

COME PRECISA IL CEO TERRY LEAHY, CLUBCARD NON CREA IN SÉ FEDELITÀ, MA REMUNERA LA LOYALTY

La strategia di Tesco non passa solo dal successo nel loyalty marketing

Roberto Pacifico

Il Natale 2008 finirà per essere il più ricco per i clienti di Tesco detentori di Clubcard, la fidelity card lanciata nel 1995 dall'insegna leader in Gran Bretagna, primo datore di lavoro privato a livello nazionale con 280.000 dipendenti, quarto gruppo distributivo mondiale e terzo a livello europeo, con vendite complessive nette di quasi

1. Il più importante programma di fidelizzazione in UK, dopo Nectar
2. Incremento della remunerazione ai clienti
3. Ruolo strategico per il futuro

Sempre più... in prossimità dei clienti

(la rete di Tesco divisa per formati)

Insegne	Dimensione media (mq)	Pdv (n.)	Categoria
Express	=< 280	880	Prossimità neighbourhood
Metro	Da 650 a 1.400	172	Prossimità on-the-go
Superstore	Da 1.850 a 4.600	444	Destination
Extra	=> 5.500	169	Destination out-of-town
Homeplus	Da 3.500 a 4.600	8	Destination out-of-town
One stop		511	

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Tesco (www.tescopl.com)

56 miliardi di euro, più di quanto fattura una multinazionale come Nestlé. In un'operazione di mailing, la più importante da quando esiste Clubcard, 14 milioni di clienti riceveranno sotto forma di "Christmas card" un ammontare complessivo pari a oltre 130 milioni di euro in buoni acquisto. Clubcard è solo uno dei pilastri sui quali si regge il maestoso e complesso edificio di un gruppo distributivo

così diversificato che è più facile dire quello che non fa. Oltre a gestire direttamente 2.000 punti di vendita in madrepatria declinati in almeno 4 formati, Tesco ha un fiorente servizio di supermercato online (Tesco.com, lanciato nel 2000), è un Mvno, vende polizze pensionistiche e prodotti finanziari, è il più grande distributore indipendente di carburante per auto in Inghilterra, è un retailer inter-

nazionale con il gusto della sfida visto che è andato in California ad aprire una catena di supermercati specializzati nel fresco (Fresh & Easy), entra in competizione niente meno che con Wal-Mart e sta investendo in innovazione per rendere più efficiente dal punto di vista energetico la sua rete di supermercati e superstore.

Ma i tempi sono duri anche per la regina del retailing inglese, che deve scendere in campo per vedersela con i discounter in vista di una crisi dei consumi che ha già dato i suoi segni pure in Inghilterra. Come già anticipato da **MARK UP** (si veda n. 170 di ottobre 2008, a pag. 15), Tesco ha dovuto introdurre 350 referenze di primo prezzo sistemate in appositi espositori dominati un po' enfaticamente dalla trionfale affermazione "Britain's biggest discounter", il più grande discounter dell'Inghilterra.

I numeri chiave di Clubcard

1995: viene varata Clubcard, destinata a diventare il più importante programma di fidelizzazione in Inghilterra

Prima metà 2003: 127 mio di euro l'ammontare dei "reward" per detentori Clubcard sotto forma di buoni acquisto nella prima metà del 2003

Natale 2008: 130 mio di euro l'ammontare dei "reward" per detentori Club Card sotto forma di buoni acquisto. La più grande operazione dalla nascita di Clubcard

43,165 mio di euro il valore medio annuale dei buoni gestiti centralmente e passati al database

13 milioni i clienti attivi di Clubcard

80% dei clienti Tesco detiene Clubcard





Dunnhumby segmenta per Tesco e Kroger

"Scoring points, how Tesco continues to win customer loyalty", Kogan Page, London-Philadelphia, pagg. 294, 31,50 €

Autori: Clive Humby, presidente e fondatore della società di ricerca e analisi di marketing Dunnhumby, è il principale architetto delle strategie su cui si basa la gestione dei clienti e le iniziative di segmentazione in Tesco. Come già scritto su MARK UP, novembre 2008, pag. 97 nell'articolo di Luigi Rubinelli, Dunnhumby ha formato una JV con gruppo Pam. Obiettivo di questa società è sviluppare uno strumento conoscitivo, basato su datawarehouse e data-mining, per segmentare all'interno 12 tipologie di consumo/stili di vita. Buyer e category dovranno riparametrare assortimenti e prezzi, facendo attenzione ai risultati, adesso molto più precisi rispetto al passato. Il software è stato creato da Tesco e adottato dalla catena di supermercati americana Kroger.

