



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI,
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

***Sviluppo di un piano di customer engagement e loyalty: il
caso BancoPosta-MIUR***

SINTESI

RELATORI

Prof. Antonella Martini

*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia dei Sistemi,
del Territorio e delle Costruzioni*

Ing. Leonardo Rescia

Consultant, CONSEL Consulting Academy

CANDIDATO

Beatrice Bedini

bedini.bea@gmail.com

Sessione di Laurea del 03/12/2014
Anno Accademico 2013/2014
Consultazione NON consentita

Sommario

Questo lavoro di tesi è il risultato di uno stage, della durata di cinque mesi, svolto presso "ELIS Consulting Academy" a Roma, finalizzato alla realizzazione di un progetto di marketing per BancoPosta. "IoStudio - la carta dello studente" è un'iniziativa promossa dal MIUR, per diffondere la cultura tra gli studenti. A partire dall'anno scolastico 2013/2014, con la gestione affidata a BancoPosta, la carta ha acquisito le funzionalità tipiche di una PostePay. L'iniziativa non ha riscosso successo: solo il 10% delle carte distribuite sono state attivate. Per questo, l'obiettivo del progetto è stato quello di sviluppare un piano per aumentare l'engagement e la fidelizzazione del target. A tal fine è stata svolta un'analisi dell'offerta attuale di "IoStudio", del target di riferimento e del consumer behaviour. Inoltre, è stata condotta un'analisi di benchmark rivolta sia all'individuazione di servizi offerti da carte simili a "IoStudio" che a tecniche di engagement e fidelizzazione.

Abstract

This work is the result of an internship at ELIS Consulting Academy held in Rome, aimed at creating a marketing project for BancoPosta - "IoStudio, the student card" is an initiative of the Ministry of Education, to promote access to culture and to offer new opportunities to exchange ideas for all students. The management of this card, starting from the school year 2013/2014, has been entrusted to BancoPosta and therefore has the typical features of a PostePay. The initiative hasn't been successful, only 10% of the dealt cards have been activated. The purpose of this project was to develop a plan to increase the engagement and loyalty of the target. To this end, was made an analysis of the current supply of "IoStudio", the target audience and consumer behavior. In addition, was conducted a benchmark analysis aimed at both the identification of the services offered by cards similar to "IoStudio" that techniques of engagement and loyalty.

1. Contesto ed Obiettivi

Il presente lavoro di tesi è stato svolto nell'ambito del programma formativo "Junior Consulting", gestito da "ELIS Consulting Academy" (<http://consulting-academy.elis.org/junior-consulting>).

Nel rinnovamento che ha coinvolto Poste Italiane nell'ultimo decennio rientra il progetto promosso da MIUR "IoStudio - la carta dello studente", volto a promuovere l'accesso alla cultura e ad offrire nuovi spazi di confronto per gli studenti. Tale carta, distribuita annualmente agli studenti frequentanti il I anno delle scuole statali e paritarie, è integrata con una serie di funzionalità proprie della Postepay con annesso sistema di Sconti BancoPosta. La carta, inoltre, è abilitata per i piccoli acquisti: comperare libri, musica, audiovisivi o altri materiali e contenuti didattici. L'obiettivo generale del progetto è quello di massimizzare le attivazioni della carta, che attualmente rappresentano solo il 10% delle carte distribuite e ciò attraverso meccanismi di engagement e fidelizzazione, adatti ad un target giovane. In particolare, il lavoro svolto ha avuto come obiettivo lo sviluppo di un piano per aumentare l'engagement e la fidelizzazione. Il lavoro svolto è stato organizzato come riportato in figura 1; i numeri riportati in parentesi rappresentano i riferimenti ai capitoli della tesi. Le fasi in grassetto sono quelle delle quali il candidato ha avuto diretta responsabilità, pur partecipando e contribuendo a tutte le restanti.

