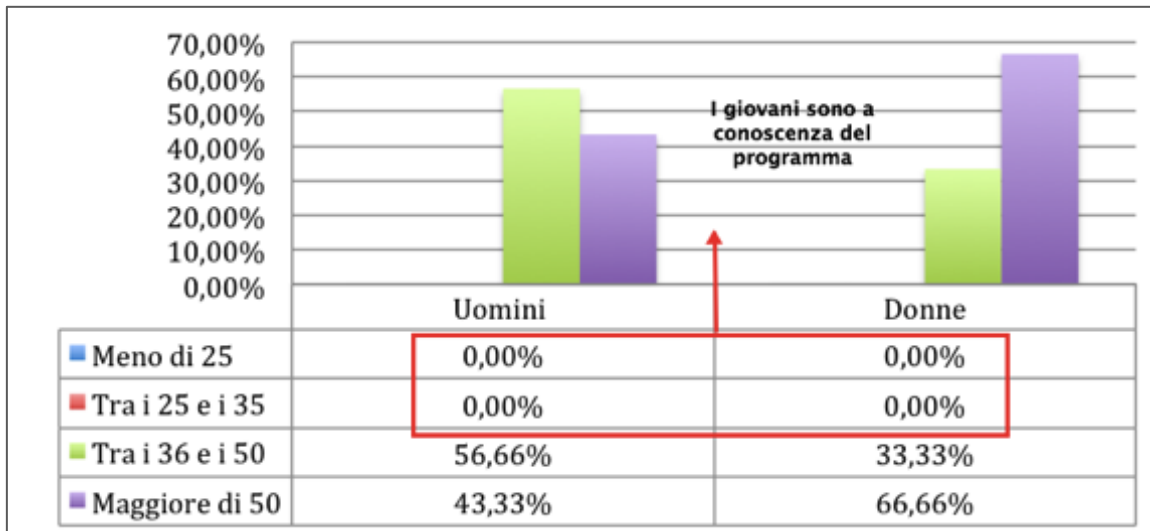
Il 34,55% dei soggetti a conoscenza del programma è composto per il 15,79% da donne e per l'84,21% da uomini.

**Grafico 21: Soggetti a conoscenza del programma fedeltà in base al sesso**

Poiché il fine ultimo della ricerca è cercare di individuare possibili miglioramenti nel programma, si vuole indagare ora sulla composizione del campione relativa ai soggetti non a conoscenza dei vantaggi della carta fedeltà, suddividendo tale campione in base al sesso, all'età dei soggetti e al periodo di possesso della carta.

Innanzitutto ciò che si rileva dall'analisi, è che la maggioranza dei soggetti non conoscenti ha più di 36 anni (data l'appartenenza del campione alle due fasce d'età tra i 36 e i 50 e i maggiori di 50): in particolare, per quanto riguarda gli uomini si ha che il 56,66% dei non conoscenti ha tra i 36 e i 50 anni, mentre il 43,33 % ha più di cinquant'anni; per le donne invece le percentuali cambiano e si parla di un 33,33% per coloro che hanno tra i 36 e i 50 anni e di un 66,66% per quelle che hanno più di cinquant'anni. Tuttavia il dato rilevante che emerge dall'analisi è la mancata conoscenza del programma da parte dei soggetti che hanno più di 36 anni; nonostante i giovani siano una percentuale nettamente minore del campione totale, tutti i soggetti appartenente alle prime due fasce di età si dichiarano ben informati sulle caratteristiche del programma. La disinformazione è circoscritta ai soggetti che hanno un'età media di 50 anni, ai quali non è ancora ben chiara la funzionalità del programma.

**Grafico 22: Soggetti non a conoscenza del programma fedeltà in base al sesso e all'età**

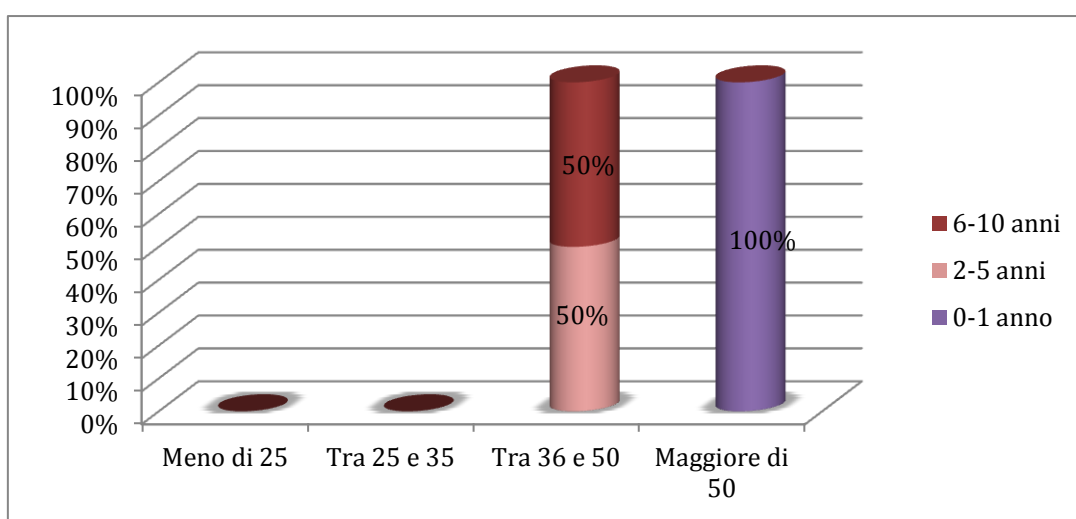


Suddividendo ancora il campione di non conoscenti il programma in base al sesso, all'età e al periodo di possesso si è rilevato che:

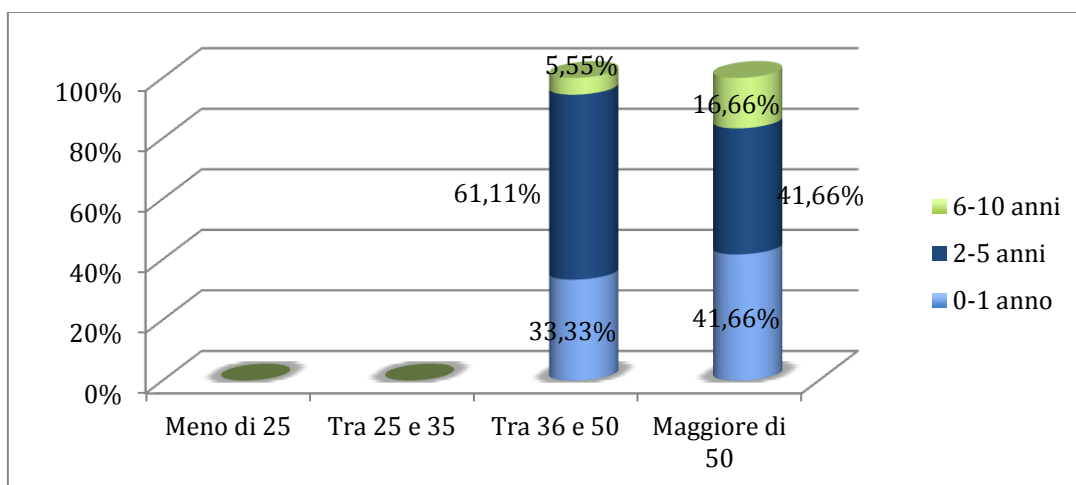
- Per quanto concerne le donne che possiedono la carta fedeltà che non sono a conoscenza del programma si ha che, per quanto riguarda la fascia d'età tra i 36 e i 50 anni il 50% di esse possiede la carta da 2-5 anni mentre l'altro 50% la possiede da ben 6-10 anni. Analizzando le donne appartenenti all'ultima fascia d'età si rileva che tutto il campione possiede la carta fedeltà da non più di un anno. Come visto in precedenza, nessuna donna sotto i 35 anni si dichiara non informata sui vantaggi relativi al programma fedeltà. La maggior chiarezza circa i vantaggi e le promozioni legate alla carta è invece necessaria per le donne sopra i 35 anni.
- Gli uomini possessori della carta fedeltà che non si considerano informati sul programma hanno tutti trentasei anni: in particolare per la fascia d'età che va dai 36 ai 50 anni il 50% di essi possiede la carta da 2-5 anni, mentre l'altro 50% la possiede da ben 6-10 anni. Questo dato dimostra un'elevatissima fedeltà all'insegna da parte dei soggetti considerati, i quali, nonostante la mancata comprensione del programma fedeltà, si recano a svolgere acquisti in negozio da molto tempo. Per quanto riguarda gli uomini che hanno più di cinquant'anni si

riscontra che la totalità di essi possiede la carta da non più di un anno. Lo scopo dell'impresa sarà dunque quello di indirizzare vantaggi personali, sconti su prodotti acquistati più frequentemente e iniziative sempre nuove a tali soggetti in modo da mantenere la loro fedeltà all'insegna, illustrando anche in modo chiaro i vantaggi relativi al programma fedeltà a cui hanno aderito.

**Grafico 23: Donne in possesso della carta non a conoscenza del programma in base all'età e al periodo di possesso della carta**



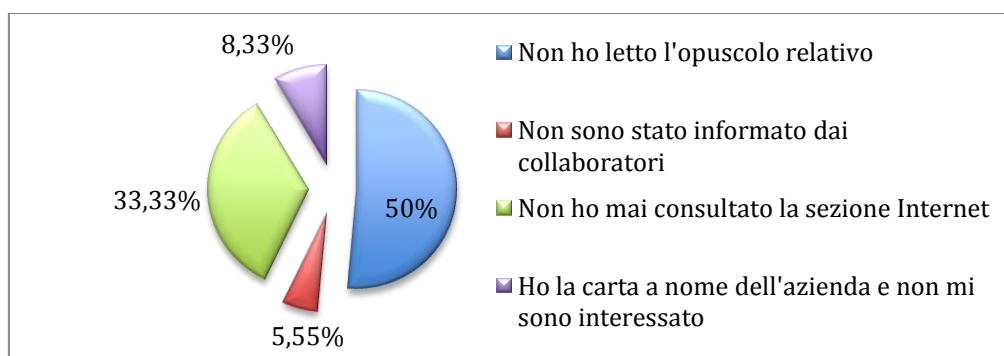
**Grafico 24: Uomini possessori non a conoscenza del programma in base all'età e al periodo di possesso della carta**



Per quanto riguarda i soggetti possessori di carta fedeltà che si dichiarano non informati sul programma, si è cercato di sondare le motivazioni alla base della mancata conoscenza in modo da poter riflettere sui possibili miglioramenti dell'attività di comunicazione relativa alla carta fedeltà.

In particolare, è stato rilevato che la mancanza di informazione è dovuta principalmente al fatto che i soggetti ammettono di non aver letto l'opuscolo consegnato al momento della sottoscrizione e di non essersi informati adeguatamente sul programma (50% del campione). Confermando la risposta precedente anche il 33,33% dei soggetti considerati dichiara di non aver consultato la relativa sezione internet, incolpandosi dunque per la mancata informazione. Questo dato è positivo, poiché indica che la strategia di comunicazione dell'impresa è abbastanza valida, ma indica anche la necessità di un ripensamento della stessa considerando la pigrizia dei propri destinatari nell'informarsi (progettando iniziative maggiormente stimolanti per coinvolgere il soggetto nell'apprendimento delle funzionalità relative alla carta fedeltà). L'8,33% dei soggetti che svolge gli acquisti in punto vendita per la propria attività commerciale molto spesso non è attento alle promozioni, in quanto ha sottoscritto la tessera allo scopo di ottenere la fattura immediata ad ogni acquisto e per ottenere un vantaggio relativamente ad un acquisto importante da effettuare in negozio. Solo l'8,88% del campione dichiara che la mancata informazione è dovuto allo scarso coinvolgimento da parte del personale di vendita: per l'impresa è un risultato abbastanza positivo, ma indica che c'è ancora da investire nella formazione dei propri venditori.

