



La creazione di valore nei programmi di loyalty

Roberto Granati

BNL - Gruppo BNP Paribas

Con il programma di fidelizzazione multipartner BNL premia i comportamenti virtuosi dei clienti attraverso un sistema di incentivazione a punti. L'iniziativa di loyalty è anche strategia di acquisizione di nuova clientela, con particolare riferimento al canale digitale.

Ultimamente non è inusuale imbattersi in teorie che prevedono il declino o la fine di determinati prodotti, servizi, addirittura settori industriali che nei decenni hanno assunto un ruolo di primo piano nella nostra vita e che vengono spesso dati per scontati.

I programmi di loyalty non sono immuni dall'essere oggetto di tali teorie. Capita di leggere, magari provocatoriamente, che i programmi di fidelizzazione non siano più all'altezza di fornire valore alla clientela e di indirizzarne il comportamento di ingaggio con l'azienda. Potrebbero essere anch'essi avviati verso un lento declino? La risposta, a nostro avviso, è esattamente opposta: **i programmi di loyalty si trasformeranno e si evolveranno e continueranno a essere una delle leve di marketing delle aziende, bancarie e non.** La recente scelta di BNL - Gruppo BNP Paribas di investire nella loyalty ne è una testimonianza e va letta in questa direzione.

Dai bollini cartacei alla nascita delle coalizioni

Riavvolgiamo il nastro all'indietro di circa 120 anni. Oggi - dove in un arco temporale misurato addirittura in minuti si visualizzano, ad esempio, milioni di video su YouTube - potrà sembrare un ritorno a un'età quasi giurassica, ma ciononostante è importante ricordare che il concept dei programmi di fidelizzazione è con noi dalla fine del 19° secolo.

Nasce infatti negli Stati Uniti, nel Michigan, la prima iniziativa di questo genere. L'idea è semplice, ma tremendamente innovativa: introdurre un meccanismo premiante o incentivante per quei clienti che dimostrano, nei loro comportamenti di acquisto, di avere un maggiore legame con l'azienda. La moneta di misurazione, sia dei comportamenti dei clienti che dei premi a cui possono ambire, sono i bollini cartacei.

All'epoca questa innovazione verrebbe oggi definita come disruptive, ossia dirompente o di rottura. Il pas-

saggio dai bollini a quella che sarebbe diventata la moneta universale della loyalty, ossia i punti, è stato relativamente rapido, consentendo una crescita esponenziale dei programmi di fidelizzazione a livello mondiale, caratterizzati dall'utilizzo della carta fedeltà.

Altri due eventi hanno contribuito a una loro ulteriore diffusione. Primo, l'introduzione dei programmi a miglia (frequent flyer programs) da parte delle compagnie aeree all'inizio degli anni ottanta. Secondo, la nascita delle cosiddette **coalizioni (coalition loyalty programs)** verso la fine dello stesso decennio (nel 1988), attraverso le quali i programmi di loyalty hanno allargato il proprio perimetro d'azione: non più incentrati su una singola azienda ma piuttosto su un'**alleanza tra aziende provenienti da diversi settori industriali**.

Oggi, le principali coalizioni a livello globale, dei veri e propri programmi fedeltà multipartner, sono tre: Nectar, soprattutto nel Regno Unito; Air Miles, nata nel Regno Unito (oggi diventata Avios), e presente nel Canada, in Olanda e nel Medio Oriente; e Payback, anch'essa con una presenza in più Paesi, in particolare, in Germania, India, Polonia, Messico, Italia e Stati Uniti.

Prima di proseguire con le logiche di business che hanno portato all'accordo tra BNL e Payback concludiamo questo paragrafo con un paio di dati che danno un'idea della portata e delle dimensioni dell'attuale mercato dei programmi di loyalty. Il riferimento è agli Stati Uniti, Paese per il quale

sono più abbondanti i dati disponibili. Si stima che le carte fedeltà negli USA abbiano infatti superato 3,5 miliardi di tessere in circolazione e che circa il 65% delle banche americane abbia un programma di fidelizzazione.

Driver della loyalty per BNL

Nel corso della sua storia centenaria BNL non ha mai investito nei programmi di fidelizzazione. Più di una volta il tema è stato preso in considerazione, ma non si è mai andati oltre la fase di analisi. E così è stato fino all'inizio del 2014 quando la banca ha stipulato un accordo di partnership con Payback, lanciato da poco in Italia, diventando così il programma di loyalty della nostra clientela.