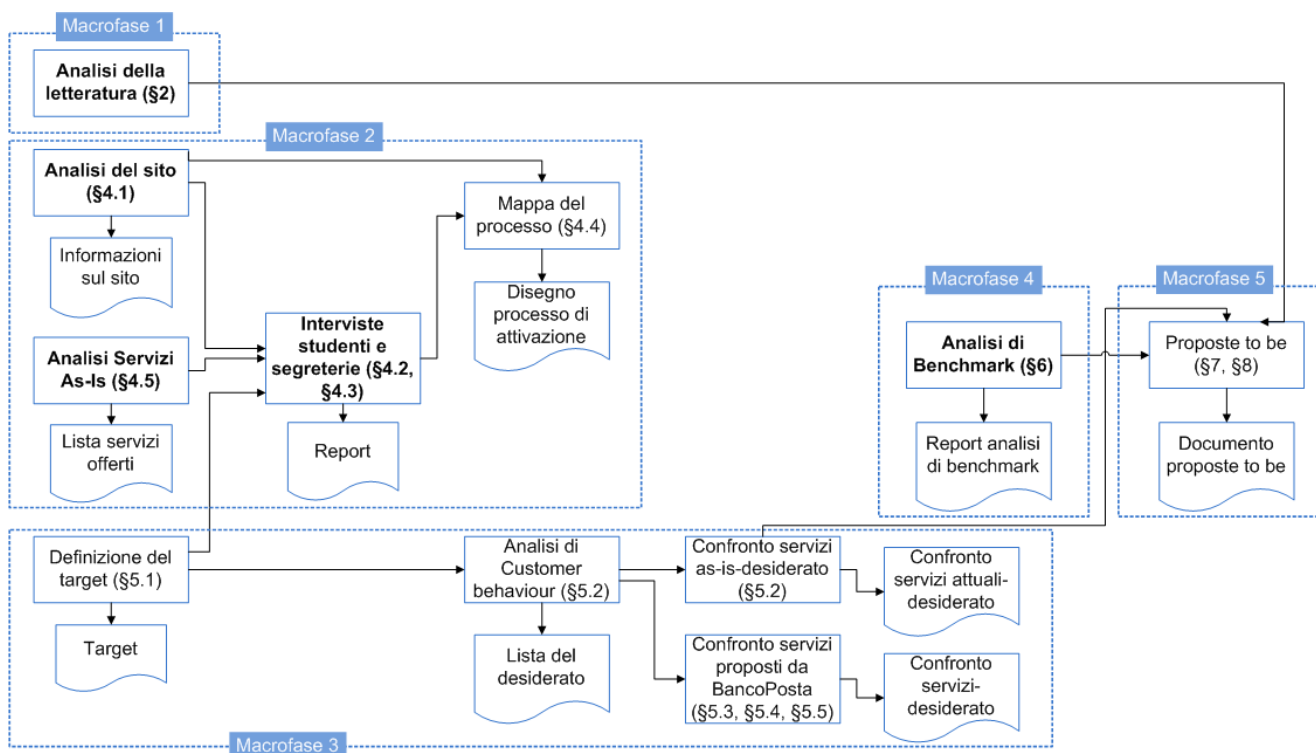


Figura 1 Macropiano di lavoro

2. Lavoro svolto: metodologia e risultati

Nel presente paragrafo è riportata la metodologia seguita per sviluppare ciascuna delle macro fasi di cui è composto il lavoro di tesi e i relativi risultati.

Macrofase 1

Metodologia

L'analisi della letteratura è stata svolta per indagare, all'interno del più ampio tema inerente il comportamento del consumatore, il coinvolgimento e la fidelizzazione dei clienti e come ciò possa fornire un valore aggiunto all'impresa. Inoltre, è stato analizzato il tema della Gamification e di come questa possa essere applicata nell'ambito del marketing. La metodologia comprende i seguenti step:

- Ricerca degli articoli attraverso il database EBSCO e il motore di ricerca Google Scholar. Il periodo di ricerca considerato va dal 2008 al 2014. Le parole chiave utilizzate sono: customer engagement, customer loyalty, gamification e loro combinazioni. Sono state, quindi, selezionate le pubblicazioni contenenti questi termini nel titolo o nell'abstract. Da questa ricerca sono emerse 190 pubblicazioni.
- Primo screening degli articoli inerenti il tema investigato tramite la lettura dell'abstract. In questo modo sono stati selezionati circa 40 articoli.
- Secondo screening per identificare il campione di riferimento (12 articoli).
- Analisi e sintesi degli articoli individuati.

Inoltre, è stato seguito il corso "Gamification" di Kevin Werbach (<https://www.coursera.org/>), per approfondire il tema.

Risultati

Dall'analisi degli articoli selezionati è stato elaborato il framework riportato in Figura 2, dal quale è possibile notare come la gamification influisca sia su il customer engagement che sulla fidelizzazione. Le aziende quindi dovranno puntare su queste leve per poter ottenere un valore aggiunto. I numeri riportati in figura rappresentano il riferimento ai numeri di pubblicazione degli articoli dai quali è stato possibile evincere quel determinato elemento.