### **Grafico 25: Motivazioni relativa alla mancata conoscenza del programma da parte dei soggetti possessori**



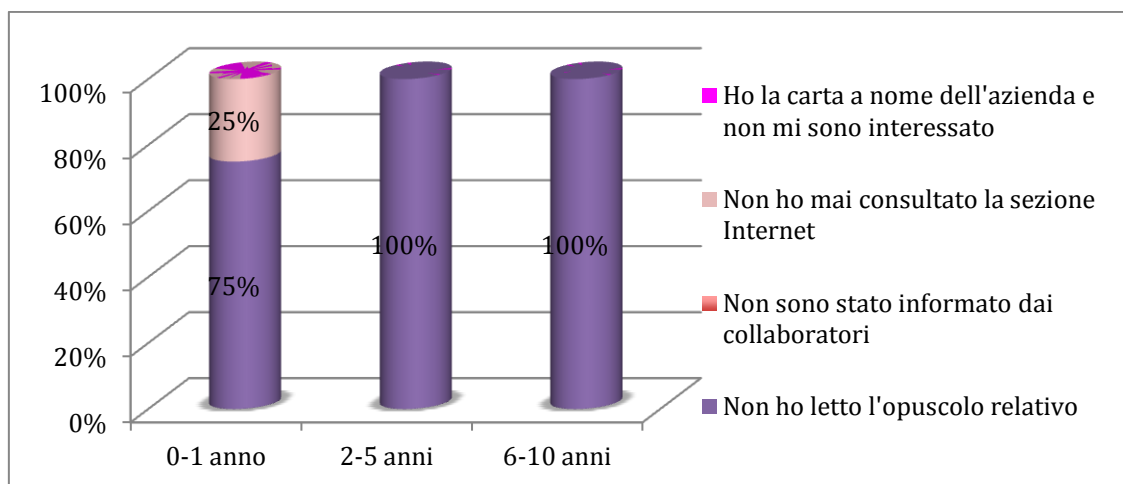
Entrando maggiormente nel dettaglio, i soggetti possessori sono stati suddivisi in base al sesso, al periodo di possesso della carta fedeltà, al fine di indagare le motivazioni sottostanti la mancata conoscenza del programma. In particolare si è riscontrato che:

- Per quanto riguarda le donne in possesso della carta si rileva che, per i periodi di possesso corrispondenti a 2-5 anni e 6-10 anni, la disinformazione è causata dalla mancata consultazione dell'opuscolo ricevuto al momento della sottoscrizione: tali soggetti non ripongono la colpa nell'impresa per non aver dato informazioni necessarie sul programma, ma piuttosto dichiarano che il materiale relativo, seppur esistente, non l'hanno mai consultato. In questo senso, l'impresa dovrebbe semplificare i meccanismi remunerativi della carta, rendendoli maggiormente intuitivi e comprensibili per gli utenti. Le donne che possiedono la carta fedeltà da meno di un anno dichiarano di non aver consultato l'opuscolo per la maggioranza del campione, mentre il 25% di loro afferma di non aver mai consultato l'apposita sezione Internet dedicata al programma fedeltà.
- Per quanto concerne gli uomini, coloro che possiedono la carta fedeltà da 6-10 anni dichiarano di non essere a conoscenza del programma non avendo mai letto gli opuscoli relativi consegnati in punto vendita, nonostante ciò dichiarano anche di continuare ad usufruire dei vantaggi relativi alla carta e rinnovarla (si ricorda che al momento della scadenza della carta l'azienda si occupa di inviare mail ai clienti proponendo il rinnovo della tessera in punto vendita). I soggetti considerati che possiedono la carta da 2-5 anni danno la colpa della disinformazione in egual misura al fatto di non aver consultato accuratamente l'opuscolo relativo al momento della sottoscrizione (50%) e di non aver visitato l'apposita sezione internet dedicata (50%). Infine, gli uomini che possiedono la carta fedeltà da meno di un anno attribuiscono la colpa della mancata informazione al fatto di non aver letto attentamente l'opuscolo relativo (27,27%), di non aver consultato l'apposita sezione internet dedicata e di non essersi informati in quanto si tratta di una carta a nome dell'azienda che serve in primo luogo per ottenere la fattura in modo automatico ad ogni acquisto e a ottenere lo sconto del 10% ogniqualvolta lo si matura. Il 18,18% di tali soggetti afferma anche di non essere stato adeguatamente informato dal personale di

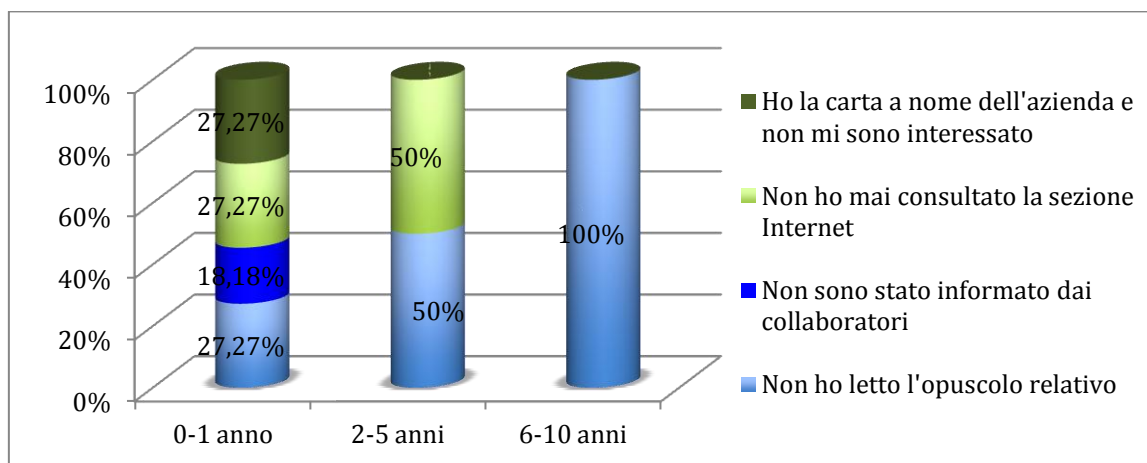


vendita, indicando un problema di mancata comunicazione tra cliente e collaboratore verificatosi negli ultimi tempi.

**Grafico 26: Donne in possesso della carta che non conoscono il programma in base al periodo di possesso**



**Grafico 27: Uomini possessori che non conoscono il programma in base al periodo di possesso**



Cambiando totalmente prospettiva, l'analisi si sposta ora su quei soggetti possessori di carta idea che si dichiarano conoscenti del programma. Si parla di quell'84,21% di uomini e del 15,29% di donne indicati precedentemente (grafico 21). Innanzitutto si può affermare che la disinformazione delle donne sia dovuta al mancato interesse in materia di acquisti per il fai da te. Le stesse possono aver aderito al programma per volontà del

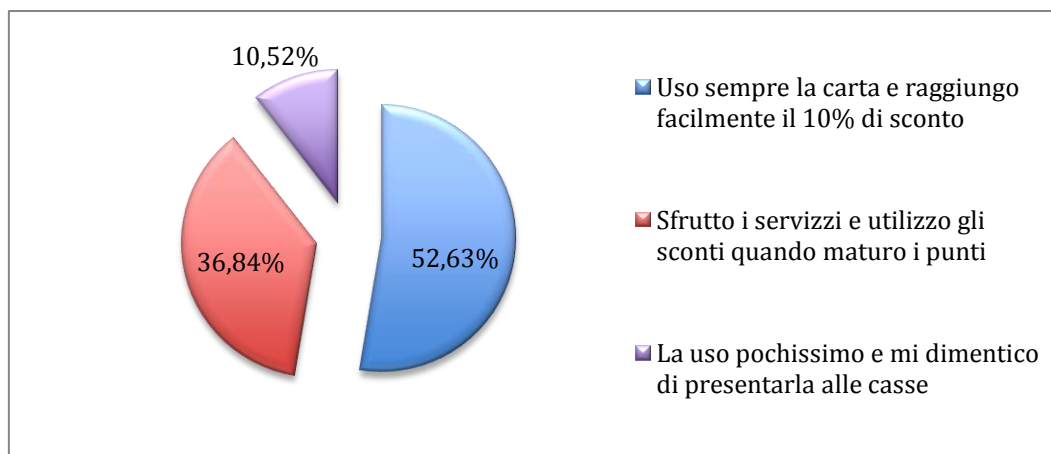
proprio compagno e avere dunque la carta associata per effettuare gli acquisti in punto vendita e contribuire alla raccolta dei punti per lo sconto del 10%.

Ad ogni modo, ai soggetti conoscenti il programma è stato chiesto se utilizzano facilmente i vantaggi relativi al programma fedeltà: la maggioranza del campione conosce le promozioni relative, utilizza sempre la carta presentandola ad ogni acquisto in punto vendita e raggiunge facilmente lo sconto del 10%.

Anche il 36,84% dei soggetti si dichiara informato sul funzionamento della tessera, dichiarando di usufruire della stessa e di utilizzare lo sconto ogni qualvolta viene maturato. In sintesi ben l'89,47% del campione fa un buon uso del programma fedeltà, sfruttando promozioni e servizi relativi ogni volta che se ne presenta la possibilità. Il restante 10,52% invece dichiara di usare pochissimo la tessera e di dimenticarsi di presentarla alle casse al momento dell'acquisto.

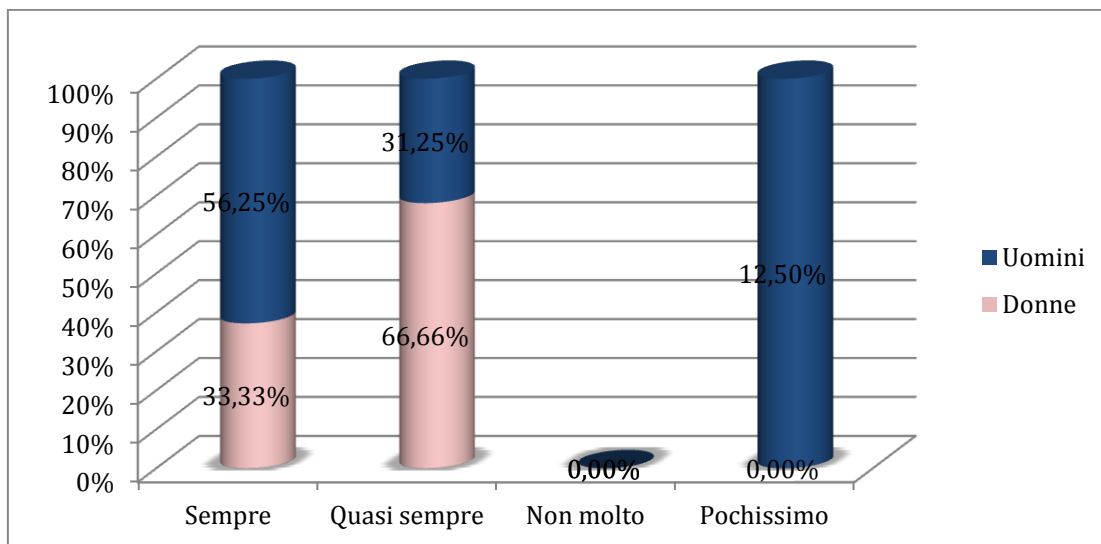
Tale atteggiamento potrebbe essere migliorato se l'impresa ponesse in maggior evidenza il funzionamento della carta tramite cartelloni giornalieri che riassumano le promozioni attive per i clienti carta e se implementasse una campagna di comunicazione ad hoc per quei soggetti che non effettuano operazioni con la carta da un certo periodo di tempo.