Tre sono i **driver strategici** alla base della scelta di investire nella loyalty:

- **fidelizzazione dei nostri clienti** attraverso un programma di loyalty dedicato;
- **incentivazione alla sottoscrizione e all'utilizzo dei nostri prodotti** facendo leva sul programma;

Il 65% delle banche americane ha un programma di fedeltà



fig. 1

Carta loyalty BNL - Payback

Fonte: BNL-Gruppo BNP Paribas

L'utilizzo dei programmi di fidelizzazione anche come strategia per acquisire nuova clientela



fig. 2

Promo conto Hello! Money

SCEGLI HELLO BANK!... TANTI PUNTI E PREMI SEMPRE PIÙ TECH PER TE!
Apri il conto Hello bank! a canone zero, per te 70.000 punti per richiedere, ad esempio, il Notebook 2 in 1 Acer!
Hello bank!
70.000 PUNTI
Hai tempo fino al 6 novembre 2016
APRI SUBITO IL CONTO

Fonte: BNL-Gruppo BNP Paribas

- **acquisizione di nuova clientela**, in primis tramite l'apertura di conti correnti digitali.

Il primo, per quanto immediato, ha in realtà una duplice valenza. Il programma di fidelizzazione deve abbracciare tutta la clientela, sia quella di BNL, che quella di Hello bank!, la banca digitale del gruppo BNP Paribas lanciata in Italia a fine 2013. Fondamentale per la banca è avere un unico programma adatto a essere veicolato sia ai nostri clienti più tradizionali che a quelli esclusivamente digitali.

Il secondo driver di business, a ben vedere, ha anch'esso una doppia valenza. Da una parte, usare il programma di fidelizzazione per effettuare azioni commerciali di cross/up-selling di prodotti e servizi della banca e, dall'altra, per incentivare l'utilizzo da parte dei clienti di specifici prodotti, con particolare riferimento alle carte di credito.

Infine, per avvalorare il terzo obiettivo di BNL riportiamo un dato, a nostro avviso emblematico, relativo a una recente indagine fatta presso alcune banche americane: il 66% delle banche intervistate vede nei programmi di fidelizzazione una strategia per acquisire nuova clientela. Potremmo pertanto dire che **si scrive loyalty, ma a tutti gli effetti si legge come loyalty più acquisition** e si tratta dell'approccio che ha seguito BNL.

Definiti gli obiettivi e la volontà del management di investire nella loyalty, il passo successivo è stato quello di decidere sul modello di business

più appropriato per realizzare ciò che ci eravamo prefissi. Tante le tematiche da prendere in considerazione: approccio operativo make or buy, programma a punti versus programmi incentrati su altri meccanismi incentivanti, strategia stand-alone o in partnership, tipologia di premi da offrire ai clienti, solo per citarne alcune.

La scelta di BNL è stata pertanto quella di aderire a una coalizione (fig. 1), ossia, a un programma di loyalty multipartner, composto da aziende provenienti da vari comparti industriali.

Diversi i benefici offerti da questa soluzione:

- sulla scorta dei risultati di programmi simili in altri Paesi, i partner delle coalizioni tendono a avere un **maggiore engagement** della propria clientela;
- si genera il cosiddetto **effetto network**, ossia un moltiplicatore dello speso dei clienti, dovuto al fatto che essi hanno una maggiore quantità e varietà di partner e conseguentemente più punti vendita, fisici e online, presso i quali effettuare acquisti;
- il **programma è gestito da una terza parte**, il che implica l'esternalizzazione della macchina operativa e un conseguente contenimento dei costi per i partner aderenti;
- è uno strumento attraverso il quale **ogni partner può attrarre nuovi clienti**, proponendo proprie offerte commerciali alla customer base degli altri.

La partnership BNL - Payback

Payback è un programma fedeltà multipartner basato sulla raccolta punti. Introdotto in Germania nel 2000, oggi è presente nei sei Paesi citati in precedenza, con oltre 100 milioni di clienti al suo attivo e dal 2011 di proprietà di American Express.

Attraverso la carta fedeltà i clienti accumulano punti presso i partner, appartenenti a diversi settori merceologici (trasporti, benzine, grande distribuzione organizzata, telecomunicazioni, TV a pagamento, ecc.), in base al loro comportamento d'acquisto. I punti guadagnati possono poi essere utilizzati per ottenere una varietà di premi, ad esempio, sconti immediati presso i partner o premi dal catalogo.

Al tempo stesso, Payback è anche una piattaforma integrata di marketing multicanale attraverso la quale i partner possono effettuare azioni commerciali volte a acquisire nuova clientela andando a pescare sul bacino clienti degli altri.