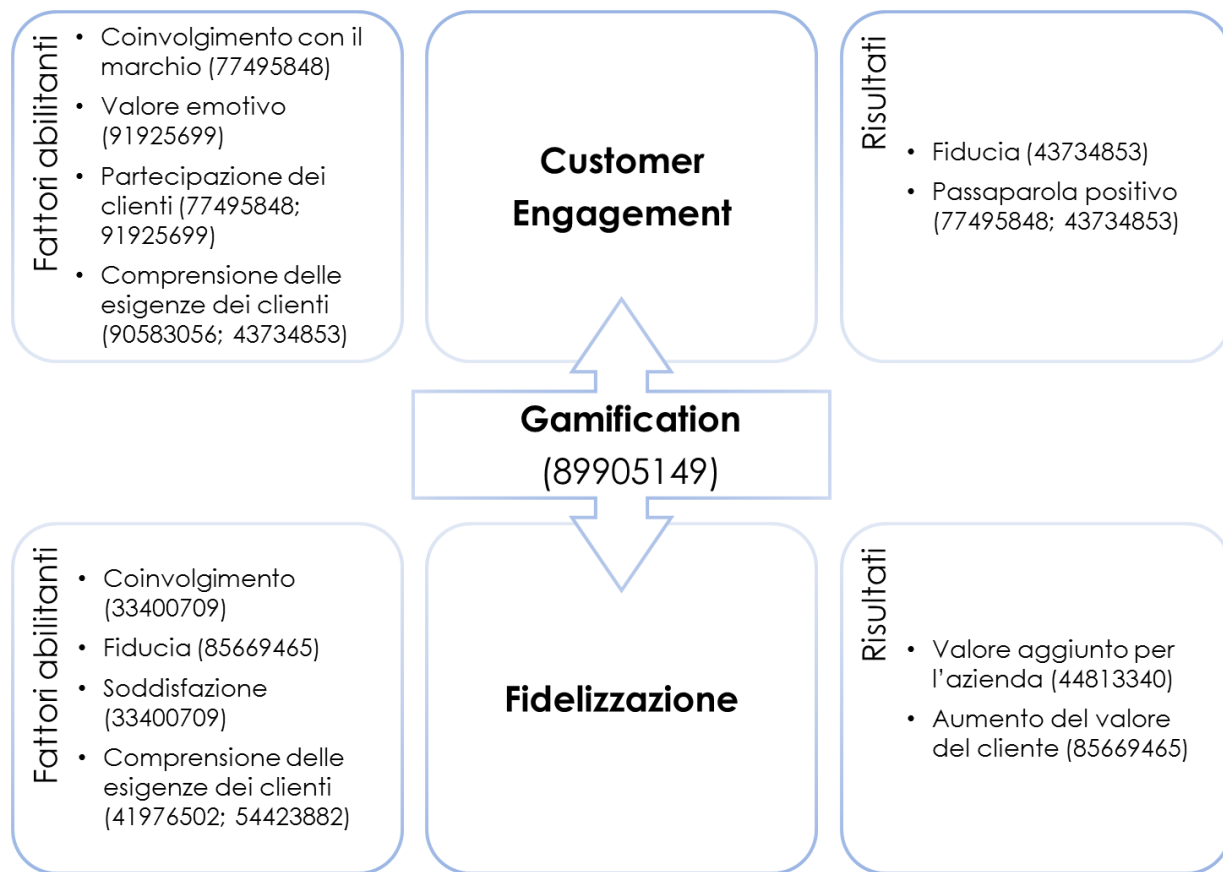


Figura 2 Framework

Macrofase 2

Fase	Metodologia	Risultati
Analisi del sito	È stato studiato il sito sia per quanto riguarda l'organizzazione che per i contenuti.	Il sito è organizzato in 4 sezioni, in cui sono presenti informazioni utili sia per gli studenti che per le segreterie e i riferimenti degli esercenti convenzionati.
Analisi servizi as-is	Sono stati esaminati tutti i servizi presenti sul sito e poi sono stati suddivisi in classi.	I servizi offerti dal MIUR si dividono in: <ul style="list-style-type: none"> • Online: per avervi accesso alle è necessaria l'attivazione della carta ed il login all'area riservata. Questi servizi sono inerenti a libri e riviste, software e hardware, telefonia e internet, vacanze studio, viaggiare in aereo, viaggiare in nave e viaggiare in treno • Offline: per avervi accesso non è necessaria l'attivazione della carta online. Possono essere suddivisi in 6 macro categorie a seconda della classe merceologica di appartenenza; in Figura 3 vengono mostrate le aree con le rispettive percentuali.
Interviste studenti e segreterie	Interviste telefoniche a 26 scuole (almeno una per regione) localizzate sia nei comuni che nei capoluoghi di provincia. Le domande miravano ad ottenere informazioni riguardanti la tempistica di arrivo delle carte, la comunicazione e la modalità di consegna agli studenti.	La modalità con cui le carte vengono consegnate agli studenti è di arbitrio della scuola stessa e prevede che lo studente si rechi in segreteria oppure la consegna della carta direttamente in classe. Anche la modalità con cui viene trasmessa l'informazione è lasciata alle scuole.
	Questionario via web ad un campione di 1211 studenti (42% ragazzi e 58% ragazze) tra i 12 e i 19 anni, appartenenti a diverse località italiane e a differenti tipologie di istituti. In primo luogo venivano richieste informazioni demografiche, seguivano poi domande	Dalla somministrazione del questionario e dalla rielaborazione dei dati ricavati sono stati ricavate le seguenti informazioni: <ul style="list-style-type: none"> • Il 74% del campione ha ritirato la Carta • % di attivazione della Carta (Figura 4) • Motivazioni per la non attivazione della Carta (Figura 5) • Modalità di comunicazione dell'iniziativa (Figura 6) • Il 22% dei ragazzi che hanno ritirato la carta l'ha utilizzata

	<p>inerti l'attivazione della carta. Inoltre erano presenti delle domande per comprendere le motivazioni e i driver che spingono i ragazzi ad utilizzare o meno la carta. Infine venivano richieste preferenze riguardo possibili servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo dei servizi offerti (• Figura 7) • il 78%, di coloro che hanno ritirato la Carta, ha dichiarato di non averla mai usata a causa della scarsa conoscenza dei servizi offerti e per la poca significatività degli sconti proposti.
Mapa del processo	<p>Utilizzando i dati ricavati dall'analisi del sito e dalle interviste sono stati mappati i macro processi connessi all'utilizzo della carta seguendo la metodologia BPMN utilizzando il software ARIS Express 2.4.</p>	<p>I macro processi a monte dell'utilizzo della carta sono comunicazione presenza della carta in segreteria, ritiro della carta ed attivazione della carta. Tali macro processi sono esplosi più nel dettaglio in Figura 8 e in Figura 9.</p>

