



GIFT CARD: LA CONVERGENZA STRATEGICA DI RETAIL, MARKETING E FINANZA

Da strumento di pagamento
sostitutivo a vero e proprio
prodotto di consumo

di Salvatore Bellomo

Nate come mezzo di pagamento in sostituzione dei buoni d'acquisto cartacei, i cosiddetti voucher, nel tempo le Gift Card hanno assunto lo stato di vero e proprio prodotto di consumo, con delle specifiche logiche di posizionamento a scaffale nella grande distribuzione, di marketing e di pricing. L'assonanza con le carte fedeltà e i programmi loyalty hanno fatto sì che col tempo le Gift Card

e i programmi di fidelizzazione trovassero delle aree di sovrapposizione e ne venisse sempre più spinto l'utilizzo come strumento di incentivazione trasversale a diversi settori.

Abbiamo quindi assistito a un primo fenomeno di convergenza strategica tra due settori, quello dei prodotti di largo consumo e quello del marketing strategico, non necessariamente riferito ai prodotti di consumo. Molto recentemente si è infine registrata una nuova tendenza che prevede da un lato l'utilizzo delle Gift Card presenti nella grande distribuzione come strumento di pagamento elettronico (di fatto delle carte di pagamento anonime) o come sistema per veicolare prodotti finanziari all'interno della grande distribuzione, dall'altro il mezzo per veicolare prodotti di consumo attraverso filiali di istituti finanziari, trasformandole in veri e propri punti vendita al dettaglio.

Si è quindi trattato di una convergenza di tre settori distinti (*consumer good*, marketing strategico e banking) in un'unica soluzione, con conseguenti ripercussioni nelle logiche di mercato e soprattutto nella definizione dei confini di mercato cui eravamo abituati.

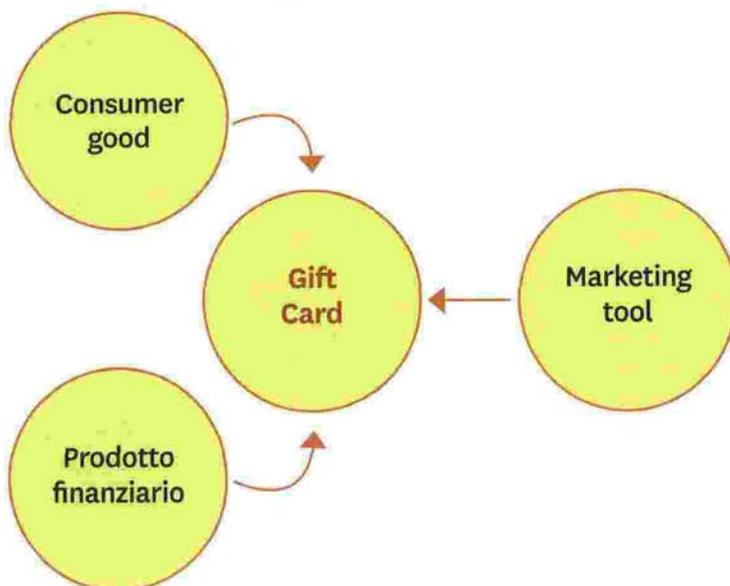
Da sostituto del voucher a prodotto di consumo

In una fase iniziale la distribuzione ha adottato le Gift Card come puro sostituto del voucher cartaceo. La scelta comportava notevoli vantaggi per il commerciante, di tipo gestionale, di immagine, logistici. La Gift Card era esclusivamente privata, si comprava e si utilizzava all'interno dello stesso negozio o catena.

Successivamente la Gift Card ha assunto un

FIGURA 1

Convergenza strategica della Gift Card



ruolo di prodotto a tutti gli effetti, venendo veicolata anche su negozi o catene non riferiti a chi le ha emesse.

La veicolazione di Gift Card di diversi brand in molteplici punti vendita appartenenti a differenti catene, ha richiesto il superamento di problematiche tecnologiche legate alla attivazione di carte di terzi e alla gestione della distribuzione e degli spazi espositivi. È nata quindi la figura del Fornitore di servizi Gift Card, che posiziona i propri "Gift Card Mall", gli espositori che contengono le Gift Card, presso le insegne della distribuzione o "terze parti", che divengono il punto di contatto con l'acquirente (in figura un Gift Card Mall presso un Ipermercato Panorama). Le catene del retail di qualunque settore, così come i singoli dettaglianti, sono il naturale canale di vendita delle Gift Card, anche se non esistono o quasi limiti. Qualunque punto di contatto con il consumatore finale può essere infatti visto come un potenziale mezzo per veicolare la vendita di Gift Card (stazioni ferroviarie, aeroporti, stadi, uffici postali, ecc.), avendo come unico limite la presenza di un terminale elettronico connesso alla rete del Fornitore di servizi Gift Card e la natura del prodotto offerto.