Dunnhumby è controllata all'82% da Tesco.

D'altronde Tesco non è uno specialista monocanale come Aldi o Whole Foods, per citare due catene appena sbarcate in Inghilterra, e non può quindi permettersi di riposare sugli allori di un loyalty marketing che, come vedremo fra poco, non può bastare da solo a rendere più competitiva una catena, soprattutto in periodi caratterizzati da instabilità e insicurezza su più fronti, due stati d'animo e sociali che non favoriscono la monogamia d'insegna.

AGLI ALBORI DELLA FEDELTA': I GREEN SHIELD STAMPS

Se a qualunque inglese di età superiore a 50 anni fosse stato chiesto nel 2003 di riassumere con una parola l'immagine di Tesco, la risposta sarebbe stata quasi coralmente: "cheap". D'altronde il soprannome del fondatore, "Slasher Jack" Cohen è tutto un programma: "to slash" in slang vuol dire tagliare i prezzi. Il futuro Lord Cohen inaugurò il primo supermercato nel 1956, ma solo nel 1961 aprì il primo punto di vendita di una certa dimensione, 1.500 mq a Leicester: per allora si trattava di uno standard ragguardevole, se si considera la piccola taglia (46 mq in media) dei primissimi negozi aperti da Jack Cohen nel periodo dell'entre-guerre. Per

dare un'idea dell'evoluzione di Tesco negli ultimi 25 anni, gli autori di "Scoring points: how Tesco continues to win customer loyalty", e cioè Clive Humby, Terry Hunt e Tim Phillips, ricordano un aneddoto quasi simbolico: per moltissimi anni - racconta l'ex ad Lord McLaurin, braccio destro di Cohen - l'azienda regalava a dipendenti e manager un fermacravatta con inciso un acronimo che condensava tutta la filosofia spicciola di Slasher Jack: YCDBSOYA, che non è una parola yiddish, come soleva affermare Slasher, ma stava per "you can do business sitting on your arse"... Anche un principiante sa oggi che cosa vuol dire "arse". Insomma c'è un fil rouge che unisce Cohen a Sam Walton o a Otto Beisheim: la comune origine di droghieri o commercianti all'ingrosso, non di rado di scarsa istruzione e pochezza etico-spirituale, compensata, però, dall'acume per gli affari e da un esprit imprenditoriale che li ha fatti assurgere all'Olimpo pagano della ricchezza nababbesca, secondo i canoni ormai triti delle migliori "rags-to-riches stories".

Ma questo è, per quanto vero, un ritratto d'epoca. Tesco è oggi una realtà ben diversa. È leader nel retailing alimentare britan-

nico con oltre 3.900 punti di vendita (2.184 in madrepatria), dotato di una presenza internazionale di tutto rispetto (14 paesi), con un fatturato che la colloca ai vertici della graduatoria mondiale dei distributori: secondo l'ultimo rapporto Deloitte 2008, Tesco è salita al quarto posto, con ricavi di quasi 80 miliardi di dollari.

Uno dei motori della crescita di Tesco è stato, negli anni '60 e

'70, il programma fedeltà basato sui mitici - per i consumatori inglesi - Green Shields Stamps, formula importata dagli Usa e riproposta dalla catena inglese con un successo iniziale che definire eclatante è un eufemismo. I Green Shields Stamps sono diventati un'icona persino della cultura pop inglese (e internazionale) di alto livello, se è

Segue a pag. 138

Tesco scala le marce

(principali indicatori economico-finanziari - valori in mio di euro e unità)

	2007	2008	Var. %
Vendite ex Vat	50.427	55.935	+10,9
Di cui: Uk	38.630	41.242	+6,7
Europa	6.574	8.127	+23,6
Asia	5.223	6.566	+25,7
Utile operativo	3.132	3.300	+5,3
Di cui: Uk	2.463	2.480	+0,6
Punti di vendita*	3.263	3.751	+15,0
	(1.988*)	(2.115*)	
Superficie di vendita**	6.334.758	7.091.800	+11,9
	(2.581.227)	(2.745.102)	+6,3
Vendite per addetto in Uk (euro)	209.420	212.679	+1,5
Vendite settimanali per mq in Uk (euro)	30,1	30,0	
Vendite stimate al mq (euro)	7.960	7.923	+4,6
	(14.966)	(15.024)	