Tabella 1 Metodologia e risultati Macrofase 2

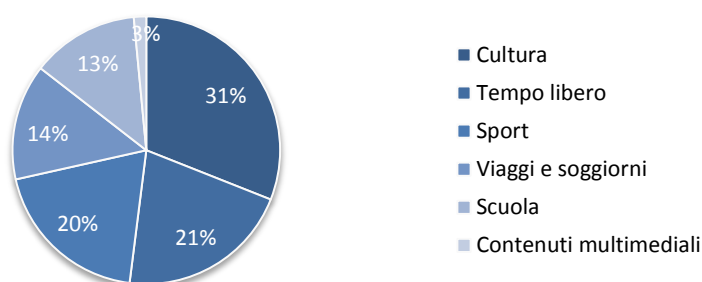


Figura 3. Distribuzione servizi offline offerti da IoStudio

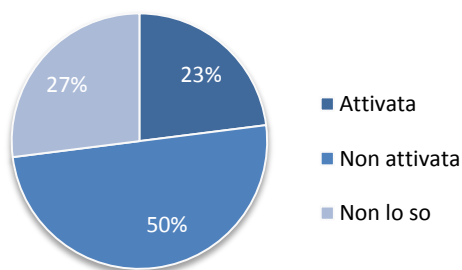


Figura 4 percentuali di attivazioni della Carta

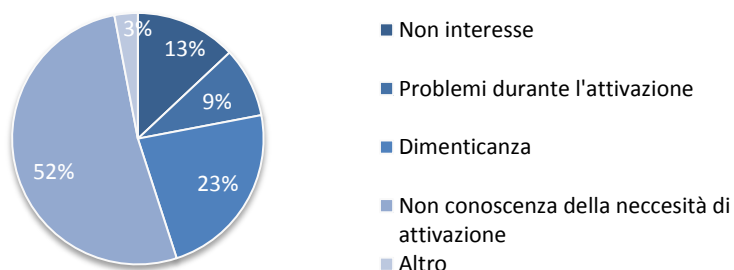


Figura 5 Motivazioni per la non attivazione della Carta

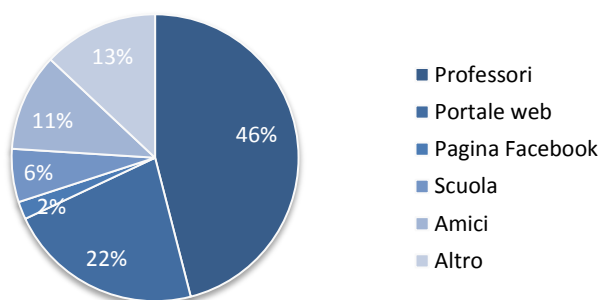


Figura 6 Modalità di comunicazione dell'iniziativa

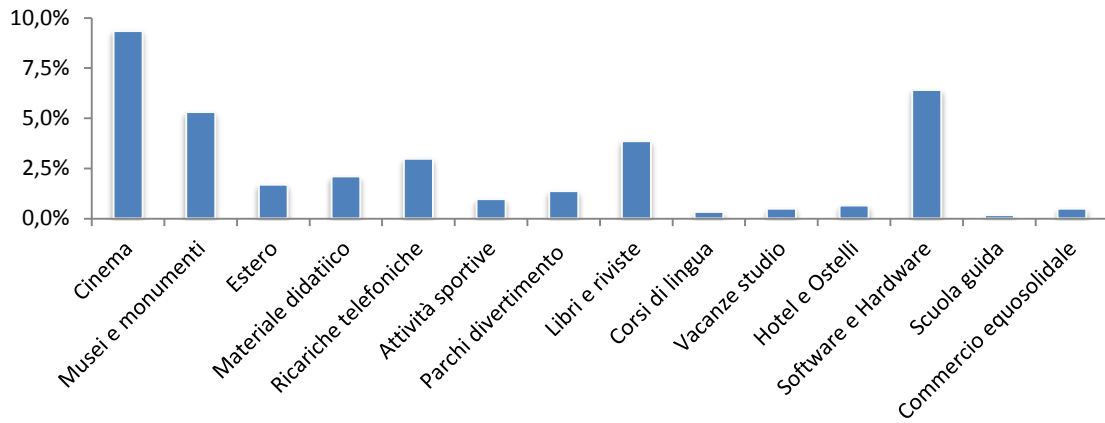


Figura 7. Utilizzo dei servizi offerti da IoStudio

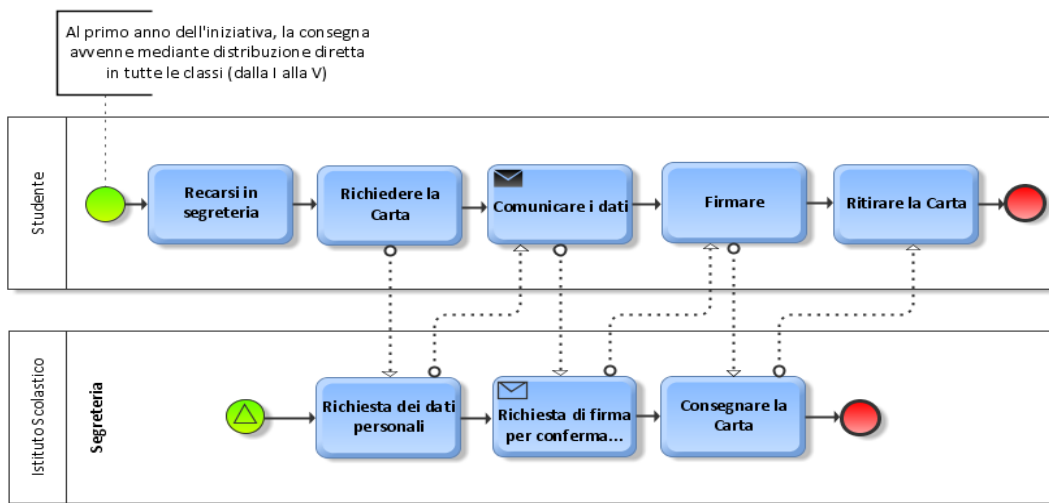


Figura 8 Macro-processo di ritiro

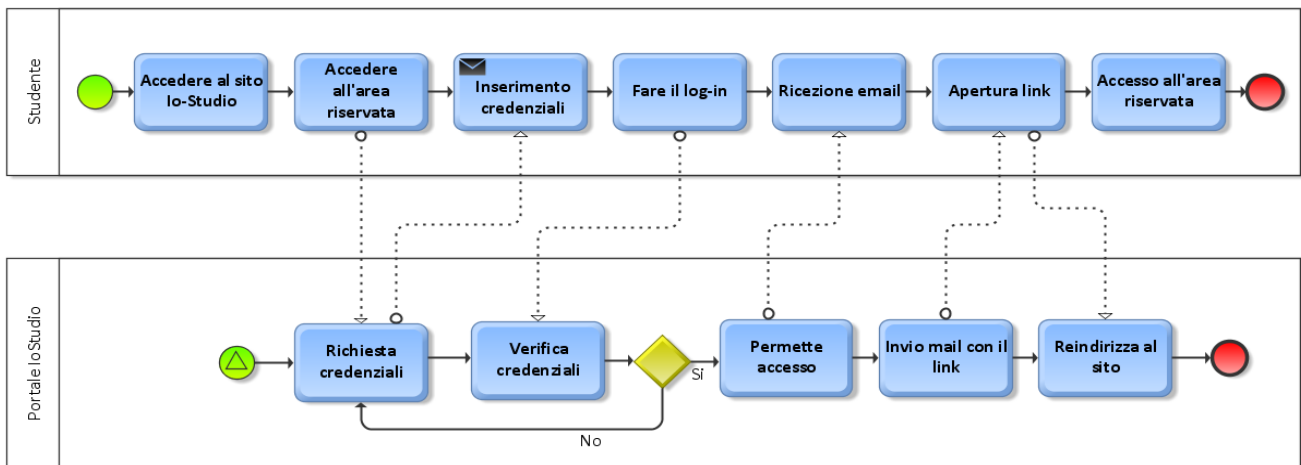


Figura 9 Macro-processo di attivazione

Macrofase 3

Fase	Metodologia	Risultati
Definizione del Target	Ricerca ed analisi dati inerenti gli studenti.	È stato definito il target di riferimento.
Analisi consumer behaviour	Definizione delle abitudini e delle preferenze del target di riferimento tramite sia i dati ISTAT che il questionario sopra citato nel quale è stato chiesto di esprimere almeno due preferenze rispetto ad interessi e attività coltivati nel tempo libero.	I ragazzi di età compresa tra i 15 e i 19 anni, secondo dati ISTAT (2012), prediligono l'utilizzo della televisione, di internet e del pc rispetto a radio e quotidiani. Molto popolari sono attività quali il cinema e lo sport, mentre il teatro e i musei non riscuotono grande successo. In Figura 10 e in Figura 11 sono mostrati i risultati ottenuti dal questionario inerenti le attività coltivate nel tempo libero e possibili ulteriori servizi desiderati.
