Re-thinking Loyalty

Da programma fedeltà a sistema di relazione

Federico Luca Rocco Lanza

FrancoAngeli
Community
Corporate & Marketing Communication

Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

Una collana di testi dinamici, dal taglio pragmatico e ricchi di casi. Ampio lo spettro delle tematiche trattate: dal branding all'advertising, dal content marketing ai new media, dalla comunicazione digitale ai progetti più innovativi di comunicazione non convenzionale. Libri aggiornati, per muoversi con competenza in un settore quanto mai creativo e in perpetuo cambiamento.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

Re-thinking Loyalty

Da programma fedeltà a sistema di relazione

Federico Luca Rocco Lanza

Prefazione di Cristina Ziliani

FrancoAngeli Community
Corporate & Marketing Communication

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835199397

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

L'autore dichiara che, nella fase di stesura del presente volume, non ha utilizzato strumenti di IA generativa

Indice

Prefazione *di Cristina Ziliani* pag. 9

Introduzione
Ripensare la fedeltà nell'era del Consumatore Zero » 13

Parte I
WHY | Il senso profondo della fedeltà

1. Il Loyalty Purpose » 23
1. Perché un brand dovrebbe voler fidelizzare in modo autentico » 23
2. Quando la fedeltà diventa sistema circolare » 26
3. Dal programma al sistema: la traiettoria della Loyalty Circolare » 30

2. La crisi dei modelli lineari e la nuova era dei Loyalty Brand » 35
1. Dalla visibilità alla memoria: il valore emotivo dei Loyalty Brand » 40
Dalla persuasione alla rigenerazione della relazione: il marketing letto attraverso la fedeltà » 45
2. Quando la loyalty diventa identità di marca » 47
3. La loyalty oltre il cliente medio: la sfida multigenerazionale » 51
Il tempo della fedeltà: una mappa generazionale delle relazioni » 55
4. La nuova soglia della fedeltà: comprendere le persone, progettare il sistema » 59
Le quattro soglie della nuova loyalty » 63

Parte II
HOW | Il modello del Loyalty System

Premessa pag. 69

3. Dal ciclo alla regia: perché la fedeltà deve diventare sistema » 71
1. Dal ritorno alla rigenerazione della relazione » 73

4. I tre vettori strategici del Loyalty System » 76
1. Loyalty Personas: progettare fedeltà a partire dalle identità in movimento » 79
Quando le personas diventano predittive: le Synthetic Loyalty Personas » 83
2. Continuous Engagement: dare continuità al valore della relazione » 85
Engagement: quando l'attenzione diventa impegno » 88
3. Regia Sistemica: orchestrare la relazione perché diventi sistema » 90
Il Loyalty System in una mappa » 95
4. Dal coordinamento alla capacità organizzativa » 98
5. Loyalty System vs Loyalty Program: dal dispositivo alla capacità organizzativa » 100
6. Dalla regia alla sinfonia: esperienza, engagement, loyalty » 102

Parte III
WHAT | Come progettare, costruire e attivare un Loyalty System

Premessa » 107

5. Discovery & Assessment: comprendere il contesto, costruire la direzione » 111
1. Dalla Preliminary Proposal alla strategia condivisa: trasformare insight in ipotesi operative » 112
2. Definizione del concept relazionale » 113
3. Assessment: leggere l'ecosistema esistente » 114
4. Brand Values & Culture: verificare la promessa relazionale » 116
5. Persone, dati e motivazioni: costruire una conoscenza attivabile » 117
6. Touchpoint e journey: mappare dove la relazione prende forma » 119

7. Obiettivi di business e KPI: costruire l'architettura di misurazione pag. 121
8. Benchmarking e concorrenza: individuare lo spazio distintivo » 123
9. Promo, contenuti e servizi: valorizzare gli asset esistenti » 124
10. Martech Stack: verificare la base tecnologica del sistema » 125
11. Dai dati alla fiducia: come lo stack alimenta la loyalty » 127
12. Chiudere Discovery & Assessment: fissare il terreno prima del Design » 128