Trà parentesi i valori relativi all'Inghilterra

*Esclusi i Fresh & Easy in Usa e i Dobbies **Esclusa ristorazione

Come si può evincere dai dati, anche Tesco deve far fronte a un clima competitivo più rigido inasprito dalla crisi dei consumi: la crescita a parità sul mercato interno è abbondantemente sotto l'1% (differenza tra incremento vendite nette e incremento superficie di vendita)

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Tesco (www.tescopl.com)

Continua da pag. 137

vero che i Genesis nell'album "Selling England By the Pound" li citano trasfigurandoli in una simbolica personificazione del consumismo nella sua accezione più spersonalizzante e a-culturale. E pochi sanno - almeno fra gli italiani - che quando Peter Gabriel in "The Aisle of Plenty" canta "see the deadly nightshade grow" (in rima con "still alone in o-hell-o, che era una marca inglese di gelatina) allude proprio agli scaffali di Tesco, nominata in un gioco di parole tanto divertente quanto sarcasticamente ("Tess-coo-perates") allusivo ai programmi fedeltà. La citazione dei Genesis è d'obbligo per comprendere quanto radicata sia l'immagine di Tesco nella cultura inglese.

Dagli anni '70 al 2008 Tesco ha percorso numerose fasi nel suo sviluppo, in un crescendo che non è azzardato definire rossiniano. Il turning point (l'anno della svolta) è secondo alcuni Tesco-logi il 1995, quando Tesco per la prima volta sorpassa la storica signora del retailing britannico, Sainsbury's, in termini di quote di mercato. Sarebbe

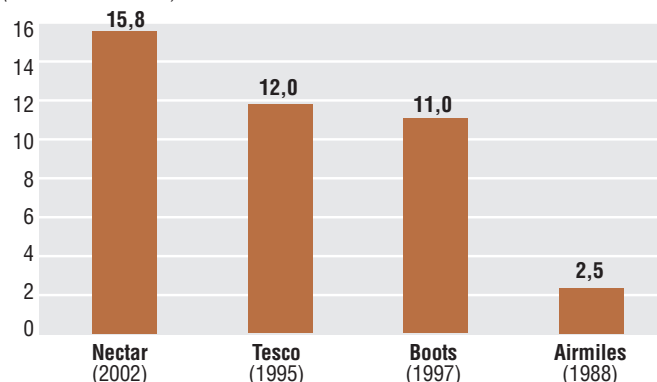
esagerato attribuire alla sola Clubcard la ragione del successo di Tesco, ma è fuor di dubbio che ha rappresentato una marcia in più nella corsa allo sviluppo. Per compensare i costi per il lancio e la diffusione della carta (10 milioni di sterline nel 1994, quasi 12 milioni di euro attuali), Tesco aveva calcolato un incremento necessario delle vendite pari all'1,6%. Inutile dire che gli incrementi di allora viaggiano sul 4%, con crescita a due cifre in molti punti di vendita. Nel 1998, tre anni dopo che Clubcard s'imponesse all'attenzione dei consumatori inglesi, i distributori spendevano 400 milioni di sterline in iniziative di fidelizzazione, pari a oltre 473 milioni di euro al cambio attuale.

CLUBCARD: UN ALTRO MODO PER DIRE "THANK YOU"

Anche se non è rischioso stimare che in dieci anni tali investimenti siano raddoppiati (vedremo che la sola Tesco può arrivare a trattare volumi annui di "voucher" pari a circa 400 milioni di euro), è opportuno ricordare che i programmi basati sul loyalty marketing funziona-

Più massa critica con la "coalition"

(dati in mio di utenti)



Il grafico mostra come i programmi coalition (come Nectar) raggiungano velocemente una massa critica rilevante rispetto a iniziative stand alone (Tesco)

Fonte: "Loyalty marketing" di Cristina Ziliani, Egea 2008

no solo se un gruppo distributivo fidelizza già il proprio consumatore. È un punto di fondamentale importanza.