Confronto servizi as-is desiderato	Sono state confrontate le preferenze espresse dal campione con i servizi attualmente offerti da Io-Studio.	Le principali preferenze espresse sono: <ul style="list-style-type: none"> • materiale didattico, libri e riviste; • corsi di lingua e vacanze studio; • biglietti ferroviari, aerei e navali; • cinema, teatro e parchi divertimento. Per quanto riguarda la parte didattica e i mezzi pubblici l'offerta risponde in maniera adeguata sia con i servizi online che con quelli offline alle esigenze degli studenti. Mentre i corsi di lingua e le vacanze studio ricoprono una scarsa percentuale dell'intera offerta.
Confronto servizi offerti da BancoPosta	Sono state analizzate le iniziative proposte da BancoPosta, in particolare: crowdfunding, musica in streaming e offerta di un entertainment pack. L'appeal di queste iniziative è stato testato attraverso il questionario sopra citato.	Il crowdfunding e la musica in streaming non hanno riscosso successo tra i ragazzi in quanto il primo non è in linea con le esigenze del target di riferimento mentre il secondo è disponibile anche gratuitamente. La possibilità di acquistare un entertainment pack ad un prezzo scontato invece è stata apprezzata dal campione, in particolare il 75% l'ha ritenuta vantaggiosa.