6. Design: dare forma all'ecosistema di relazione » 129
1. Loyalty Concept: definire l'idea centrale del sistema » 129
2. Personas Design: trasformare la conoscenza delle persone in scelte progettuali » 131
3. Meccaniche di engagement: progettare continuità, non stimoli isolati » 133
4. Community: la relazione che si amplifica attraverso le persone » 135
5. Reward Economy: progettare il valore del riconoscimento » 136
6. Loyalty Identity: rendere riconoscibile il sistema » 137
7. Content & Creative Strategy: orchestrare contenuti, dati e relazione » 139
8. Aspetti normativi e regolamento: progettare fiducia dentro regole chiare » 140
9. Architettura tecnologica e dati: blueprint e integrazioni di sistema » 141
L'identikit funzionale di un Martech Stack per il Loyalty System » 142
10. Il New Loyalty Blueprint: documento di sintesi per la costruzione » 143

7. Build & Operate: far vivere, evolvere e scalare il sistema » 145
1. Strategy & Data: configurare regole, dati e capacità decisionali » 146
2. Dalle meccaniche ai workflow operativi » 146
3. Misurare e calibrare l'evoluzione del sistema » 149
4. Survey e profilazione progressiva: integrare dati osservati e dichiarati » 151
5. Tracciamenti e governance operativa del dato » 152
6. Dashboard e capacità di intervento » 153

8. Platform & Operations: orchestrare la relazione nel quotidiano pag. 155
1. La piattaforma come ambiente operativo della relazione » 156
2. Contenuti, touchpoint e lifecycle orchestration » 156
3. Campaign Factory e content supply chain » 158
4. Personalizzazione, ascolto e touchpoint umani » 160
5. Operational governance e operation distribuite » 162
6. AI, automazione e supervisione umana » 163
7. Monitoraggio, test e miglioramento continuo » 164

Conclusioni
La fedeltà come gesto radicale » 166

Bibliografia di riferimento » 171

Gli autori » 176

Prefazione

*di Cristina Ziliani**

Libri e articoli sulla loyalty e sui programmi fedeltà ne sono stati scritti tanti. Io da più di trent'anni li leggo, li discuto, e ne ho scritti a mia volta. Quando Federico e Luca, che conosco da anni per il percorso che facciamo insieme nell'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma, mi hanno proposto di leggere il loro *Re-thinking Loyalty,* ero curiosa; ho provato a immaginare che libro sarebbe stato e, leggendolo, mi ha sorpresa per due ragioni.

La prima è la meno importante, ma sarà quella che vi colpirà prima di tutto: è scritto benissimo. Scorre, è vivido, offre metafore riuscite come quelle della regia e della circolarità, ha un linguaggio precisissimo ma molto umano, non ti travolge con neologismi ma riconsegna significato a parole splendide come "relazione" e "meritarsi", ti resta in mente… cosa che raramente si può dire dei testi accademici o dei manuali scritti dai practitioner.

La seconda è che mantiene le promesse. Mi spiego: molti testi sulla loyalty e più in generale sulla customer centricity sono convincenti nei primi capitoli, ovvero finché descrivono "la storia", il *perché* le imprese dovrebbero cambiare, ma poi quando occorre spiegare *come* farlo diventano vaghi, frettolosi, non vi trovi nulla di concretamente applicabile "dal giorno dopo". Il grande merito di questo lavoro è che ognuna delle tre parti è ugualmente solida: dopo aver spiegato il perché costruiscono il come e arrivano al cosa, con uguale chiarezza e ponderazione in ognuna delle tre parti.

* Professoressa Ordinaria di Marketing e Responsabile Scientifica dell'Osservatorio Fedeltà dell'Università di Parma.

La Parte I fa alzare lo sguardo fino a riflettere sul Loyalty Purpose che l'organizzazione dovrebbe avere: perché una persona dovrebbe voler continuare a scegliere questo brand? Quale promessa siamo realmente in grado di mantenere nel tempo? Da qui prende forma l'idea di una Loyalty Circolare, nella quale ogni interazione produce esperienza e segnali, l'impresa ascolta e apprende, restituisce valore e alimenta una relazione successiva più pertinente. La loyalty cessa così di essere un dispositivo che "fa tornare" il cliente e diventa una capacità organizzativa attraverso la quale l'impresa cerca, giorno dopo giorno, di meritare la continuità della relazione. "Un Loyalty Program organizza una parte della loyalty; un Loyalty Brand organizza sé stesso per renderla possibile".