Il lancio del programma in Italia avviene nel gennaio 2014 con i seguenti partner fondatori: Esso, Carrefour, Carrefour Banca, Alitalia, Mediaset Premium, l'operatore telefonico 3 e American Express. In questi tre anni hanno aderito altri player di rilievo, per citarne alcuni Mondadori, Hertz e Grand Vision. In aggiunta, notevole è stata la partecipazione dei partner appartenenti al mondo dell'e-commerce, come ad esempio, ebay, Zalando, Groupon, Booking.com, Yoox e Groupalia.

fig. 3



Fonte: BNL-Gruppo BNP Paribas

BNL firma l'accordo di partnership con Payback nel febbraio 2014, un mese dopo il debutto della coalizione in Italia, come **partner principale**, alla pari degli altri soci fondatori, e come banca di riferimento dell'iniziativa. I personaggi animati denominati "point-tee" (declinazione della parola punto in inglese), rappresentano la "mascotte" del programma e ne sono la principale animazione commerciale.

A distanza di poco più di tre anni dal lancio, questi i numeri principali raggiunti a livello di coalizione nel suo complesso in Italia: 11 milioni di clienti, più di 7.000 punti vendita e 70 partner online presso i quali accumulare punti e oltre €100 milioni di punti emessi a favore dei propri clienti.

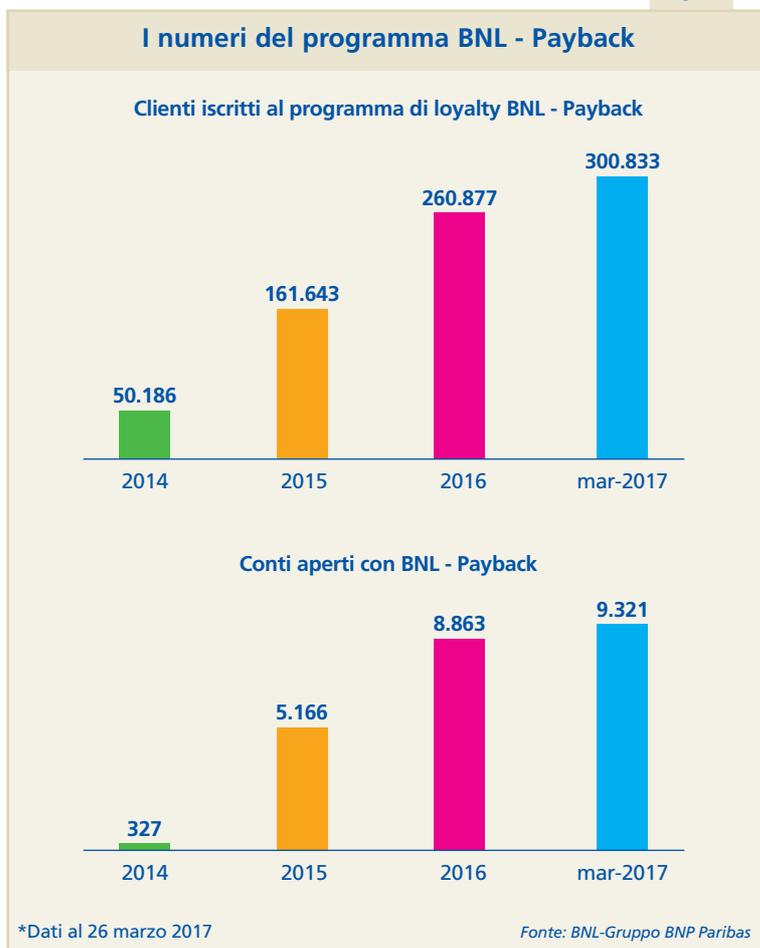
La value proposition per la nostra clientela

BNL ha lanciato il programma di fidelizzazione nel novembre del 2014 in-

I partner possono effettuare azioni commerciali sul bacino clienti della coalizione



fig. 4



I clienti possono guadagnare punti con i prodotti della banca e si sentono maggiormente ingaggiati

troducendo, come da piano, due carte fedeltà: una per i clienti BNL e l'altra per i clienti Hello bank!

Questa la **value proposition** per la clientela:

- **accumulare punti con i partner;**
- **accumulare punti con la banca** (BNL/Hello bank!);
- **trasformare i punti in** un'ampia varietà e scelta di **reward**.