Oggi più che mai il loyalty marketing non è uno strumento "push", ma una remunerazione ex post offerta ai propri clienti per premiarli della loro fedeltà. È un concetto continuamente ribadito da Terry Leahy, chief executive, il quale non si è

mai peritato di ricordare che "Clubcard non crea in sé e per sé fedeltà, ma costituisce un mezzo che permette a Tesco di dire ai clienti 'grazie' per la loro fedeltà, soprattutto alla luce di quanto quella fedeltà ha comportato per i ricavi di Tesco". È singolare notare che nell'introduzione all'Annual Review 2008 Terry Leahy non faccia menzione alcuna di Clubcard e del loyalty marketing nel sintetizzare le linee strategiche del gruppo: Leahy sottolinea il crescente contributo dei mercati esteri ed extraeuropei al fatturato e soprattutto al margine operativo (Ebitda) cui i paesi internazionali hanno contribuito con 700 milioni di sterline, pressappoco quanto Tesco guadagnava dieci anni fa a livello globale. Sempre nell'Annual Review, si parla dell'importanza crescente di Tesco.com, cresciuta del 30% (oggi fattura 1,6 miliardi di sterline), si menziona - e non en passant - il gradimento crescente di Tpf (Tesco Personal Finance), nonostante il partner finanziario (Rbs-Royal Bank of Scotland) sia uno degli istituti più colpiti dal sisma sub-prime. Non minore rilievo Leahy dà al pricing: Tesco investirà nel 2009 almeno 170

Il cruscotto del successo

UK ZOCCOLO DURO: il mercato inglese è il più importante, con il 46% di quota sulle vendite totali. Uno degli obiettivi di Tesco è fornire a tutti i suoi clienti un assortimento che risponda alle richieste di un eccellente rapporto qualità/prezzo. L'inasprirsi della concorrenza nel mercato interno ha reso più difficile la crescita, ma Tesco dichiara di aver raggiunto buoni risultati incrementando produttività e margini

COMUNITÀ: è il 5° pilastro della strategia Tesco. Dal momento che le economie moderne dovrebbero operare con un quinto delle emissioni di gas serra attuali, Tesco sostiene che "going green" non sarà semplicemente una scelta o uno slogan, ma un obbligo per la futura crescita



NON-FOOD: obiettivo di Tesco è raggiungere una posizione di forza nel non-food pari a quella già ottenuta nell'alimentare. Le vendite di gruppo nel non-food sono cresciute del 12% raggiungendo 11,8 miliardi di sterline, il 23% delle vendite totali

SERVIZI: Tesco sottolinea le buone performance dei servizi. Le vendite online sono cresciute del 30%, Tesco Mobile sta raggiungendo la zona di profitto, mentre Tesco Personal Finance reagisce con un tasso di crescita ancora più veloce

INTERNAZIONALIZZAZIONE: Tesco opera in 14 mercati, non esclusa l'Asia e gli Usa, con un'attenzione particolare alle esigenze dei clienti locali. Il business estero ha contribuito per metà degli utili di gruppo

La risposta di Tesco ai discount: il "wall of value"

In un contesto in cui anche la robusta economia inglese mostra segni di cedimento, influenzando inevitabilmente la propensione all'acquisto dei consumatori, i discount sono riusciti non solo a farsi spazio nell'affollato sistema distributivo britannico, ma a rappresentare oggi una vera e propria minaccia per i tradizionali retailer. Il segreto di questo successo pare essere l'adeguamento dell'offerta agli stili di consumo locali; caratteristica che ha consentito di ambientarsi nel mercato inglese, per poi essere in grado di sferrare di nuovo l'attacco in questa particolare situazione economica. Dal canto loro i retailer inglesi hanno sviluppato diverse iniziative per contrastare l'ascesa dei discount: in particolare Tesco ha ideato il "wall of value", letteralmente il muro del valore. Nello specifico consiste nella creazione di una zona dedicata all'interno dei propri punti di ven-

dità, ben individuabile, in cui esporre in massa i prodotti a marchio proprio. La merce in quest'area viene disposta in verticale, a creare un vero e proprio muro di prodotti in offerta, oltre a essere presenti parallelamente anche in corsia.