La Parte II propone il modo con cui organizzarsi per essere un Loyalty Brand, e questo non richiede l'ennesimo, miracoloso ritrovato tecnologico. Gli autori propongono che si lavori con tre strumenti che sono quasi weltanschauung, "direzioni dello sguardo": le loyalty personas, il continuous engagement e la regia sistemica. "Le Loyalty Personas impediscono che la relazione venga progettata per un interlocutore astratto; il Continuous Engagement evita che il legame si accenda soltanto in prossimità di una campagna o di un acquisto; la Regia Sistemica riduce il rischio che la complessità interna del brand si traduca, per le persone, in un'esperienza frammentata". Questi tre strumenti poggiano a loro volta su dei precisi livelli operativi, perché così la loyalty diventa una capacità organizzativa, parte del funzionamento ordinario dell'organizzazione.

La Parte III insegna a costruire questo Loyalty System descritto sopra, attraverso un processo fatto di fasi – Discovery, Assessment, Design, Build e Operate – ognuna con la sua metodologia, i suoi precisi output, la sua blueprint. Le prime due fasi sono le più preziose, da non accelerare, ma in cui immergersi. Grazie a Discovery e Assessment "le ambizioni sono confrontate con vincoli, capacità operative, tempi e responsabilità, così che ciò che emerge come desiderabile possa essere valutato alla luce di condizioni più concrete". In questo modo strategia, dati, journey, reward economy, community, contenuti, KPI, martech stack, governance, privacy e intelligenza artificiale seguono, e vengono ricondotti alla medesima architettura relazionale.

Una delle tesi che più condivido del libro è che, quando la loyalty diventa sistema, non può più appartenere a una sola funzione. Richiede una regia capace di far lavorare nella stessa direzione marketing, tecnologia, dati, customer care, commerce, contenuti e partner. Questo libro, quindi, parla a chi si occupa professionalmente di loyalty e CRM, e altrettanto a brand manager, marketing director, responsabili di customer experience, data e digital, innovazione e consulenti, ma lo consiglierei anche a chi guida le imprese.

E lo consiglierei anche per un'ultima ragione: per la tensione etica che attraversa tutto il lavoro. Gli autori ci ricordano che "quanto più il sistema diventa capace di osservare, prevedere e adattare, tanto più cresce la responsabilità di governare tale capacità con trasparenza, misura e senso del limite". Trent'anni fa, agli inizi dell'uso dei dati di cliente, i teorici del database marketing ammonivano che "*with great addressability comes great responsibility*": poi la storia è andata diversamente, e una logica "estrattiva" di valore dai dati e dalle relazioni con gli utenti ha prevalso – almeno se guardiamo i colossi dei touchpoint digitali –, e oggi si rischia di accettarla come un fatto irreversibile. È ora che qualcuno ci ricordi che è possibile una visione alternativa, che non è estrattiva, ma (ri)generativa. Ed è quella che merita fedeltà.

Introduzione
Ripensare la fedeltà nell'era del Consumatore Zero

C'è stato un tempo in cui la fedeltà appariva come una promessa semplice, quasi naturale nella sua meccanica. Un cliente sceglieva un brand, tornava ad acquistare, accumulava punti, si muoveva dentro un sistema di vantaggi progressivi e, dopo un certo periodo, riceveva una ricompensa. Dall'altra parte, il brand osservava i comportamenti d'acquisto dei clienti e dei consumatori, misurava le transazioni, costruiva incentivi e cercava di incoraggiarne il ritorno. Il rapporto sembrava fondarsi su un equilibrio lineare, facile da leggere e altrettanto facile da amministrare. Il patto, in fondo, era trasparente: più acquisti, più ottieni, più resti e più vieni premiato.