Primo, dare ai nostri clienti la possibilità di guadagnare punti con un'ampia varietà di aziende. I titolari della carta fedeltà sono in grado di accumulare punti con le spese di tutti i giorni presso i singoli partner della coalizione. Ad esempio, 1 punto per ogni euro facendo la spesa da Carre-

four, oppure 2 punti per ogni litro di carburante da Esso, e così via per tutti i partner, compresi quelli di e-commerce.

Secondo, essendo nostri clienti, devono poter guadagnare punti con i prodotti della banca. In questo modo, essi si sentono maggiormente ingaggiati, aumentando di conseguenza il legame con la banca.

A tale scopo sono state individuate due diverse modalità di accumulo. In particolare:

- una modalità core, di base, valida sempre. Questa è stata identificata nel **transato delle carte di credito** e ciò per via della maggiore ricorrenza e frequenza di questo tipo di operazioni rispetto ad altri comportamenti dei nostri clienti;
- una modalità di tipo promozionale, che potremmo definire del tipo on-off. Questa viene utilizzata per le attività tipiche di campagna commerciale miranti a incentivare la **sottoscrizione o l'utilizzo degli altri prodotti e servizi della banca**.

Sulla prima, le carte di credito di BNL e Hello bank! consentono ai titolari di carta Payback di accumulare punti, tipicamente 1 punto per ogni 4 euro spesi, non solo facendo acquisti con i partner ma anche, e qui sta il valore aggiunto per i nostri clienti, presso qualsiasi altro esercente in Italia, all'estero e online. In particolare poi, per gli acquisti con carta di credito effettuati presso i partner, il nostro cliente gode di un ulteriore beneficio: guadagna punti due volte, in base alle regole

stabilite sia dalla banca che dal partner specifico.

Sulla seconda, il meccanismo dei punti viene impiegato stabilmente all'interno di campagne promozionali mirate all'incentivazione di determinati prodotti. Ad esempio, la sottoscrizione di polizze di protezione e di prodotti di monetica (dalle carte Bancomat alle carte prepagate), il download di app della banca, un maggiore utilizzo della nostra piattaforma di home banking, ecc. Rientra in questa modalità di incentivazione anche l'apertura del conto corrente, in particolar modo i conti digitali di Hello bank! (fig. 2), attraverso la quale la banca intende favorire l'acquisizione di nuovi clienti all'interno della coalizione. Anzi, i punti ben si collocano all'interno del modello di business di Hello bank!, incentrato già di suo su un meccanismo premiante per ogni nuovo cliente che entra in relazione con la banca.

La (fig. 3) è un esempio di campagna commerciale, basata su punti, messa in atto dalla banca, veicolata tramite canali digitali.

Venendo alla terza componente della value proposition, è fondamentale offrire ai clienti un tornaconto tangibile che premi i loro comportamenti virtuosi nei nostri confronti e che li faccia sentire gratificati. E qui entra in gioco la premiazione: deve essere numerosa, di varia natura e di diverso valore.

A nostro avviso, i meccanismi di rewarding di Payback sono particolarmente appetibili in quanto offrono

un'ampia gamma sia di scelta del tipo di premio che di valore economico dello stesso. Il cliente può scegliere tra premi fisici di diverse categorie, sconti immediati in cassa presso i partner, voucher, donazioni e miglia Alitalia.

L'accoglienza del programma presso i nostri clienti

Sono passati circa due anni e mezzo dal lancio del programma di loyalty sui nostri clienti e i risultati fin qui ottenuti sono positivi.

Clienti iscritti. La clientela può iscriversi presso una delle agenzie BNL, dall'area home banking dei siti BNL o Hello bank!, dal sito Payback e tramite azioni di telemarketing. A marzo 2017 abbiamo superato complessivamente **i 300.000 titolari di carta Payback tra BNL e Hello bank!** (fig. 4) e dall'introduzione del programma i tassi di crescita delle iscrizioni anno su anno sono stati notevoli.