#### **Grafico 28: Utilizzo dei vantaggi relativi al programma da parte dei soggetti a conoscenza**



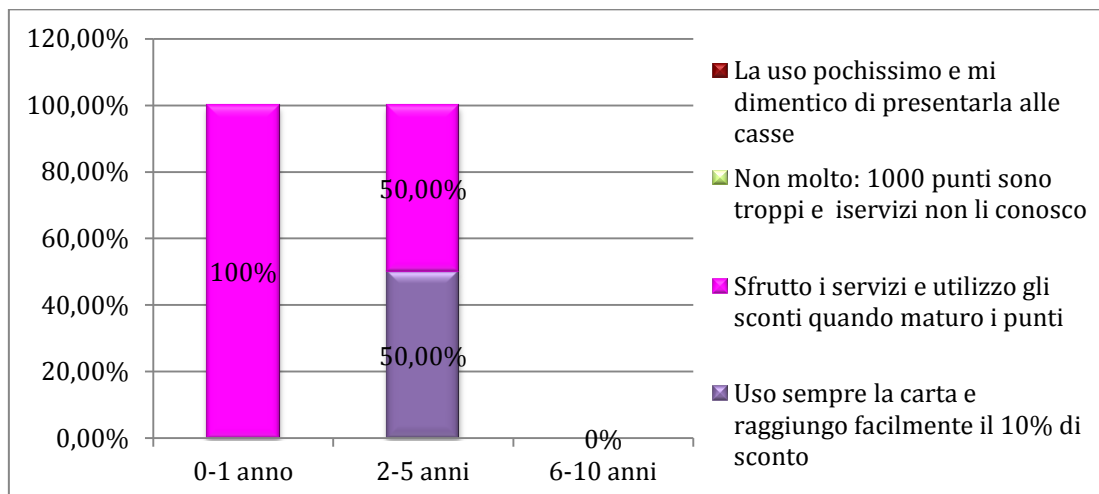
I soggetti conoscenti sono stati poi suddivisi per sesso individuando le modalità di utilizzo della carta relative a uomini e donne. In particolare si è riscontrato che sono solo gli uomini a dichiarare di far un uso molto limitato della carta, e di dimenticarsi di presentare la stessa al momento dell'acquisto (12,50%). Nonostante questo dato negativo, il resto del campione dichiara di utilizzare la carta e di usufruire dei vantaggi ogni volta che ne ha la possibilità: il 31,25% di uomini usufruisce della carta e dei vantaggi, e utilizza lo sconto del 10% quando matura i punti, il restante 56,25% utilizza sempre la carta, usufruisce delle promozioni attive e raggiunge lo sconto del 10% con molta facilità. Da tali considerazioni emerge che l'impresa dovrebbe indirizzare iniziative personalizzate ai soggetti in possesso della carta fedeltà, incentivandone l'uso e la presentazione in cassa ad ogni acquisto rimarcando l'importanza della raccolta punti. Per quanto riguarda le donne che possiedono la carta e conoscono i vantaggi relativi si può dire che tutte ne facciano un buon uso, raggiungendo lo sconto del 10%, usufruendo dei servizi e delle promozioni mirate, distinguendosi tra loro solo per la facilità di arrivo allo sconto del 10 (33,33% dichiara di raggiungerlo con facilità, mentre il 66,66% dichiara di usufruirne ogni volta lo raggiunga).

**Grafico 29: Utilizzo dei vantaggi relativi al programma in base al sesso dei conoscenti**



In base al periodo di possesso della carta da parte delle donne, si può dire che siano le fedelissime all'insegna, che aderiscono al programma fedeltà da più da 2 a 5 anni, ad utilizzare maggiormente la carta, avendo ormai imparato tutti gli sconti che offre e usufruendo dei vantaggi e delle promozioni mirate (50% di donne posseditrici da 2 a 5 anni dichiarano di usare sempre la carta). L'altro 50% dichiara di usufruire spesso della carta e di utilizzare lo sconto ogni volta che viene raggiunto. Infine, le donne che possiedono la carta da meno di un anno cercano di usufruire di vantaggi e promozioni e stanno imparando ad usufruire al meglio della stessa.

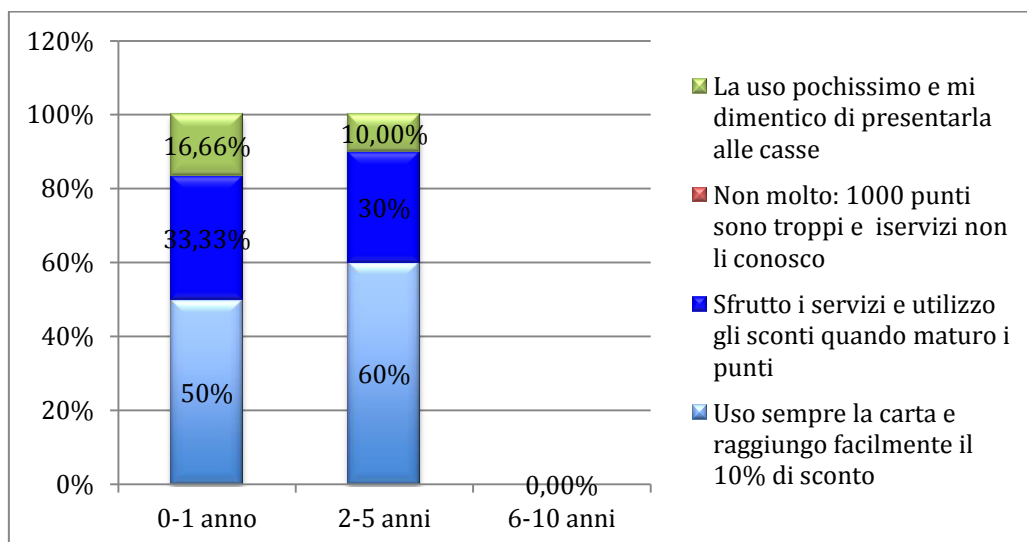
**Grafico 30: Utilizzo della carta fedeltà da parte delle donne in base al periodo di possesso**



Per quanto concerne gli uomini a conoscenza del programma fedeltà si può dire che coloro che possiedono la carta da 2-5 anni dichiarano per il 60% di utilizzare sempre la carta e di farne un buon uso raggiungendo facilmente lo sconto del 10%. Il 30% dei soggetti considerati usufruisce dei vantaggi legati alla carta e ne fa un discreto utilizzo maturando abbastanza spesso lo sconto legato alla raccolta punti. Infine il 10% di soggetti non utilizza la carta fedeltà, si dimentica di possederla e di consegnarla alle casse. Sarebbe compito, in questo caso, delle hostess di cassa di richiedere la carta ad ogni cliente in modo da incentivarne l'utilizzo e la promozione. Delle percentuali simili si riscontrano per gli uomini che possiedono la carta da meno di un anno, i quali per il 50% si ritengono buoni utilizzatori, maturando facilmente sconti e promozioni. Il

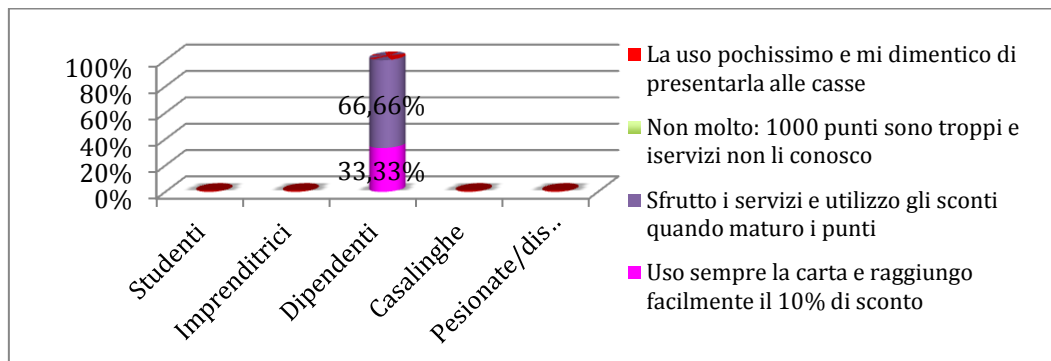
33,33% dei soggetti considerati utilizza spesso la carta, usufruendo dei vantaggi legati al possesso ogniqualvolta sia possibile farlo e quando matura i punti per ottenere lo sconto del 10%. Infine, il 16,66% di possessori da meno di un anno dichiara di non usare la carta e di dimenticarsi molto spesso di presentarla alla barriera casse una volta effettuato l'acquisto: il dato è significativo e indica un deficit da parte dell'impresa che, una volta sottoscritte le tessere, non si impegna ancora molto per la promozione e l'incentivazione all'utilizzo delle stesse. Tuttavia, in linea generale si può dire che i dati siano abbastanza buoni, dimostrando l'impegno costante da parte dell'azienda per la promozione e comunicazione del programma fedeltà.

**Grafico 31: Utilizzo della carta fedeltà da parte degli uomini in base al periodo di possesso**



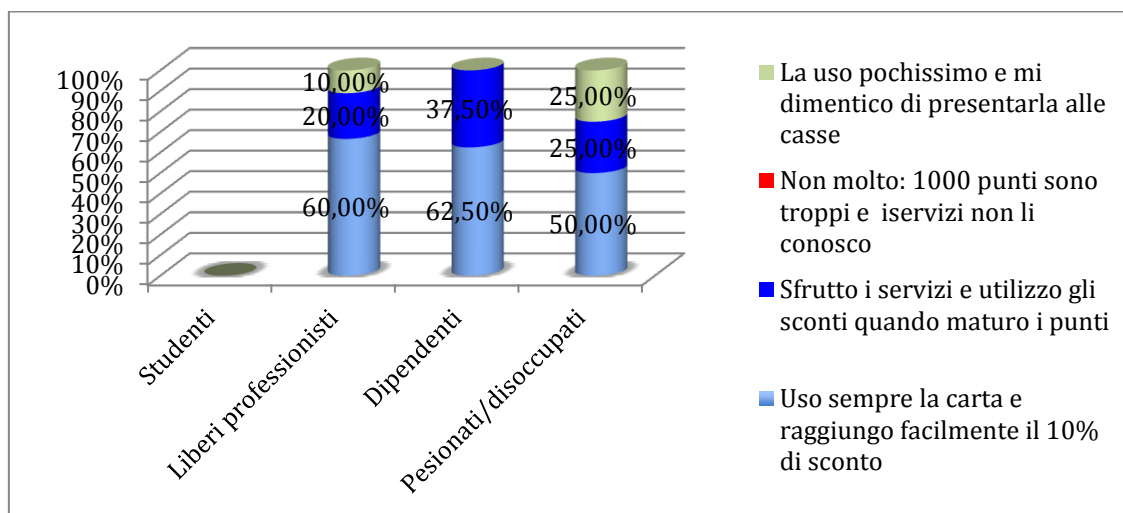
Un'ultima considerazione si può svolgere circa l'utilizzo del programma fedeltà da parte dei soggetti possessori in base al sesso e alla professione svolta dagli stessi. Entrando nel dettaglio si riscontra che per quanto riguarda le donne in possesso della carta fedeltà a conoscenza del programma, si può affermare che siano tutte lavoratrici dipendenti. Tali soggetti per il 66,66% dichiarano di usare quasi sempre la carta e di far un discreto uso del programma fedeltà, il 33,33% invece dichiara di utilizzare sempre la carta e di usufruire dei vantaggi relativi.