Per lungo tempo abbiamo dato a tutto questo il nome di loyalty. E, in effetti, quel modello ha funzionato, in un mondo in cui le carte fedeltà trovavano posto nei portafogli, ma anche nelle abitudini quotidiane delle persone. In una stagione in cui i canali erano meno numerosi, il confronto tra le alternative meno immediato e la circolazione delle informazioni molto più lenta di quanto non sia oggi. Erano gli anni Novanta e poi i primi Duemila: un passaggio storico in cui anche la relazione tra marca e cliente conservava un andamento più lineare, quasi più ordinato. La comunicazione procedeva soprattutto in una sola direzione, la promessa del brand orientava la scelta e il sistema premiale contribuiva a rafforzare il ritorno, rendendo la continuità del rapporto qualcosa di ragionevole, atteso, perfino normale.

Il cambiamento non si è manifestato all'improvviso, né ha assunto i tratti di una frattura immediatamente riconoscibile. Ha preso forma poco alla volta, dentro la trasformazione concreta dell'esperienza di consumo: acquistare è diventato progressivamente più semplice, ricevere più rapido, interagire con i brand più agevole. Molte promesse hanno cominciato a

essere mantenute con maggiore continuità, mentre contenuti, servizi e occasioni di contatto si facevano via via più pertinenti, più vicini alle attese delle persone. Ma, insieme a questa evoluzione, è cresciuto anche qualcosa d'altro: la densità dell'ambiente competitivo. Le alternative si sono moltiplicate, i messaggi si sono addensati, i canali si sono estesi ben oltre i confini tradizionali e l'attenzione è diventata una risorsa sempre più contesa.

Anche i programmi fedeltà, dentro questo nuovo scenario, hanno finito per cambiare significato. Nati per rendere visibile e coltivabile la relazione, hanno progressivamente iniziato a domandare presenza, energia, disponibilità. Spesso continuavano a promettere valore, ma non sempre riuscivano a restituire qualcosa che fosse percepito come realmente rilevante. È in questo passaggio che la fedeltà ha cominciato a perdere la sua componente più automatica. Non perché le persone abbiano smesso di riconoscere importanza ai brand, e neppure perché siano diventate per definizione infedeli. Piuttosto, è venuto meno quel fondo di abitudine che per lungo tempo aveva sostenuto la continuità del rapporto quasi da solo.

Tra la fine degli anni Duemila e il decennio successivo, il rapporto con i brand ha iniziato lentamente a cambiare tono. Restare non appariva più come la prosecuzione quasi spontanea di una consuetudine, ma sempre più come una decisione da rinnovare. In un mercato più aperto, più accessibile al confronto e più ricco di alternative, la continuità smetteva di essere un fatto quasi implicito e diventava qualcosa da giustificare, volta per volta, nell'esperienza concreta. Le persone hanno continuato a comprare, ma hanno iniziato a farlo con una sensibilità diversa, più attenta alle ragioni per cui concedere fiducia e alla qualità di ciò che ricevevano in cambio. Anche per i brand questo ha segnato un passaggio importante: non bastava più esserci, né risultare immediatamente riconoscibili o convenienti. Diventava necessario offrire qualcosa di più solido, capace di dare alla relazione un peso reale nel tempo.

In quel passaggio è cambiato anche il significato del consumo. Non era più soltanto un atto economico, confinato alla scelta di un prodotto o di un servizio, ma diventava sempre più un modo per orientarsi nel mondo, per interpretare ciò che si aveva davanti, per riconoscersi, o non riconoscersi, in ciò che una marca rappresentava intrinsecamente. Le persone non si limitavano più a valutare ciò che acquistavano, ma cominciavano a leggere segnali, a misurare la distanza tra promessa e comportamento, a cercare nel rapporto con i brand elementi di utilità, semplicità, affidabilità, talvolta perfino un principio di appartenenza o di senso.