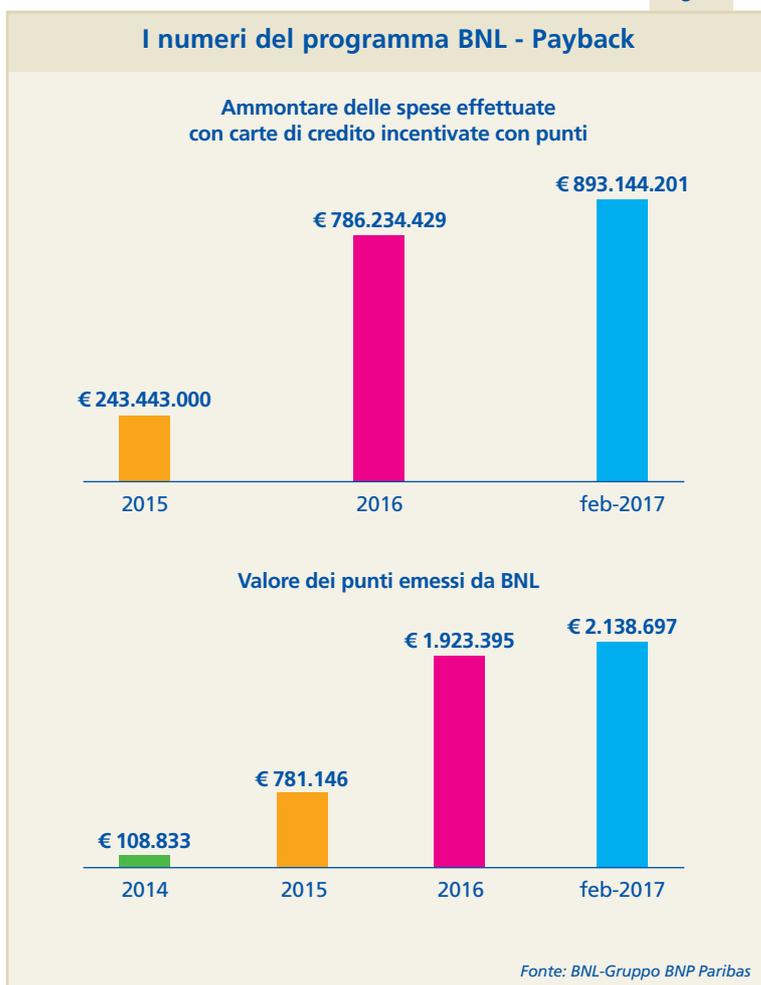
Particolarmente interessante è il fatto che il canale che, ad oggi, ha generato il numero maggiore di adesioni non è quello delle agenzie della banca ma invece proprio quello telefonico, attraverso il ricorso a campagne di telemarketing mirate.

Incentivazione dell'utilizzo delle carte di credito. Il 60% dei clienti iscritti al programma è titolare di una carta di credito della banca e di conseguenza accumula punti sulle spese effettuate. A febbraio 2017 i volumi

È fondamentale offrire ai clienti un tornaconto tangibile



fig. 5



È stato rilevato un maggiore utilizzo delle carte di credito da parte dei possessori della carta fedeltà della banca



di pagamento complessivi generati dall'utilizzo di queste carte di credito, e quindi incentivati con punti, ha sfiorato i €900 milioni (fig. 5).

Cosa ancora più importante è che già dalla fine del 2015 abbiamo rilevato un maggiore utilizzo delle carte di credito da parte dei titolari della carta fedeltà rispetto a coloro che ne erano sprovvisti e questo sia per i clienti BNL che per quelli Hello bank!

Apertura di nuovi conti. Payback sta rivelando un canale interessante

di acquisizione di nuova clientela. A marzo 2017 i conti aperti sulla customer base della coalizione ammontavano a poco meno di 9.500. Considerando che si tratta di conti Hello bank!, pertanto sottoscrivibili solo online, e che le campagne di sollecitazione sono per la maggior parte del tipo digitale, il numero è di tutto rispetto.

Valore in euro dei punti erogati. Il dato sul numero complessivo dei punti erogati, espresso in euro, è anch'esso un indicatore importante del coinvolgimento della clientela all'interno del programma di fidelizzazione. A febbraio 2017, la banca ha emesso complessivamente oltre € 2,1 milioni in punti ai clienti che sottoscrivono o utilizzano i prodotti BNL e Hello bank, ossia, alla clientela attiva.

Come si premiano i clienti. I nostri clienti stanno dimostrando di apprezzare sia i premi da catalogo - che ricomprende beni fisici, voucher e donazioni - che quelli erogabili direttamente come sconto in cassa presso i punti vendita di alcuni partner con una preferenza, almeno in questi primi anni, per i premi ottenibili da catalogo (oltre il 50%).

In conclusione, l'esperienza di BNL in questi primi anni è stata positiva e incoraggiante. La seconda edizione del programma BNL - Payback è partita da poco e è nostra intenzione continuare a creare e trasmettere ulteriore valore ai nostri clienti.

Roberto Granati, Coordinatore Loyalty - Marketing Cliente - Customer Value Proposition - BNL - Gruppo BNP Paribas