**Grafico 32: Utilizzo della carta fedeltà da parte delle donne in base alla professione svolta**



Per quanto riguarda gli uomini possessori della carta a conoscenza del programma si ha che i lavoratori dipendenti che hanno sottoscritto la carta fedeltà si dichiarano tutti buoni utilizzatori delle promozioni riservate ai titolari, affermando per il 62,50% di usare sempre la carta, passandola ad ogni acquisto e di maturare facilmente lo sconto del 10%. Il restante 37,50% di dipendenti afferma di utilizzare spesso la carta e le promozioni riservate e di maturare abbastanza facilmente lo sconto programmato. Se si considerano gli uomini liberi professionisti si riscontra che ben il 60% di loro dichiara di usufruire su ogni acquisto della carta fedeltà, mentre il 20% dei soggetti considerati afferma di utilizzare spesso la carta e di maturare lo sconto abbastanza facilmente. Il 10% di liberi professionisti non fa un buon uso del programma fedeltà, utilizzando poco la carta, dimenticandosi di passarla alle casse e utilizzando lo sconto solo se promosso dal personale del negozio. Simili percentuali si riscontrano se si considerano i pensionati e disoccupati, con un significativo aumento di soggetti che non fanno un buon utilizzo della carta fedeltà: in particolare, mentre il 65% di loro si dichiara un buon utilizzatore del programma (il 50% di soggetti usa sempre la carta e il 25% la usa spesso), il restante 25% afferma di non usufruire del programma, dimenticandosi la maggior parte di volte di passare la carta alla cassa e non facendo un buon uso degli sconti maturati. Si dovrebbe cercare di intervenire anche su questo fronte, incentivando l'uso della tessera anche con iniziative che ne ricordino l'utilizzo, più di quanto l'azienda non abbia fatto finora.

**Grafico 33: Utilizzo della carta fedeltà da parte degli uomini in base alla professione svolta**

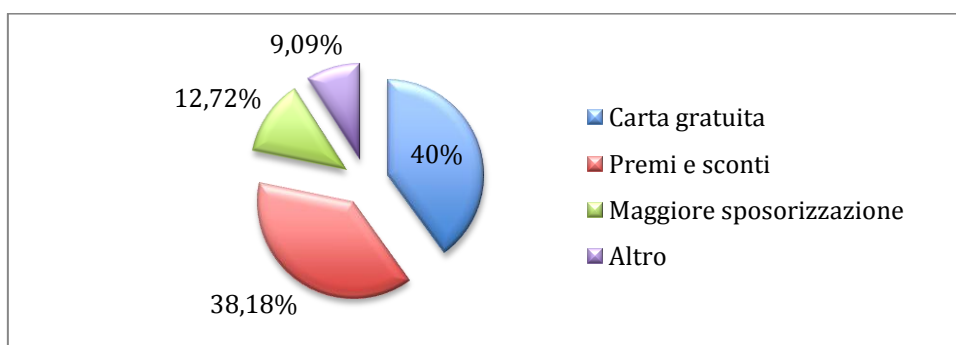


L'analisi dei clienti possessori della carta fedeltà Leroy Merlin si conclude con il quesito riguardante i miglioramenti potenzialmente attuabili per migliorare il servizio carta fedeltà. In questo caso i soggetti possessori di carta fedeltà non vengono suddivisi in base alla conoscenza o meno del programma, ma la volontà è stata quella di offrire a tutti gli intervistati la possibilità di esprimere la propria opinione riguardo i miglioramenti attuabili dall'impresa al programma fedeltà. Il quesito proponeva anche uno spazio dedicato a suggerimenti liberi dei quali si dirà in seguito.

Analizzando le risposte date dai soggetti, si è riscontrato che secondo il 40% di loro la carta fedeltà dovrebbe essere gratuita. Una risposta prevista data la situazione economica attuale, ma che può portare l'azienda a valutare un ripensamento del programma cercando di valutare l'ipotesi di fornire la carta in modo gratuito. Il costo della carta è più che altro legato ai servizi integrativi che offre l'impresa ai titolari (incarico ad artigiani esterni della posa dei prodotti, finanziamento a tasso agevolato, assicurazioni in caso di rottura, incidenti ecc.), i quali servizi hanno un certo costo che l'impresa non potrebbe sostenere altrimenti. Tuttavia il discorso sarà già stato valutato dalla catena francese, dunque tale analisi si propone di far riflettere sulla possibilità per l'impresa di valutare i pro e contro di offrire la tessera in modo gratuito. Il 38,18% del campione afferma che un possibile miglioramento può essere attuato dall'impresa associando alla carta maggiori sconti, premi, iniziative e promozioni. Il solo sconto del

10%, maturato una volta raggiunta la soglia di 1000 punti, secondo tali soggetti non sarebbe sufficiente, ma la carta dovrebbe dar diritto a maggiori vantaggi riservati ai titolari, che siano tangibili come sconti, ribassi e promozioni. Solo il 12,72% dei soggetti considerati ha espresso l'esigenza di una maggiore sponsorizzazione del programma fedeltà, indicando una scarsa comunicazione delle caratteristiche della carta fedeltà da parte di collaboratori e di iniziative di marketing. In altre parole, secondo tali soggetti, la sponsorizzazione del programma fedeltà dovrebbe essere incrementata notevolmente, sia a livello di punto vendita che di promozione da parte degli stessi collaboratori. Il resto di soggetti del campione ha espresso una propria opinione sui possibili miglioramenti attuabili dall'impresa, di cui si dirà in seguito.

#### Grafico 34: I miglioramenti del programma secondo i clienti possessori<sup>137</sup>



Proseguendo nell'analisi, le risposte al quesito sui possibili miglioramenti sono state suddivise in base al sesso degli intervistati. Secondo tale suddivisione è emerso che:

- Per quanto riguarda le donne, la maggioranza di esse preferirebbe che la carta fedeltà fosse gratuita (66,66%), il 22,22% di loro afferma la necessità di maggiori premi, sconti e promozioni associati al programma fedeltà, mentre solo l'11,11% dichiara che servirebbe una maggiore sponsorizzazione della carta da parte dell'impresa.
- Per gli uomini, invece, le percentuali cambiano portando la maggioranza di essi ad affermare l'assoluta necessità di maggiori sconti e promozioni associate alla carta (41,30%); il 34,78% dichiara che la carta fedeltà dovrebbe essere gratuita e

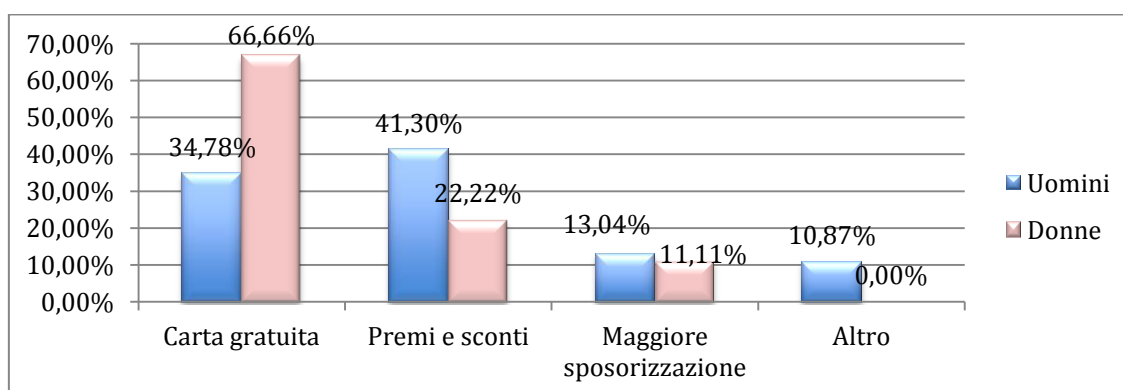
<sup>137</sup> In questa parte di analisi non si fa distinzione tra possessori conoscenti e non conoscenti del programma.



avere durata illimitata, per poter usufruire dei vantaggi in modo costante nel tempo. Il 13,84% dei soggetti considerati ritiene che la maggior sponsorizzazione possa essere un miglioramento attuabile al fine di fruire al meglio del programma fedeltà ed essere sempre aggiornati sulle promozioni relative. Infine, il 10,87% ha espresso libere opinioni sui possibili miglioramenti attuabili che, raccolte ed analizzate, hanno fatto emergere un punto di vista interessante da parte dei possessori della carta liberi professionisti o imprenditori. In sintesi, i miglioramenti attesi riguardano:

- Dare maggiori agevolazioni alle imprese/ditte: i liberi professionisti e imprenditori titolari della carta fedeltà hanno espresso l'esigenza comune di ottenere promozioni riservate (4 su cinque suggerimenti da parte di 3 liberi professionisti e un lavoratore dipendente) .
- Proposta di una raccolta punti con catalogo e premi: sulla scia delle catene che operano nel settore *grocery*, la volontà sarebbe quella di proporre un catalogo con premi tipo saldatrici, contenitori per la sistemazione, tappeti, ecc., in linea generale che offra gli stessi prodotti venduti in negozio ma ad una tariffa extra-agevolata in base ai punti raccolti e spendibili.