Emerge così il primo vero punto di rottura. Per anni, nelle aziende, la domanda dominante è stata soprattutto operativa: come facciamo a far tornare i clienti? Era una domanda legittima, e in molti casi necessaria,

perché nasceva in un contesto in cui la ripetizione del comportamento poteva ancora sembrare un indizio abbastanza attendibile della fedeltà. Col tempo, però, quel modo di impostare il problema ha cominciato a rivelare il proprio limite. Quando la scelta è più mobile, la fiducia più selettiva e il consumo meno automatico, far tornare qualcuno non equivale necessariamente a essere davvero scelti. Può significare che in quel momento si è più comodi, più visibili, più disponibili di altri. Ma non basta ancora a dire che esista una relazione capace di durare. Di conseguenza, sotto la domanda operativa, ha iniziato a farsi strada una domanda più profonda, destinata a precedere tutte le altre: *perché qualcuno dovrebbe voler restare con noi?*

È su questo terreno che si mostra con maggiore chiarezza un limite della loyalty tradizionale. Per molto tempo si è dato per scontato che la continuità del comportamento bastasse, da sola, a dire qualcosa di essenziale sulla qualità della relazione. Il modello era semplice: a un acquisto seguiva una ricompensa, e alla ripetizione di quel comportamento corrispondeva un vantaggio crescente. Una logica di questo tipo può certamente sostenere il ritorno, almeno per un certo periodo, ma non basta a spiegare ciò che tiene davvero unita una relazione nel tempo. Lo stesso equivoco ha segnato a lungo anche il modo di intendere la soddisfazione del cliente. Efficienza, rapidità, qualità del servizio, fluidità dell'esperienza hanno finito per convergere nell'idea che un cliente soddisfatto fosse, quasi naturalmente, anche un cliente fedele. Eppure la soddisfazione, per sua natura, appartiene spesso al presente dell'esperienza: registra un esito positivo, restituisce la misura di un momento riuscito, ma non dice necessariamente molto sulla profondità del legame. Può nascere da un acquisto ben concluso, da un prezzo percepito come corretto, da un servizio efficace, dalla soluzione tempestiva di un problema. Tutto questo conta, naturalmente, ma non esaurisce la domanda decisiva: perché una persona dovrebbe scegliere di restare?

Si può essere soddisfatti oggi e rivolgersi altrove domani, non per incoerenza, ma perché altrove si incontra qualcosa di più adatto, più convincente, più vicino al proprio modo di vivere la relazione con un brand. La fedeltà rivela allora una natura più profonda: non si esaurisce nel vantaggio o nella ricompensa, ma prende forma nel valore riconosciuto alla relazione e nella qualità con cui la persona si sente compresa, considerata e restituita a se stessa dentro quel rapporto. Si consolida quando il brand non si limita a sollecitare attenzione, dati, tempo o denaro, ma restituisce qualcosa che eccede la pura logica dello scambio. Ripensata in questo modo, la loyalty non coincide più con una semplice tecnica di incentivo, ma assume la forma più ampia e significativa di una relazione tra brand e persone.

Questa trasformazione appare pienamente comprensibile osservando il soggetto con cui i brand sono oggi chiamati a confrontarsi. Di fronte a loro non c'è più soltanto il cliente a cui si erano rivolti per lungo tempo, ma una figura più informata, più esposta, più mobile e meno disponibile a concedere attenzione per abitudine. È così che prende forma il Consumatore Zero: non semplicemente un nuovo profilo di cliente, ma l'espressione di un modo diverso di scegliere, valutare e vivere la relazione con i brand.

Il Consumatore Zero si è formato dentro l'abbondanza. È abituato a muoversi tra molte opzioni, a confrontare, a verificare, a riconoscere rapidamente ciò che per lui ha valore e ciò che invece gli appare intercambiabile. Continua naturalmente a comprare, anche in un tempo segnato da incertezza e pessimismo diffuso, ma lo fa secondo logiche meno prevedibili di un tempo. Risparmia dove non vede un ritorno reale, mentre investe dove percepisce utilità concreta, benessere personale, riconoscimento sociale o una qualche forma di appartenenza. Le sue scelte possono sembrare discontinue, talvolta perfino contraddittorie. In realtà riflettono un mutamento più profondo: il valore non coincide più in modo automatico con il prezzo, e la sola convenienza non è sufficiente a spiegare la preferenza. Il Consumatore Zero non cerca semplicemente qualcosa da acquistare, ma esperienze capaci di lasciare un segno. Non si accontenta di una transazione corretta: guarda piuttosto alla qualità complessiva del rapporto che un brand riesce a offrirgli. Si muove, inoltre, in un ambiente ibrido, dove fisico e digitale non coincidono più con due mondi distinti, ma con le diverse superfici di una stessa esperienza. Attraversa canali, piattaforme e punti di contatto con naturalezza, senza avvertire come separate quelle soglie che, nelle organizzazioni, continuano spesso a riflettersi in reparti, competenze e budget differenti.