Tabella 2 Metodologia e risultati Macrofase 3

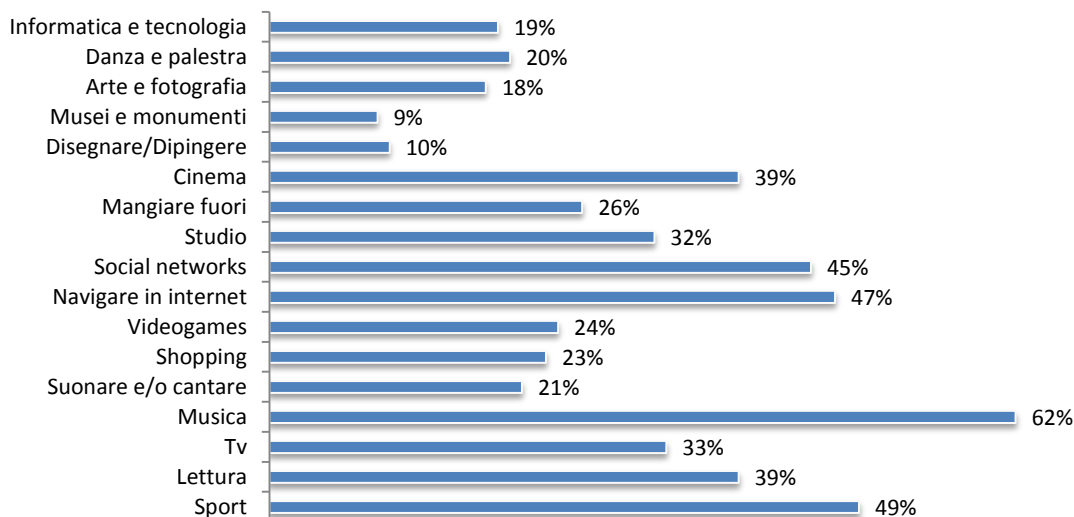


Figura 10 Interessi ed attività coltivate dai ragazzi intervistati

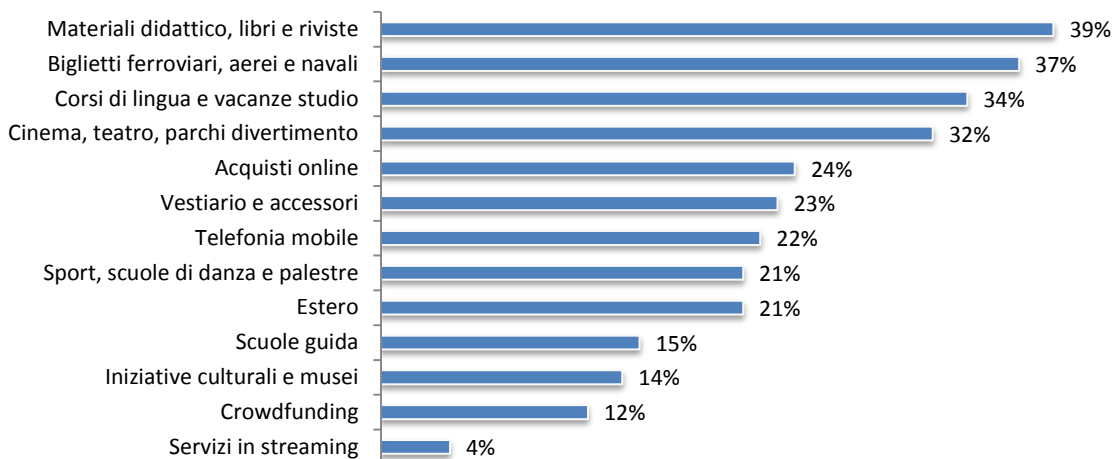


Figura 11 Preferenze espresse dai ragazzi intervistati

Macrofase 4

Fase	Metodologia	Risultati
Benchmark carte prepagate per minorenni	Analizzati i servizi offerti da 8 carte di differenti banche italiane	In Tabella 4 è riportato il confronto dei servizi offerti.
Benchmark carte per studenti universitari	Analizzati i servizi offerti da 4 carte di differenti Università italiane	In Tabella 5 è riportato il confronto dei servizi offerti.
Benchmark carte studenti internazionali	Analizzati i servizi offerti da 5 carte di differenti stati	In Tabella 6 è riportato il confronto dei servizi offerti.
Benchmark carte fedeltà	Analizzati i servizi offerti da 5 carte fedeltà di diverse aziende	In Tabella 7 è riportato il confronto dei servizi offerti.
Benchmark iniziative di engagement e fidelizzazione	Analizzate iniziative di successo portate avanti da differenti aziende	È stato preso in considerazione il tema del marketing tribale, esaminando il caso di Tim Tribù attraverso cui Tim ha creato un fenomeno sociale basato su concetto di comunità, con un'immagine giovane e divertente. Ancora all'interno di questo ambito rientra la strategia messa in atto da Ducati Motor Holding S.p.A, dove creare il senso di appartenenza è diventato la linea guida di tutti i processi aziendali e di tutte le attività di marketing. In tal senso la funzione di marketing è stata integralmente sostituita dalla funzione "community" e il concetto di tribù è stato progressivamente introdotto in azienda per indicare non tanto il generico mondo dei possessori di moto Ducati, bensì una comunità di individualità differenti con ruoli diversi nella società, che si riconoscono tuttavia nel totem, inteso come oggetto di una passione condivisa che unifica il gruppo. Un altro tema investigato è stato la gamification, attraverso vari esempi in cui l'aspetto ludico del gioco è stato inserito in altri campi per aumentare il coinvolgimento dei clienti.