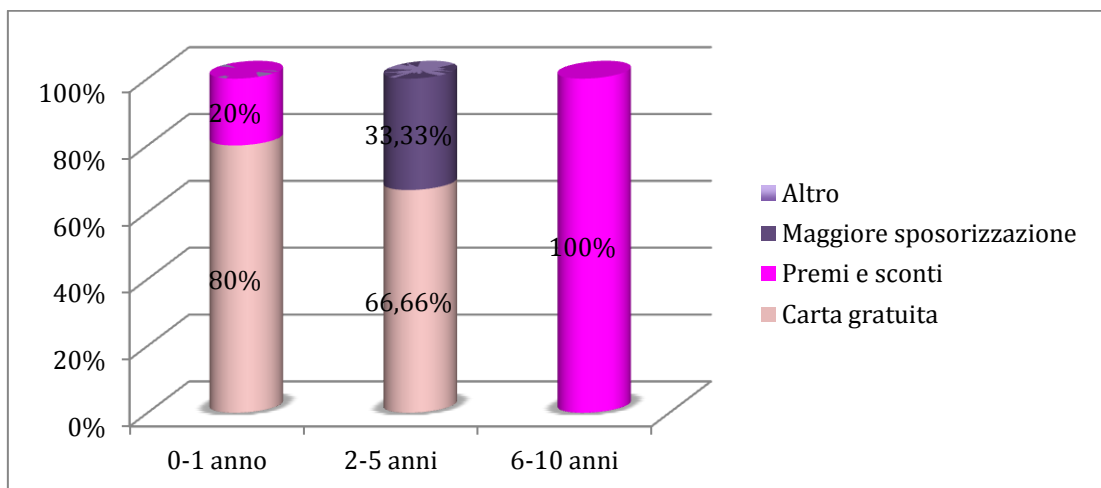
**Grafico 35: I miglioramenti del programma secondo i clienti possessori in base al sesso**



Entrando nel dettaglio di queste ultime considerazioni, per la risposta all'ultimo quesito, il campione considerato è stato suddiviso in base al sesso e al periodo di possesso della

carta fedeltà, individuando che le donne che aderiscono al programma da 6-10 anni preferirebbero ricevere maggiori premi e sconti relativi all'utilizzo della tessera fedeltà (100% di posseditrici da 6-10 anni). In tal caso si tratta di donne, fedeli all'insegna, che hanno accettato che la tessera di LM sia a pagamento, auspicando dunque a un miglioramento nelle promozioni ed iniziative relative. Considerando le donne che possiedono la carta fedeltà da 2-5 anni si riscontra che la maggioranza di loro esprime l'esigenza di una tessera gratuita e senza scadenza, mentre il 33,33% auspica ad una maggiore sponsorizzazione del programma. Per quanto riguarda le posseditrici da meno di un anno, la maggioranza di loro afferma la necessità della carta non a pagamento (80% del campione), mentre il 20% ritiene che la carta dovrebbe dar diritto a maggiori sconti, premi ed iniziative riservate.

**Grafico 36: I miglioramenti del programma secondo le donne posseditrici in base al periodo di possesso**

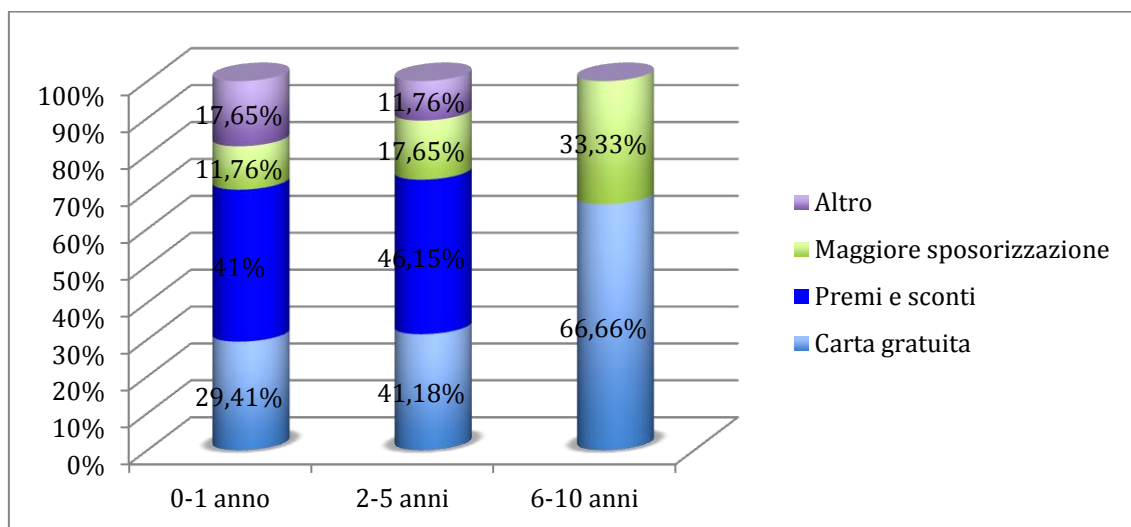


Guardando le risposte al quesito sui miglioramenti da parte degli uomini possessori risulta che la maggior parte di uomini che aderiscono al programma fedeltà da 6-10 anni esprime ancora l'esigenza di una carta non a pagamento (66,66%), mentre il restante 33,33% dei soggetti considerati ritiene che ci sia bisogno di una maggiore sponsorizzazione del programma da parte dell'impresa. Considerando gli uomini che possiedono la carta da 2-5 anni si può dire che la maggioranza di essi esprime la necessità di maggiori premi e sconti legati all'utilizzo della carta fedeltà (46,15%), mentre il 41,18% dei soggetti considerati pensa che la carta fedeltà dovrebbe essere

gratuita e avere validità illimitata nel tempo. Il 17,65% di uomini crede invece che sia necessaria una maggiore sponsorizzazione del programma fedeltà, in modo da incentivarne l'utilizzo costante, mentre l'11,76% esprime una propria opinione rispetto al possibile miglioramento delle caratteristiche della carta.

Infine, per quanto riguarda i soggetti possessori da meno di un anno si può dire che la maggior parte di essi richiede premi e sconti associati al programma fedeltà (a differenza delle donne che in maggioranza richiedono la carta gratuita). Il 29,41% dei soggetti invece esprime la necessità della carta non a pagamento, l'11,76% richiede una maggiore sponsorizzazione del programma e ben il 17,65% di loro ha espresso la propria idea di miglioramento del programma (illustrata precedentemente).

**Grafico 36: I miglioramenti del programma secondo gli uomini possessori in base al periodo di possesso**





## Conclusioni

---

L'analisi del settore del bricolage/fai da te in Italia ha messo in luce che, nonostante la crisi economica e la propensione al risparmio degli italiani, i consumatori di tale settore non sembrano essere diminuiti nel tempo. Si è assistiti alla tendenza contraria: comparando i dati relativi agli ultimi anni del 2003 i consumatori totali registrati che hanno fatto visita alle GDS del bricolage erano circa 5 milioni, mentre negli stessi mesi del 2013 il numero di visitatori ha sfiorato gli 11 milioni (10.699.485), dimostrando un trend decisamente positivo per il settore.

Tuttavia, il mutato paradigma di consumo e il conseguente orientamento del consumatore alla parsimonia causato dalla recessione in cui si trova il Paese, impongono a tutti i formati di vendita un ripensamento continuo della struttura dell'offerta, delle iniziative promozionali, in modo tale da incentivare gli acquisti e attrarre i clienti nel punto vendita. In questo senso, è compito delle aziende monitorare costantemente il comportamento, i bisogni e le aspettative dei consumatori, in modo da porre in essere iniziative e sconti che mirino a mantenere una relazione di lungo periodo con gli stessi. In un settore molto competitivo come quello in questione, la relazione duratura con i clienti fedeli potrebbe costituire fonte di un vantaggio competitivo per l'impresa e una leva difficilmente imitabile da parte dei *competitors*.

Dopo aver illustrato le caratteristiche del settore DIY in Italia e quelle riguardanti i programmi fedeltà delle GDS dei settori *non grocery*, è stata proposta una ricerca di mercato per indagare la percezione del programma fedeltà da parte dei clienti di una catena leader del settore DIY, Leroy Merlin Italia S.r.l.. L'indagine è stata svolta nel punto vendita di Marghera (VE), in quanto tale negozio riveste un ruolo importante dal punto di vista della relazione con i clienti e detiene un numero elevato di sottoscrizioni al programma fedeltà rispetto all'altro punto vendita situato in provincia di Venezia (sede di Marcon)

Innanzitutto si vuole analizzare la situazione generale riguardo i clienti Leroy Merlin di Marghera: si procede dunque ad individuare il cliente medio dell'azienda.

In quest'ottica, si considera il database totale composto dai 259 questionari per la parte riguardante i dati anagrafici. Dall'analisi dei dati raccolti emerge che il target del negozio è prettamente maschile, con il 77,52% del campione composto da uomini: il

dato non può stupire se si pensa che solitamente sono gli uomini ad occuparsi di lavori di ristrutturazione o riparazione dell'abitazione o ad acquistare prodotti per la loro attività lavorativa. Per quanto riguarda l'età del cliente medio si può dire che, sia per le donne sia per gli uomini l'età media si aggira intorno ai 45-50 anni: la donna che svolge gli acquisti presso LM ha circa cinquant'anni e acquista prodotti per sé o per la famiglia (si tratta nella maggior parte dei casi di donne sposate o conviventi che si recano in negozio accompagnate dal proprio compagno); gli uomini che acquistano presso LM hanno un'età media di cinquant'anni ed effettuano acquisti per la propria famiglia, la propria attività o quella del proprio superiore (in caso fossero lavoratori dipendenti). Genericamente si tratta di uomini sposati o conviventi che hanno una propria attività o cercano di arrangiarsi nello svolgimento di alcuni lavori di riparazione o rinnovamento della propria abitazione nell'ottica di ottenere un risparmio di spesa.

Per quanto concerne la professione, la maggior parte dei soggetti considerati sono lavoratori dipendenti, un'alta percentuale è costituita da liberi professionisti e pensionati, mentre solo una piccola percentuale del campione è costituita da studenti.

Per quanto riguarda le donne, invece, emerge che in maggioranza sono casalinghe: tale dato dovrebbe far riflettere sull'importanza che sta assumendo il target femminile anche per un comparto considerato prettamente maschile. In tal senso, per aumentare il coinvolgimento delle donne e spronarle ad acquistare i prodotti DIY, LM dovrebbe progettare soluzioni che comprendano prodotti per il *cleaning*, per la sistemazione, l'abbellimento e la decorazione della casa. Le casalinghe si possono definire un segmento in crescita a cui le aziende del bricolage dovrebbero indirizzare offerte mirate e convenienti.

Infine, per quanto concerne la situazione familiare/abitativa, la maggioranza dei soggetti intervistati dichiara di essere sposato o convivente e dunque di vivere in un'abitazione propria, condivisa con il nucleo familiare.

Dopo aver individuato le caratteristiche dell'acquirente medio si è cercato di analizzare approfonditamente le risposte dei soggetti possessori di carta fedeltà.

Innanzitutto ciò che emerge dalla suddivisione tra i clienti carta e i clienti non possessori è la bassa percentuale dei clienti che hanno aderito al programma fedeltà: nel dettaglio i clienti carta costituiscono solo il 21,32% dei clienti totali, mettendo in luce un dato rilevante che caratterizza le dinamiche dei settori *non-food*. Nonostante le

recenti tendenze indichino che la maggior parte degli italiani possiede almeno una carta fedeltà, un discorso diverso si deve fare per quanto riguarda i settori non *grocery*: la fedeltà dei consumatori è molto più difficile da raggiungere per i PDV in cui il cliente non si reca a fare acquisti quotidianamente.

Se si pensa ai dati forniti dall'impresa relativi alla situazione clienti carta per l'anno 2014, si rileva che il peso relativo dei passaggi in cassa dei clienti carta sul totale dei passaggi in cassa è pari all'8,65%, una percentuale molto bassa in linea con la difficoltà della grande distribuzione *non grocery* di incentivare la fidelizzazione dei propri clienti con programmi mirati. La maggioranza di prodotti venduti dalle catene del bricolage sono utili allo svolgimento di lavori fai da te, ma, solo recentemente, si è cercato di ampliare l'assortimento verso prodotti per la decorazione della casa, per il rinnovo della stessa. La catena francese dovrebbe puntare sul vasto assortimento di prodotti e sulla convenienza dei prezzi per incentivare i clienti ad acquistare con maggior frequenza.