LE PECULIARITÀ

L'idea non è originale, ma mutuata dall'esperienza statunitense: diverse catene a stelle e strisce già dal 2007 avevano adottato, di fatto, questa politica di merchandising. Un esempio su tutte la texana Lewis Food Town, realtà locale di tutto rispetto, pur contando solamente 25 punti di vendita. Per soddisfare l'esigenza di risparmio dei propri clienti questa catena ha previsto un'area dedicata alle promozioni all'ingresso del punto di vendita, immediatamente dopo il reparto ortofrutta. La peculiarità del display è rappresentata dalla presenza di un vero e proprio muro di prodotti in offerta per una settimana che, una volta terminata la promozione, sono destinati a tornare in corsia. Questo distributore statunitense ha previsto, inoltre, l'utilizzo di uno "short wall", ovvero un muro più basso, posizionato al di sotto del "wall of value", più accessibile e che contribuisce anch'esso a creare l'effetto massa. La parola "value" caratterizza anche la nuova gamma di prodotti estremamente convenienti a marchio

Tesco: il numero uno della distribuzione britannica ha scelto, infatti, di difendere il proprio primato offrendo, dal mese di settembre, 350 referenze a marca privata proposte a prezzi da discount. L'obiettivo è garantire ai clienti un risparmio settimanale medio di 24 sterline per un paniere variegato di prodotti. La nuova gamma spazia in una decina di categorie: carne, latticini, ortofrutta, panetteria, surgelati, prodotti ad alto valore aggiunto, birre e liquori, largo consumo, prodotti d'igiene e bellezza e casalinghi.

INCONTRARE LE ESIGENZE DEI CONSUMATORI

L'introduzione di prodotti convenienti, esposti in "power aisles" (letteralmente isole del potere), arriva 15 anni dopo il lancio della marca "value range", nata come prima risposta allo sbarco dei discount in terra inglese. Inizialmente è previsto che la gamma completa sia presente solo nei format Tesco Extra, mentre i Tesco Superstore, Metro ed Express avranno in assortimento solo un numero più ristretto di referenze. La strategia di aumentare il numero di referenze low cost ed evidenziarne la relativa esposizione, è frutto di un'analisi condotta dalla catena inglese che, grazie anche a recenti ricerche di mercato, ha appurato che sempre più persone tra i 20 milioni di clienti che frequentano i negozi



Risparmio

350 le referenze a prezzi da discount
24 sterline il risparmio settimanale

Tesco ogni settimana, dicono di voler acquistare nei supermercati della catena i prodotti che trovano nei discount. Di fronte a questa esigenza il gruppo di Sir Terry Leahy ha promosso la nuova strategia lanciando una campagna tv, internet e stampa in cui corteggia i propri clienti e, puntando sull'orgoglio britannico, si propone come il più grande discounter inglese. In questo modo Tesco vuole offrire ai propri clienti la possibilità di fare la spesa ai prezzi di un discount, ma con la qualità e i servizi che desiderano e che si aspettano dal leader in Gran Bretagna.

Florinda Giovannetti

+

• Ampiezza della gamma a prezzi contenuti

-

• Risposta temporanea in tempi di crisi economica

milioni di sterline in riduzione prezzi, dopo aver tagliato nel 2008 il prezzo di 7.500 referenze, facendo risparmiare 5.000 sterline l'anno a ogni famiglia inglese. Nessuno mette in dubbio il ruolo strategico di Clubcard nella fidelizzazione dei clienti: ma anche dal quartier generale di Tesco fanno notare e ce lo dice Adam Fisher che segue Clubcard - che il prezzo è sempre più importante per i

consumatori e che servizi e strutture - come i parcheggi - danno un contributo notevole a incrementare la fedeltà, soprattutto come differenziale rispetto ai discount.

Oggi i detentori attivi di Clubcard sono 13 milioni, quasi tutti in Inghilterra.

Cinque milioni di clienti Tesco hanno usato Clubcard per raccogliere punti nel primo periodo di collezione terminato il 14

maggio 2005: questo vuol dire che Tesco si impegnava a rimborsare 14 milioni di sterline sotto forma di buoni sconto che potevano essere spesi in altri prodotti. Niente a confronto degli 80 milioni di sterline che Tesco ha restituito ai clienti nel maggio 2006, stando alle ultime cifre citate dagli autori del libro. Stiamo parlando di un solo trimestre. Tesco può dunque arrivare a gestire un volume di

400 milioni di euro all'anno in "rewards" ai propri clienti, per una media pro capite di 30 euro, una cifra uguale alle vendite settimanali medie.

Come evidenziato dal grafico in alto, Clubcard è senza dubbio l'iniziativa più importante fra quelle "stand alone" a livello nazionale. Ma è superata dai "coalition program" come Nectar, che annovera fra i suoi partner anche Sainsbury's. ■