Tabella 3 Metodologia e risultati Macrofase 4

Nome carta	Caratteristiche			
	Costo di emissione	Acquisti in Italia	Acquisti all'estero	Acquisti su Internet
TransCash	24€	✓	✓	✓
PostePay Junior	5€	✓	✓	✓
Carige Easy pay Young	5€	✓	✓	✓
Cart@perta Teen	Gratuito	✓	✓	✓

OOM+	Gratuito	✓	✓	✓
OneMoreOrange	Gratuito	✓	✓	✓
CartaSi Eura	5€	✓	✓	✓
UniCreditCard Click	13,50€	✓	✓	✓

Tabella 4 Confronto carte prepagate per minorenni

Nome Carta	Caratteristiche				
	Costo di emissione	Riconoscimento status di studente	Sconti con negozi convenzionati	Comunicazione tramite Mail-list	Pagamenti interni all'Università
University Student Card	Gratuito	✓	✓	✓	
Genius Card	Gratuito	✓	✓		
Enjoy Unibg	Gratuito	✓	✓		✓

Tabella 5 Confronto carte per studenti universitari

Nome Carta	Caratteristiche						
	Costo di emissione	Target di riferimento	Sconti con negozi convenzionati	App per smartphone	Contest a premi	Pagamenti all'interno della scuola	Altri servizi
Nus (National Unions of Students)	12£	Studenti delle scuole secondarie, del college e dell'università inglesi	✓	✓	✓		
Edu.card	Gratuito	Studenti scuole superiori austriache				✓	
ISIC Card	10€	Studenti	✓	✓			Emergency Help Line, ISICConnect
Studentkortet	Gratuito	Studenti delle scuole superiori e dell'università svedesi	✓	✓			Partecipazione ad eventi sportivi a prezzi agevolati

Tabella 6 Confronto carte per studenti internazionali

Nome carta	Caratteristiche						
	Raccolta Punti	Avanzamento di livello	Sconti	Collaborazione con altri brand	Contest a premi	App per smartphone	Servizi dedicati per i possessori della carta
You & Eni	✓	✓		✓	✓		✓
Skin UCI Card	✓		✓			✓	✓
The Space			✓				✓
Grande Cinema 3		✓	✓				

Tabella 7 Confronto carte fedeltà

Macrofase 5

Metodologia

Sulle base delle analisi svolte è stato proposto ai referenti aziendali un piano composto da una serie di azioni finalizzate ad aumentare l'engagement e la fidelizzazione dei ragazzi alla carta "IoStudio". Tale piano è stato presentato ai referenti aziendali i quali hanno scelto solo alcune delle azioni proposte per un ulteriore approfondimento.

Risultati

In Tabella 8 sono riportate le proposte presentate ai referenti aziendali.