Dei soggetti possessori della carta fedeltà solo il 16,36% è composto da donne, mentre l'83,64% è rappresentato da uomini. Si vuole ribadire che i negozi del fai da te sono caratterizzati prevalentemente da una clientela maschile, dal momento che, solitamente, sono gli uomini a svolgere lavori di manutenzione della casa o professioni che richiedono una certa manualità e capacità tecniche (imbianchino, elettricista, idraulico ecc.).

Il dato emerso, è tuttavia molto interessante se si pensa al fatto che solitamente sono le donne ad essere maggiormente interessate ai programmi fedeltà. Di norma, il titolare-tipo di carta fedeltà risulta piuttosto giovane, con età media compresa tra i 25 e i 35 anni, di sesso femminile e con una preferenza per le raccolte punti. In questo caso, trattandosi di un settore molto particolare, il target prevalente è costituito da soggetti maturi, dotati di un certo potere d'acquisto, che acquistano i prodotti al fine di occuparsi della propria casa o della propria attività ottenendo un notevole risparmio di costo.

Continuando la riflessione sui soggetti in possesso della carta fedeltà, si afferma che gli uomini appartenenti al campione per la maggior parte svolgono un'attività lavorativa (30,43% di liberi professionisti e 56,52% di lavoratori dipendenti), mentre le donne si suddividono in lavoratrici dipendenti (55,55%) e casalinghe (44,44%).

Per quanto concerne la situazione familiare dei soggetti possessori si ha che, ad eccezione di una piccola percentuale pari all'1,82%, la maggior parte dei soggetti

considerati abita in una casa propria, convive e ha figli (per casa si intende un abitazione in cui il soggetto abita da solo o con la famiglia, di proprietà o in affitto).

Se si riflette, invece, sul periodo medio di possesso della carta fedeltà emerge che la maggior parte dei soggetti intervistati possiede la carta da 2-5 anni (52,72%), il 40% dei soggetti la possiede da meno di un anno, mentre una bassa percentuale di soggetti (7,27%) è iscritto al programma fedeltà da più di cinque anni. Tale dato dimostra la capacità dell'impresa di mantenere i clienti fedeli nel tempo dedicando loro iniziative e offerte per recarsi spesso in punto vendita.

Nella parte finale della ricerca di mercato si è cercato di individuare i motivi della sottoscrizione alla carta fedeltà e i possibili miglioramenti per quanto riguarda la comunicazione del programma e la conoscenza dello stesso da parte dei soggetti possessori.

Per quanto riguarda le motivazioni alla base della sottoscrizione, si può dire che i motivi principali che hanno spinto i soggetti ad aderire al programma fedeltà sono la possibilità di aver sottoscritto la carta a nome dell'azienda (20% degli intervistati) e la facilità di reperimento dei prodotti grazie all'ampio assortimento che offre il negozio (20%). Tali dati mettono in luce la capacità del punto vendita di offrire prodotti adatti alle esigenze della clientela di riferimento e confermano la posizione di *leadership* nel settore per quanto riguarda la qualità, il prezzo e l'assortimento di prodotti venduti (principale motivo di attrazione di clienti al negozio).

In merito alla sottoscrizione della carta si può dire che, dato il numero consistente di carte fedeltà sottoscritte a nome di aziende private, l'impresa dovrebbe indirizzare le proprie forze nello sviluppo di una strategia commerciale pensata appositamente per imprenditori e professionisti, offrendo loro offerte mirate su prodotti in base alla loro attività e incrementando la fedeltà di tali clienti nel tempo.

Continuando la riflessione riguardo le motivazioni alla base della sottoscrizione delle carte, il 18% di soggetti ha dichiarato di aver aderito al programma grazie al consiglio del personale di vendita. Nonostante il 18% non sia un dato da considerarsi negativo, l'impresa dovrebbe insistere su questa leva di comunicazione, spronando il coinvolgimento dei collaboratori nei confronti dell'impresa ed educarli a promuovere maggiormente il programma fedeltà. L'obiettivo finale deve essere che tutti i



collaboratori presentino, in qualsiasi circostanza, le caratteristiche e i vantaggi relativi al programma a tutti i clienti che non hanno ancora aderito.

Un altro tema su cui si basa la ricerca riguarda la conoscenza o meno dei vantaggi relativi al programma fedeltà da parte dei clienti possessori. In particolare si rileva che il 34,55% di soggetti in possesso della carta è anche a conoscenza del programma relativo, mentre ben il 65,45% dei soggetti considerati si dichiara non informato sulle iniziative. Questo dato mette in luce il problema di chiarezza nella comunicazione dei vantaggi relativi della carta fedeltà da parte dell'azienda: per muoversi in tale direzione si rendono necessari al contempo una semplificazione del programma fedeltà e un ripensamento della strategia di comunicazione.

Tuttavia, la disinformazione è circoscritta ai soggetti (sia uomini che donne) che hanno più di 36 anni, per i quali non è ancora ben chiara la funzionalità del programma. I soggetti che hanno meno di 36 anni sono, invece, tutti a conoscenza dei vantaggi a cui dà diritto il programma, in quanto tali soggetti hanno maggiore dimestichezza con più fonti di informazioni come il sito internet, *tablet*, ecc..

La ricerca poi si è proposta di individuare le motivazioni alla base della disinformazione: è stato rilevato che la maggioranza di soggetti si incolpa per il fatto di non essere a conoscenza dei vantaggi. In particolare, il 50% dei soggetti ammette di non aver letto l'opuscolo consegnato al momento della sottoscrizione della tessera, mentre ben il 33,33% di loro dichiara di non aver consultato la relativa sezione internet. Questo dato è positivo in quanto indica che la strategia di comunicazione è abbastanza valida ma necessita forse di essere ripensata considerando la pigrizia dei propri destinatari e progettando iniziative maggiormente stimolanti per coinvolgere il soggetto nell'apprendimento delle funzionalità relative alla carta fedeltà. Nonostante la percentuale sia notevolmente più bassa rispetto a quelle appena elencate, ben l'8,88% del campione dichiara che la mancata informazione si deve alla scarsa informazione da parte del personale di vendita. In questo senso, l'impresa dovrebbe cercare di spronare i collaboratori in modo da diminuire sensibilmente tale percentuale.

Se si fa riferimento ai soggetti che conoscono il programma fedeltà, si può dire che, per quanto concerne l'utilizzo dei vantaggi e promozioni dedicate, la maggioranza del campione dichiara di fare un buon uso della carta presentandola ad ogni acquisto in punto vendita e raggiungendo facilmente lo sconto del 10% (si parla dell'89,47% del

campione). Il restante 10,52%, invece, dichiara di usare pochissimo la tessera e di dimenticarsi di presentarla alle casse al momento dell'acquisto: il comportamento in questione potrebbe essere migliorato se l'impresa mettesse in maggior evidenza la funzionalità della carta, con cartelloni giornalieri/settimanali (esposti in punto vendita) indicanti le promozioni attive o ricordando ai clienti di usufruire dello sconto del 10% qualora lo avessero maturato.

L'analisi dei clienti carta di Leroy Merlin si conclude con il quesito sui possibili miglioramenti attuabili per implementare il servizio carta fedeltà (il quesito proponeva anche uno spazio dedicato a suggerimenti liberi).

Analizzando le risposte raccolte si è riscontrato che secondo il 40% dei soggetti intervistati la carta fedeltà dovrebbe essere gratuita. La percentuale riscontrata non stupisce se si pensa alla stagnazione dei consumi attuale e al continuo bisogno di risparmiare da parte dei consumatori. Tuttavia, poiché il costo della carta è sostanzialmente legato ai servizi integrativi che l'impresa offre ai titolari, qualora non ci fosse la possibilità di emettere le carte gratuitamente, Leroy Merlin dovrebbe mettere in luce i vantaggi e i servizi offerti dal programma, facendoli percepire come un "plus" che le altre aziende non offrono nel programma fedeltà.

Proseguendo nell'analisi delle risposte, il 38,18% del campione afferma la necessità di associare al programma maggiori sconti, premi, iniziative e promozioni. Nonostante l'impresa si impegni a sponsorizzare sconti su prodotti dedicati ai titolari, l'esigenza primaria è quella di una vera e propria semplificazione e arricchimento del programma fedeltà: le promozioni e le offerte sono gli incentivi che attraggono maggiormente i clienti in negozio, per questo motivo il fatto di associare alla carta la sola raccolta punti per maturare lo sconto del 10% potrebbe non bastare per il prossimo futuro. In questo senso, l'impresa dovrebbe impegnarsi nello sponsorizzare maggiormente sconti, incentivi e offerte dedicati ai clienti carta, facendoli sentire come privilegiati rispetto agli altri e incentivando, in tal maniera, il rinnovo della carta nonostante il contributo annuale da versare nuovamente. Nonostante gli sconti siano incentivi a breve termine, se svolti con continuità e ben pubblicizzati, potrebbero avvicinare i clienti in PDV e mantenere la loro preferenza nel tempo.

Per quanto riguarda la terza risposta fornita, si può dire che solo il 12,72% dei soggetti considerati ha espresso l'esigenza di una maggiore sponsorizzazione del programma

fedeltà. In altre parole, la vera esigenza dei clienti carta di Leroy Merlin è quella di poter godere di maggiori promozioni riservate, le quali dovrebbero essere maggiormente sponsorizzate soprattutto a livello di punto vendita.

Riassumendo le considerazioni svolte in precedenza, si cercano di sintetizzare le riflessioni emerse nell'elenco sottostante:

- Il cliente medio di Leroy Merlin Marghera è maschio, ha circa cinquant'anni, in prevalenza si tratta di un lavoratore dipendente che condivide l'abitazione con la compagna/moglie e ha uno o più figli.
- Nei target presi in considerazione dall'impresa si deve tenere in considerazione l'importanza del segmento casalinghe, a cui l'azienda potrebbe dedicare campagne ad hoc incentrate su prodotti per il *cleaning*, per la decorazione e abbellimento dell'abitazione e per il *gardening*.
- L'impresa dovrebbe indirizzare le proprie forze nello sviluppo di una strategia commerciale pensata appositamente per imprenditori e professionisti, offrendo loro offerte mirate su prodotti in base alla loro attività e incrementando la fedeltà di tali clienti nel tempo.
- Con lo scopo di aumentare i benefici percepiti dai clienti carta, l'impresa potrebbe istituire una raccolta punti con catalogo e premi: sulla scia delle catene che operano nel settore *grocery*, l'intento è di proporre un catalogo con premi attinenti al settore bricolage (l'idea è quella di premi come saldatrici, contenitori per la sistemazione, tappeti, ecc., offerti ad una tariffa extra-agevolata in base ai punti raccolti e spendibili dal cliente).
- Infine, è necessario per l'impresa un ripensamento della comunicazione delle iniziative connesse alla carta tenendo in considerazione la pigrizia dei propri destinatari nell'informarsi (progettazione di iniziative maggiormente stimolanti per coinvolgere il soggetto nell'apprendimento delle funzionalità relative alla carta fedeltà).

Per concludere l'analisi, è necessario tenere in considerazione che il commercio del futuro si baserà sempre di più sulla connessione tra negozio fisico, canali *web* e *mobile*, in modo da rendere il cliente libero di informarsi e di poter acquistare i prodotti dove, quando e come vuole. La scelta migliore è dunque un'integrazione tra negozio fisico e

*cross*-canalità, ponendo al centro della strategia ancora il PDV nel quale si gioca la relazione tra consumatore e azienda, che viene mediata dai collaboratori di vendita.