A rendere questo scenario ancora più significativo è un ulteriore passaggio. Sempre più spesso, infatti, la scelta non si compie più in modo interamente solitario, almeno non nel senso tradizionale del termine. Prima ancora di incontrare direttamente un brand, una persona può aver interrogato un assistente digitale, confrontato alternative in un ambiente conversazionale, simulato possibilità, chiarito dubbi, ristretto il campo delle opzioni disponibili. L'Intelligenza Artificiale non sostituisce il desiderio né elimina l'incertezza, ma interviene sempre più spesso nel processo che precede la decisione, contribuendo a ordinarlo, filtrarlo e renderlo più governabile. La trasformazione non riguarda soltanto la tecnologia: investe il modo stesso in cui la scelta prende forma. Una parte crescente dell'elaborazione che un tempo avveniva nel rapporto diretto tra persona e marca si svolge oggi prima di quell'incontro, dentro un ecosistema in cui bisogni, aspettative e criteri di valutazione vengono organizzati anche attraver-

so mediazioni artificiali. Quando questo accade, cambia inevitabilmente anche il terreno su cui si gioca la loyalty. Prezzo, qualità, disponibilità, reputazione, servizio, condizioni di reso e promesse dichiarate non vengono più affidati soltanto a una percezione immediata: entrano in processi di confronto più sistematici, più comparabili, spesso anche meno indulgenti. Dall'esplorazione manuale delle offerte alle forme emergenti di agentic commerce, l'e-commerce stesso sta trasformando in profondità i criteri della scelta. Per i brand la conseguenza è più che mai rilevante. La fedeltà non dipende più soltanto dall'esperienza che il cliente vive in prima persona, ma anche dalla capacità del brand stesso di risultare leggibile, affidabile e coerente nei processi decisionali che si svolgono attraverso queste nuove mediazioni. In uno scenario come questo, i brand non si relazionano più soltanto con le persone, ma anche con le loro estensioni digitali.

Tab. 1 – Commerce evolution e trasformazione della loyalty: ieri, oggi e domani

Modello	**Modalità della scelta**	**Logica prevalente**	**Implicazioni per la loyalty**
E-commerce transazionale	Il cliente ricerca direttamente, naviga sul sito e confronta manualmente le alternative.	Transazione e conversione.	La continuità dipende soprattutto dalla convenienza, dall'efficienza dell'acquisto e dalla qualità dell'esperienza immediata.
Mobile-first e omnicanale	Il cliente si muove tra app, mobile e touchpoint fisici e digitali.	Accessibilità, velocità e riduzione delle frizioni.	La facilità d'uso e la continuità tra canali favoriscono abitudine, familiarità e propensione al ritorno.
Social e live commerce	La scelta è orientata anche da contenuti, creator, community e interazioni in tempo reale.	Coinvolgimento, identità e appartenenza.	La loyalty acquista una componente narrativa e simbolica, alimentata dall'affinità e dal riconoscimento sociale.
Generative AI commerce	Il cliente utilizza chatbot e assistenti conversazionali per esplorare, confrontare e sintetizzare le opzioni.	Semplificazione e supporto alla decisione.	Diventano decisive la chiarezza dell'offerta, la credibilità delle informazioni e la capacità del brand di essere correttamente interpretato dai sistemi di AI.

Modello	Modalità della scelta	Logica prevalente	Implicazioni per la loyalty
Agentic commerce	Agenti AI interrogano schede prodotto, metadati e recensioni, costruendo confronti e shortlist per conto della persona.	Valutazione continua secondo criteri espliciti e ottimizzazione nel tempo.	La loyalty dipende anche dalla coerenza con cui il brand risponde ai criteri dell'agente lungo canali e momenti diversi, oltre che dalla qualità percepita nei singoli touchpoint.