Azioni	Breve descrizione	Riscontri con analisi precedenti
Disegna la tua carta	Organizzazione di un contest tra i ragazzi, i quali potranno presentare una loro idea sulla grafica della carta. La migliore sarà poi premiata e realizzata l'anno seguente.	<ul style="list-style-type: none"> • 330 ragazzi hanno mostrato interesse per la pittura, fotografia e arte in genere (Figura 10) • Gamification: Volkswagen ha invitato i propri consumatori a progettare il loro nuovo veicolo, e questi hanno pubblicato sul web i propri progetti affinché altri li vedessero e scegliessero i loro preferiti
Applicazione "loStudio" per smartphone	Gestione di un proprio account da parte degli studenti per svolgere una serie di attività quali: controllare il credito residuo e lo sconto in cashback accumulato, individuare negozi e offerte nelle vicinanze, ricevere notifiche su offerte e servizi d'interesse, condividere tramite social network sconti, offerte e posizione. Allo stesso modo anche gli esercenti potranno gestire un loro account per comunicare sconti real-time ed offerte speciali ai clienti più fedeli.	<ul style="list-style-type: none"> • 1098 ragazzi hanno mostrato interesse rispetto all'utilizzo di internet e social network (Figura 10) • Gamification: Foursquare è una piattaforma che permette di poter condividere e registrare la propria posizione con altri utenti sfruttando una logica game • Le app sono uno strumento diffuso e altamente utilizzato da altre carte come ISIC, Nus, Studentkortet
Offerta di contenuti multimediali	Sconti su contenuti multimediali come Appstore, Playstore e Itunes, giochi per console, acquisto di un e-reader e principali librerie multimediali.	<ul style="list-style-type: none"> • Il 39% dei ragazzi tra i 15 e i 19 anni ha mostrato interesse rispetto alla lettura e vorrebbero nuovi servizi in questo ambito (Figura 10 e Figura 11) • Nel 2014 negli U.S.A. il 53% della popolazione leggerà eBook, nel resto del mondo occidentale entro il 2015 si avrà che 1 lettore su 5 sarà digitale • Tasso annuale previsto di crescita dei ricavi da download di app pari al 40%
Iniziativa sportive	Organizzazione di eventi sportivi e partecipazione come sponsor ai giochi sportivi studenteschi. Attivazione di ulteriori convenzioni per lo sport rispetto alle attuali.	<ul style="list-style-type: none"> • 831 ragazzi hanno mostrato interesse rispetto allo sport e in particolar modo al calcio • Attualmente l'offerta ai ragazzi in questo ambito è limitata a corsi di vela, il 90% • Marketing tribale: creazione di eventi sociali collegati al brand
Attività scolastiche	Organizzazione di contest tra istituti e premiazione di quelli che raggiungono il maggior numero di attivazione delle carte tramite borse di studio per la realizzazione di un progetto scolastico.	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicazione dell'iniziativa ai ragazzi avviene nel 52% dei casi all'interno della scuola (Figura 6) • Marketing tribale: creare affiliazione e unità all'interno dei vari istituti nel raggiungimento di uno stesso obiettivo
Comunicazione	Rendere più efficiente la comunicazione dell'iniziativa tramite video virali, testimonial e canali media in target	<ul style="list-style-type: none"> • 495 studenti hanno mostrato una scarsa conoscenza dell'iniziativa e dei servizi offerti • Scarsa comunicazione e promozione dei benefici e occasioni d'uso della Carta • 967 ragazzi hanno mostrato interesse rispetto alla televisione e internet (Figura 10) • TimTribù ha utilizzato Mtv come canale media per i giovani dai 14 ai 24 anni
Concorso a premi e Sconti Spot	L'assegnazione di punti ed avanzamento di livello secondo la logica game e sconti spot.	<ul style="list-style-type: none"> • You&eni prevede sconti diversificati a seconda della fidelizzazione del cliente • Logica game derivante dalle teorie di gamification per una motivazione estrinseca • Groupon è un'azienda che offre sconti giornalieri presso aziende locali o internazionali ai suoi clienti

Tabella 8 Proposte di engagement e fidelizzazione

I referenti aziendali, per l'approfondimento, hanno scelto l'applicazione, le iniziative sportive e le attività scolastiche.

Per quanto riguarda l'applicazione si è pensato che questa, oltre alle funzionalità di base come gestione di un proprio account, controllo del credito residuo e dello sconto in cashback accumulato e conoscenza delle offerte, potrà avere le funzionalità aggiuntive riportate in Tabella 9.

Funzionalità	Breve descrizione
Social	L'app stessa sarà il fattore abilitante per la creazione della community IoStudio.
Bacheca della scuola	Inserimento e visione di annunci per la compravendita di libri usati ed altro materiale scolastico e non.
Gaming	Assegnazione di punti per varie attività svolte come attivazione della carta, acquisti vari, acquisti effettuati la settimana del proprio compleanno, invitare gli amici ad effettuare il download dell'app, segnalare negozi aderenti all'iniziativa ad amici.
Geolocalizzazione	Individuazione degli esercenti convenzionati più vicino a te, conoscere la posizione dei propri amici ed inoltre permettere agli esercenti di fornire sconti dedicati.

Tabella 9 Funzionalità app "IoStudio"

Per quanto riguarda le iniziative sportive è stato proposto di partecipare come sponsor a campionati studenteschi e a campionati provinciali, regionali e nazionali, relativi a diverse discipline come calcio, ciclismo, atletica, sci, nuoto, basket, ecc.

Inoltre, si è pensato all'organizzazione di eventi, nelle principali città italiane, che possano riunire tutti coloro che hanno la carta e che condividono gli stessi interessi. All'interno di questi potranno essere organizzati contest tra i ragazzi e concerti per incentivarne la partecipazione. Sempre in ambito sportivo è opportuno aggiungere convenzioni in campi più vicini ai ragazzi, quali il calcio, il nuoto, la pallavolo e la danza.

Infine, l'organizzazione di una competizione sul numero di attivazioni della carta tra gli istituti che avranno espresso volontà di partecipazione al contest. Questo prevedrà la messa in palio di un premio in denaro, che le scuole potranno utilizzare per la realizzazione di un progetto presentato all'atto di iscrizione al contest. L'obiettivo del contest è infatti rendere le scuole parte attiva nel processo di attivazione della carta.

3. Conclusioni e Sviluppi futuri

Gli obiettivi del progetto sono stati raggiunti mediante la consegna e la presentazione dei deliverables al committente e ai referenti aziendali (rispettivamente Head of communication, loyalty and partnership e Product manager payments cards), contenenti i risultati delle analisi sopra citate.

Gli sviluppi futuri prevedono l'implementazione da parte di BancoPosta del piano per poter migliorare il servizio e l'implementazione delle proposte per aumentare l'engagement e la fidelizzazione generate da tale progetto.