Dal momento che, il consumatore odierno ha bisogno di rassicurazione ed è ancora troppo diffidente verso il canale web, si rende necessario sviluppare un punto vendita forte e integrato in una logica *cross* canale, dove lo spazio fisico si connette direttamente agli altri canali e gli specialisti del settore possono entrare in contatto con la clientela, cercando di fornire una risposta su misura per ogni utente. La relazione tra collaboratore e consumatore non può dunque prescindere dal punto vendita, dove si può offrire all'utenza una *shopping experience* più ricca e gratificante, grazie alla possibilità di vedere e provare gli articoli di proprio interesse. Attualmente, nei punti vendita è già disponibile la connessione internet gratuita e il cliente può già utilizzare le *app* Leroy Merlin per *smartphone* e *tablet* (progettate per essere in linea col sito *web* con i valori aziendali). La progettazione di tali servizi è vista sempre nell'ottica del consumatore, il quale ha così la possibilità di accedere in modo semplice alle informazioni di cui ha bisogno per effettuare i propri acquisti.

## Appendice

---

### a.1 E-mail di richiesta per lo svolgimento del questionario

Alla Spett.le Direttrice Risorse Umane

Oggetto: PROPOSTA DI QUESTIONARIO AI CLIENTI LEROY MERLIN

Buongiorno,

come collaboratrice di Leroy Merlin Marghera e laureanda presso l'Università Ca' Foscari di Venezia vorrei chiedere a chi di competenza il permesso di poter svolgere un questionario auto-compilato ai clienti dei punti vendita di Marghera.

Nell'ambito della mia tesi di laurea specialistica in Marketing e Comunicazione, l'intenzione sarebbe, con il vostro permesso, poter somministrare ai clienti un questionario in formato cartaceo o digitale distribuito direttamente da Me nel punto vendita di Marghera, riguardante il livello di apprezzamento del programma fedeltà Leroy Merlin.

Il questionario sarà ASSOLUTAMENTE anonimo e somministrato solo ai clienti che acconsentono di compilarlo. Tale indagine andrà a completare la mia tesi sulle ricerche di mercato e analisi del settore DIY nell'ambito della crisi economica attuale, cercando di analizzare il caso Leroy Merlin e le strategie innovative che l'azienda ha messo in atto sul mercato al fine di combattere la concorrenza.

Si è scelto di circoscrivere l'argomento della ricerca al livello di soddisfacimento dei consumatori circa il programma fedeltà da voi proposto (il Programma Idea Più), in modo da poter svolgere alcune considerazioni in merito all'efficacia di tale programma e concludere l'analisi con un caso aziendale concreto.

Di seguito riporto l'introduzione e le domande che saranno svolte (con il vostro consenso) ai clienti

In fede,

Anna Bullo

### a.2 Elenco delle domande del questionario

**Domanda 1:** Da quanto tempo possiede la carta fedeltà LM?

- 0 – 1 anno
- 2 – 5 anni
- 5 – 10 anni

**Domanda 3:** Quali sono i motivi per cui ha aderito al programma fedeltà?

- Svolgo tutti i miei acquisti del fai-da-te presso Leroy Merlin
- Svolgo la maggior parte dei miei acquisti del fai-da-te presso Leroy Merlin
- Sono stato/a consigliato/a da un collaboratore
- Sono stato/a consigliato/a da parenti, amici e conoscenti
- Possiedo la carta fedeltà a nome dell'azienda

- ∇ Il negozio offre un vastissimo assortimento di prodotti e servizi
- ∇ Ho fatto un grosso ordine in negozio

**Domanda 4:** Conosce tutti i vantaggi a cui dà diritto la carta fedeltà?

- ∇ Sì → VAI ALLA 6
- ∇ No → PROSEGUI

**Domanda 5:** Per quale motivo?

- ∇ Non ho mai letto l'opuscolo relativo → VAI ALLA 7
- ∇ Non sono stato informato bene dal personale di vendita → VAI ALLA 7
- ∇ Non ho mai consultato la sezione dedicata nel sito Internet → VAI ALLA 7
- ∇ Perché è una carta aziendale e non mi sono mai interessato → VAI ALLA 7

**Domanda 6:** Utilizza i vantaggi legati al programma fedeltà?

- ∇ Sì. Uso sempre la carta e raggiungo facilmente il 10% di sconto → VAI ALLA 8
- ∇ Sì. Sfrutto i servizi e utilizzo lo sconto quando maturo i punti → VAI ALLA 8
- ∇ Non molto. 1000 punti sono troppi e i servizi non li conosco bene → PROSEGUI
- ∇ La uso pochissimo e mi dimentico di presentarla alle casse → PROSEGUI

**Domanda 7:** Quali sono i miglioramenti che si potrebbero fare al programma fedeltà?

- ∇ La carta dovrebbe essere gratuita
- ∇ Associazione di premi e maggiori sconti legati all'utilizzo della carta
- ∇ Sponsorizzare maggiormente il programma fedeltà
- ∇ Altro .....

**Domanda 8:** Età

- ∇ Meno di 25 anni
- ∇ Tra i 25 e i 35 anni
- ∇ Tra i 36 e i 50 anni
- ∇ Maggiore di 50 anni

**Domanda 9:** Sesso

- ∇ Maschio
- ∇ Femmina

**Domanda 10:** Professione

- ∇ Studente
- ∇ Libero professionista / imprenditore
- ∇ Lavoratore dipendente (impiegato/operaio)
- ∇ Casalinga
- ∇ Pensionato/disoccupato

**Domanda 11:** Indichi la sua situazione familiare

- ∇ Vivo a casa dei genitori
- ∇ Vivo da solo
- ∇ Sposato/ convivente senza figli
- ∇ Sposato/convivente con figli













1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0













0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0

1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

## Database domande 7-11

8. Età	Meno di 25	Tra 25 e 35	Tra 36 e 50	Maggiore di 50	9. Sesso	Maschio	Femmina	10. Professione	Studente	Lib. professionista - Imprenditore	Lavoratore dipendente	Casalanga	Pensionato - disoccupato	11. Situazione familiare	Vivo coi genitori	Vivo solo	Convivente sposato senza figli	Convivente sposato con figli	
0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0

1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0

0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0

0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1





0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1



## Bibliografia

---

- Amadori A., *Introduzione alle ricerche di mercato*, CUEN Srl, 1996, pg. 10.
- Arrigoni G., *Centri bricolage, un calo continuo*, "BricoMagazine", a.XI, n.6, settembre 2014, pg. 47.
- Azzalini A., Scarpa B., *Analisi dei dati e data mining*, Springer-Verlag Italia, Milano, 2004, pg.4.
- Bagnobianchi I.M., *Merchandising strategico. Pianificare il merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004
- Bardazzi C., *Mercati dei beni durevoli e le nuove tendenze di consumo*, "L'osservatorio Findomestic", Findomestic Banca S.p.a., Firenze, 2013: pp. 51-52.
- Barile S., Metallo G., *Le ricerche di mercato: aspetti metodologici e applicativi*, Giappichelli Editore, 2002, pg. 4-5, 128.
- Blattberg C., Glazer R., Little J.D., *The marketing information revolution*, "Harvard Business School Press", Boston, 1994.
- Cardinali M.G., *La comunicazione della convenienza nelle imprese commerciali*, Mercati e Competitività (2005).
- Castellet M., *Marketing Management. Teorie e politiche di gestione di marketing*, Francoangeli srl, Milano, 2006, pp. 38-39.
- Cedrola E., Memmo S., *Loyalty marketing and loyalty cards: a study of the Italian market*, "International Journal of Retail & Distribution Management", 38.3, 2010, pp. 205-225.
- Cerrito M., *Tecnica delle ricerche di mercato*, Esselibri Simone, Napoli, 1992, pag.21.
- Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- Cristini G., *Le marche commerciali di primo prezzo: reale opportunità per i retailers europei?*, Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Parigi, 2005.
- Daccò M., *Politiche di micro marketing e sviluppo della fedeltà della clientela nell'impresa distributiva*, in *Le tendenze di marketing in Europa*, Cà Foscari Venezia, 24 Novembre 2000.
- Farinet A., Ploncher E., *Customer Relationship Management. Approcci e metodologie*, ETAS, Milano, 2002.

- Figini M., *Fare ricerca per conoscere il cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998, pg.7 et 15.
- Gallucci V., Busacca A., *Strategie competitive e fidelizzazione del cliente nel settore Viaggi e Vacanze*, "Loyalty Forum 2001", Milano, 2001.
- Greenberg P., *CRM Customer Relationship Managemet: La tecnologia aiuta a migliorare e a rafforzare le relazioni con i clienti*, APOGEO S.r.l., Milano, pp. 226-230.
- IPSOS, *Barometro di soddisfazione clienti, Mestre Settembre 2014*, Indagine IPSOS Loyalty, Marghera, 2014.
- Istat. *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Istat, Roma, 2014, pp. 19-23.
- Kotler P., *Il marketing secondo Kotler*, Milano, Il sole 24 (1999).
- Kotler P., Keller K., *Marketing management 14th edition*. Prentice Hall, 2011.
- Lugli G., Ziliani C., *Dalle carte fedeltà a Internet: l'evoluzione del micromarketing*, "Micro & macro marketing", 10.1, 2001, pp.115-142.
- Lugli G., Ziliani C., *Dalle carte fedeltà a Internet: l'evoluzione del micromarketing*, Convegno "Le tendenze del marketing in Europa", Università Cà Foscari Venezia, 24 novembre 2000.
- Mattiacci A., De Siatì A., Chiantore P., *Technomarketing. Il CRM per competere. Il caso API*", Franco Angeli Editore, 2005.
- Mauri C., *Promuovere la fedeltà: strumenti, tecniche e concetti*, Egea, Milano, 1997.
- Ostilio M.C., *Customer Database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, EGEA, Milano, 2001.
- Perolari C., *Bricolage. Osservatorio NonFood: Gds +1,6%*, "BricoMagazine", a.XI, n.6, settembre 2014, pp. 132-133.
- Pozzetti R., *La GDS vista dagli idraulici*, "BricoMagazine", a.II, n.7, ottobre 2014, pg. 54.
- Raimondi M., *Marketing del prodotto e servizio*, Hoepli Editore, Milano, 2005.
- Rucci A., *Osservatorio NonFood 2014, il futuro è già qui*, "BricoMagazine", a.XI, n.6, settembre 2014, pg.127.
- Sarti D., *La gestione delle risorse umane nelle imprese della distribuzione commerciale*, University Press, Firenze, 2013, pg.87.
- Scott W., *Dizionario di Marketing*, Il Sole 24 ore, Milano, 2002.

- Scott W.G., *Marketing e competizione*, Vita e pensiero, Milano, 1997, pg. 16.
- Stone B., *Direct Marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005, pg.59.
- Valdani E., Busacca B., 1992 citati in Di Vittorio A., *Customer relationship management e nuovi processi d'acquisto per il consumatore turistico*, Francoangeli Srl, Milano, 2007, pp.190, 192-196.
- Valdani E., Busacca B., *Customer based view: dai principi alle azioni*, "Micro & Macro Marketing", 10.1, 2001, pp. 7-32.
- Varaldo R., Guido G., *Il consumatore come prodotto: customer satisfaction come qualità del cliente*, in *Micro e Macro Marketing*, n.1, aprile 1997.
- Woolf B., *Loyalty marketing. L'eccellenza nei programmi di fidelizzazione del cliente*, Agra, Roma, 2003.
- Worthington S., *Smart cards and retailers – who stands to benefit*, "International Journal of Retail & Distribution Management", n.9, 1996.
- Ziliani C., et al., *Retailing in Italy-players, strategies and trends*, "European Retail Research", Gabler Verlag, 2011, pp. 167-201.
- Ziliani C., *Loyalty marketing. Creare valore attraverso le relazioni*, EGEA, Milano, 2008.
- Ziliani C., *Micromarketing. Le carte fedeltà della distribuzione in Europa*, EGEA, Milano, 19.