Qui si misura, insieme, la forza del Consumatore Zero e la sfida che pone ai brand. Il Consumatore Zero non è infedele per natura, né ostile alla relazione. È, più semplicemente, meno disposto a lasciarsi trattenere per inerzia. Vive in un ambiente saturo di opzioni, di segnali, di confronti continui, dove le promesse vengono messe alla prova quasi nell'istante stesso in cui vengono formulate e dove ogni incoerenza tende a emergere con maggiore evidenza. Intercettare l'attenzione, quindi, non è più sufficiente. Il brand deve riuscire ad essere rilevante nel momento in cui la persona cerca valore e, sempre più spesso, anche prima che abbia iniziato a orientarsi verso una marca specifica.

Il Consumatore Zero attraversa con naturalezza i territori che le imprese continuano spesso a pensare come distinti. Non separa il fisico dal digitale, l'esperienza commerciale dal contenuto, il servizio dalla comunicazione. Per lui tutto concorre a formare un'unica esperienza, e tutto viene letto alla luce della sua tenuta complessiva. Anche la pazienza, in questo quadro, cambia significato. Le frizioni pesano di più, le promesse vaghe si consumano in fretta, la qualità di ogni interazione viene confrontata quasi in tempo reale con standard già sperimentati altrove. Non c'è più una fedeltà garantita in partenza, sorretta dall'abitudine o dalla semplice familiarità. Si resta quando si riconosce una ragione per farlo, e quando quella ragione continua a mostrarsi credibile nel tempo.

È questa libertà, prima ancora dell'infedeltà, a ridefinire il paesaggio. Cambia il peso delle promesse, cambia il valore dell'esperienza, cambia il modo in cui dati, tecnologie e incentivi vengono percepiti. Nel suo orizzonte la relazione non discende più automaticamente dall'acquisto: prende forma nel tempo, si misura nella continuità e può sempre essere rimessa in discussione. In questo scenario, nulla è neutro. La qualità del brand si espone e si lascia giudicare in ogni punto della relazione: nel modo in cui usa i dati, nell'effetto concreto delle tecnologie che introduce, nel signifi-

cato che assume persino un incentivo. Non sempre ciò che il brand mette in campo produce l'effetto che immagina. Un uso dei dati pensato come attenzione può essere avvertito come intrusivo; una tecnologia introdotta per rendere l'esperienza più semplice può generare nuova complessità; un incentivo può smettere di essere percepito come riconoscimento e ridursi, agli occhi di chi lo riceve, a un espediente opportunistico. La questione riguarda il paradigma entro cui viene pensata la fedeltà, oltre alla sola efficacia dei programmi.

Quando la scelta diventa più mobile, più selettiva e sempre più mediata, la loyalty non può più coincidere con il solo incentivo al ritorno. Chiama in causa l'intera architettura della relazione. Non basta allora progettare programmi fedeltà. Occorre ripensare la cultura stessa della fedeltà, distinguendo con chiarezza ciò che un programma può fare da ciò che, da solo, non può garantire. Un programma premia un comportamento, ma non sempre riesce a dare forma al senso della relazione. Un sistema, invece, riguarda il modo in cui un brand si rende riconoscibile e affidabile nel tempo: nella promessa che formula, nell'esperienza che costruisce, nell'uso che fa delle informazioni sensibili, nella qualità del servizio e nella coerenza con cui tiene insieme le sue diverse espressioni. Non domanda fedeltà, cerca piuttosto di creare le condizioni perché la fedeltà possa nascere, consolidarsi e, a volte, persino meritarsi di durare.

Questo libro nasce da qui. Non dall'idea di aggiungere un altro metodo rapido al repertorio già affollato delle soluzioni di marketing, né dall'ambizione di offrire una scorciatoia per aumentare la retention o migliorare la conversione, ma da un'esigenza più semplice e, insieme, più radicale: rimettere ordine nel modo in cui le imprese pensano, progettano e governano la fedeltà. Si rivolge a chi avverte che il vecchio linguaggio della loyalty non è più sufficiente; a chi lavora nel marketing, nel CRM, nella customer experience, nei dati, nell'innovazione; ma anche a chi guida un brand e intuisce che non si può continuare a inseguire la crescita soltanto attraverso l'acquisizione se, nel frattempo, si disperde il valore delle relazioni già costruite.