## Sitografia

---

Aoi S., *La crisi ha lasciato il segno così sono cambiati gli italiani*, “La Repubblica”, luglio 2014. Indirizzo web: [http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/stilidivita/2014/07/09/news/la\\_crisi\\_ha\\_lasciato\\_il\\_segno\\_cos\\_sono\\_cambiati\\_gli\\_italiani-91079944/](http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/stilidivita/2014/07/09/news/la_crisi_ha_lasciato_il_segno_cos_sono_cambiati_gli_italiani-91079944/), (data di ultima consultazione 30 gennaio 2015).

Bogliardi R., *Indice di fiducia dei consumatori italiani in crescita. Incremento più alto tra i paesi industrializzati*, “NielsenInsights”, luglio 2014. Indirizzo web: <http://www.nielseninsights.eu/articles/indice-di-fiducia-dei-consumatori-italiani-in-crescita-incremento-piu-alto-tra-i-paesi-industrializzati> (data di ultima consultazione 15 dicembre 2014).

*Bricoday 2009, I numeri del bricolage*, ottobre 2009, Indirizzo web: <http://www.bricoliamo.com/rotocalco/bricoday2009inumeridelbricolage/#.VMjE3lzNJr>, (data di ultima consultazione 23 gennaio 2015).

*Cala la fiducia dei consumatori italiani. Secondo l'indice Global Consumer Confidence di Nielsen, i connazionali sono i più pessimisti d'Europa: il 96% vede il proprio Paese ancora in stallo*, “Food Web”, ottobre 2014. Indirizzo web: <http://www.foodweb.it/2014/10/calalafiduciadeiconsumatoritaliani/#sthash.JWXBQaFX.JHNpwo7y.dpuf> (data di ultima consultazione 14 dicembre 2014).

Cardinali M.G., *Crescere con la fedeltà in tempo di crisi*, Osservatorio Fedeltà, Università degli studi di Parma, 25 ottobre 2013. Indirizzo web: <http://www.osservatoriofedelta.it/pubblicazione/1970/attideiconvegni/programmazione-o-impulso-come-cambia-il-comportamento-d-acquisto-in-tempo-di-crisi/> (data di ultima consultazione 29 settembre 2014).

*Definition of continuity and loyalty programs*, “Inmar”, gennaio 2011. Indirizzo web: <https://www.inmar.com/Pages/InmarArticle/DefinitionofContinuityandLoyaltyPrograms.aspx> (data di ultima consultazione 15 gennaio 2015).

Definizione di campionamento non probabilistico da Enciclopedia Treccani Online. Indirizzo web: [http://www.treccani.it/scuola/dossier/2010/statistica/vichi\\_campionamento\\_non\\_probabilistico.html](http://www.treccani.it/scuola/dossier/2010/statistica/vichi_campionamento_non_probabilistico.html), (data di ultima consultazione 6 gennaio 2015).

*Definizione di carta fedeltà*, Wikipedia, l'enciclopedia libera, Indirizzo web: [http://it.wikipedia.org/wiki/Carta\\_di\\_fedeltà](http://it.wikipedia.org/wiki/Carta_di_fedeltà) (data di ultima consultazione 6 gennaio 2015).

Di Leo P., *Loyalty Program, Il retail non food accelera sulla fidelizzazione*, "Promotion Magazine", Marzo 2014. Indirizzo web: <http://www.promotionmagazine.it/loyalty-program-con-catalogo-premiil-retail-non-food-accelera-sulla-strada-della-fidelizzazione/>, (data di ultima consultazione 25 gennaio 2015).

Farina C., *Il bilancio 2012 del settore distributivo in Italia: un anno tra chiari e scuri*, "NielsenInsights", Febbraio 2013. Indirizzo web: <http://www.nielseninsights.it/consumer/2013/02/il-bilancio-2012-delsettoredistributivo-in-italia-un-anno-tra-chiari-e-scuri/> (data di ultima consultazione 13 dicembre 2014).

*Fidelity card*, "Easybiz. Consulenza in sistemi di innovazione", 2007. Indirizzo web: [http://blogs.dotnethell.it/DYNAMICSNAVTEMPOZERO/Sistemi-di-Fidelity-card-EASYBIZ\\_\\_19113.aspx](http://blogs.dotnethell.it/DYNAMICSNAVTEMPOZERO/Sistemi-di-Fidelity-card-EASYBIZ__19113.aspx) (data di ultima consultazione 25 gennaio 2015).

*Fiducia dei consumatori Ottobre 2014*, "Istat rapporto annuale 2014", ISTAT, 2014. Indirizzo web: <http://www.istat.it/it/archivio/136345> (data di ultima consultazione 2 febbraio 2015).

George E., *How ERP Software Plays Important Role in Success of a Business?*, 2013. Indirizzo web: <http://www.enterprisecioforum.com/en/blogs/emmageorge91/how-erp-software-play-is-important-role-su> (ultima data di consultazione 13 gennaio 2015).

*Il mercato bricogarden secondo Euromonitor*, "BricoMagazine", 2014. Indirizzo web: <http://www.bricomagazine.com/index.php/approfondimenti/item/2954ilmercatobricogarden-secondo-euromonitor>, (ultima data di consultazione 20 settembre 2014).

*Il micromarketing: un nuovo approccio per analizzare e sfruttare l'eterogeneità dei mercati*, 2014. Indirizzo web: <http://www.valuelab.it/risorse/micromarketing.html>, (data di ultima consultazione 3 settembre 2014).

*Il micromarketing: un nuovo approccio per analizzare e sfruttare l'eterogeneità dei mercati*, "Valuelab", Milano, 2014. Indirizzo web: [http://www.valuelab.it/wpcontent/uploads/il\\_micromarketing.pdf](http://www.valuelab.it/wpcontent/uploads/il_micromarketing.pdf), (data di ultima consultazione 5 dicembre 2014).



Keating D., *Una spiegazione della crisi economica del 2008*, “Cafèbabel”, ottobre 2008. Indirizzo web: <http://www.cafebabel.it/politica/articolo/una-spiegazione-della-crisi-economica-del-2008.html>, (data di ultima consultazione 14 dicembre 2014).

*L'economia italiana nella crisi globale. Assetti internazionali, politiche economiche, competitività del paese e reazione delle imprese*, “Centro Studi Confindustria”, Scenari economici n.4, Dicembre 2008. Indirizzo web: <http://www.confindustria.it/indcong.nsf>, (data di ultima consultazione 5 dicembre 2014).

*La distribuzione moderna non food. I processi di interfaccia con l'industria*, 2002. Indirizzoweb:[https://indicodecr.it/studiricerche/download\\_documenti/GSS\\_distr\\_moder\\_na.pdf](https://indicodecr.it/studiricerche/download_documenti/GSS_distr_moder_na.pdf), (data di ultima consultazione 20 gennaio 2015).

*La fedeltà dei clienti Leroy Merlin cresce con SAS e Value Lab*, articolo di redazione “Data Manager Online”, Novembre 2011. Indirizzo web: <http://www.datamanager.it/news/business-intelligence/la-fedelt-dei-clienti-leroy-merlin-cresce-con-sas-e-value-lab> (data di ultima consultazione 20 gennaio 2014).

*La grande distribuzione specializzata nel bricolage*, “Brico Book”, 2014. Indirizzo web:<http://www.bricoliamo.com/rotocalco/brico-book/capitolo-12-la-grande-distribuzione-specializzata-nel-bricolage/>, (data di ultima consultazione 12 dicembre 2014).

Ma I.C., *Cresce il risparmio degli italiani: nei conti correnti 44 miliardi in più dell'anno scorso*, “Il Sole24Ore”, dicembre 2014. Indirizzo web: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-1216/aumentarisparmioitaliani-conti-correnti-44-miliardi-piu-anno-scorso-141316.shtml/> (data di ultima consultazione 15 dicembre 2014).

Maggioni E., *Gli italiani e i programmi fedeltà, nuove sfide per i retailers*, “NielsenInsights”, gennaio 2014. Indirizzo web: <http://www.nielseninsights.eu/articles/gli-italiani-e-i-programmi-fedelta> (data di ultima consultazione 20 gennaio 2015).

*Mappa del sistema distributivo italiano*, “Federdistribuzione”, 2014. Indirizzo web: [http://www.federdistribuzione.it/studi\\_ricerche/files/Mappa\\_Distributiva.pdf](http://www.federdistribuzione.it/studi_ricerche/files/Mappa_Distributiva.pdf), (data di ultima consultazione 29 ottobre 2014).

Nitti M.C., *Crisi + Tecnologie. La mutazione genetica del consumatore*, “La forza delle idee”, Luglio 2014. Indirizzo web:

<https://eidoslaforzadelleidee.wordpress.com/2014/07/10/crisi-tecnologie-la-mutazione-genetica-del-consumatore/>, (data di ultima consultazione 20 dicembre 2014).

*Osservatorio NonFood 2013*, [www.bricoliamo.com](http://www.bricoliamo.com), Luglio 2013. Indirizzo web: <http://www.bricoliamo.com/mercato/osservatorio-non-food-2013/#.VGCBdFzNJrM> (data di ultima consultazione 20 gennaio 2015).

Pacifico R., *Leroy Merlin Italia consolida la rete*, "Mark Up", n.207, 2012. Indirizzo web: [http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41\\_ART\\_6201,00.html](http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_6201,00.html), (data di ultima consultazione 30 ottobre 2015).

Pillati M., *Le rilevazioni statistiche*, Seminari di Statistica, Bologna, 2014. Indirizzo web: [http://www2.stat.unibo.it/pillati/\\_doc/Le%20rilevazioni%20statistiche.pdf](http://www2.stat.unibo.it/pillati/_doc/Le%20rilevazioni%20statistiche.pdf), (data di ultima consultazione 5 gennaio 2015).

*Positivo il Diy nel primo trimestre 2014 in Europa*, 2014. Indirizzo web: <http://www.bricomagazine.com/index.php/news-brico/item/3717-positivo-il-diy-nel-primo-trimestre-2014-in-europa> (ultima data di consultazione 13 gennaio 2015).

*Trend eBay 2012. Lo scenario degli acquisti online degli italiani durante lo scorso anno*, Comunicato stampa, 31.01.2013. Indirizzo web: <http://stampa.ebay.it/pressrelease/4017>, (data di ultima consultazione 25 ottobre 2014).

[www.bricocenter.it](http://www.bricocenter.it)

[www.bricofer.it](http://www.bricofer.it).

[www.bricoiio.it](http://www.bricoiio.it).

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

[www.granbrico.it](http://www.granbrico.it).

[www.groupe-adeo.com](http://www.groupe-adeo.com).

[www.leroymerlin.it](http://www.leroymerlin.it)