Le Gift Card sono uno strumento promozionale molto apprezzato sia dall'azienda sia dal consumatore poiché consente di sfruttare in un modo innovativo questa leva di marketing ed al tempo stesso permette al consumatore di scegliere quando sia più opportuno utilizzarlo, diventando meno coercitivo.

Le principali tipologie di promozioni in cui la Gift Card trova il suo utilizzo ideale sono le promozioni indicate come "non di prezzo", tra cui i concorsi, il collezionamento e Gift on/in pack, che consiste nell'offrire un regalo come accompagnamento al prodotto principale al fine di renderlo più attrattivo per il consumatore.

Anche l'applicazione delle Gift Card come strumento per incentivare e gratificare la forza lavoro sta riscontrando molto successo. Tra le caratteristiche alla base di tale successo ci sono la flessibilità di prezzo e di utilizzo, la personalizzazione, l'alto valore percepito, superiore al valore reale, il risparmio fiscale. Infatti, in base alla vigente normativa fiscale italiana, esiste una franchigia per la quale i premi assegnati a dipendenti o agenti non sono oggetto di tassa-



Gift Card Mall di un Ipermercato Panorama

zione e non confluiscano nel reddito del ricevente (art. 51 del T.U.I.R.).

Gift Card e finanza

Dalla metà degli anni 80 ci fu una deregolamentazione dei mercati finanziari che consentì il superamento della linea di confine tra il settore bancario e quello della vendita al dettaglio. Le principali catene di retail hanno cominciato a fornire servizi finanziari, ma tale implementazione comporta delle difficoltà notevoli sia per le banche commerciali, che vedono aumentare la competizione, sia per la distribuzione, che necessita di ingenti risorse finanziarie, prerogativa limitata a pochi colossi a livello mondiale.

La soluzione è arrivata con la Gift Card finanziaria, che consiste in una Gift Card che veicola prodotti e servizi finanziari quali carte di pagamento elettroniche, coperture assicurative di durata breve o brevissima o non convenzionali. I punti vendita al dettaglio possono includere in questo modo i prodotti finanziari con relativa facilità, ad esempio tramite l'utilizzo di un Gift Card Mall e, allo stesso modo, le istituzioni finanziarie possono agevolmente offrire prodotti di varia natura all'interno delle proprie filiali, sfruttando la versatilità delle Gift Card.

La Gift Card finanziaria

Per analizzare il nuovo spazio di mercato che crea questa tipologia di prodotto, è stata utilizzata la Blue Ocean Strategy. Il principio su cui si basa consiste in un approccio strategico che permette di superare l'attuale concetto di concorrenza creando un nuovo spazio di mercato, modificando e oltrepassando i limiti di quello attuale.

Riportando tale approccio al settore del largo consumo e a quello bancario, si può constatare come le Gift Card finanziarie consentano di oltrepassare i confini di questi due mercati, in quanto le caratteristiche della Gift Card finanziaria tendono a seguire i pregi di un *consumer good*, pur essendo un prodotto finanziario a tutti gli effetti, come mostrato nello Strategy Canvas. I key factors individuati per descrivere la Gift Card finanziaria sono stati comparati con un prodotto finanziario "standard". Essi sono:

1. **Prezzo.** Il prezzo delle Gift Card è inferiore ai prodotti finanziari tradizionali e la standardizzazione del prodotto e i ridotti costi

connessi rendono convenienti anche versioni a basso valore.

- Necessità di conto corrente.** Un prodotto finanziario classico ha bisogno di essere appoggiato su un conto corrente. La Gift Card finanziaria annulla questa necessità.
- Necessità di risorse finanziarie.** Per offrire alla propria clientela tradizionale i prodotti finanziari è necessario avere a disposizione un fondo economico equivalente ad una banca o istituzione finanziaria (Carrefour, Sainsbury, Texco, ad esempio hanno tutte creato una propria banca). Le Gift Card finanziarie mettono a disposizione questa tipologia di prodotti e servizi tramite ridottissimi investimenti. Il costo è inferiore anche a quello dei *consumer good*, poiché i prodotti esposti non sono acquistati.
- Necessità di formazione del personale di vendita.** L'erogazione di un qualsiasi prodotto finanziario prevede solitamente un'intermediazione con personale di diverso tipo e ai vari livelli. In questo caso con la Gift Card finanziaria si eliminano i costi e gli oneri che prevedono questa relazione, evitando anche l'assistenza presso il punto vendita.
- Tempo di acquisto.** Per quanto l'informatizza-



Esempio di Gift Card Finanziaria

zione abbia decisamente accelerato i tempi per comprare i prodotti finanziari, rimane sempre un certo ritardo legato alle pratiche amministrative. La Gift Card finanziaria, data la sua immediatezza, riduce notevolmente il tempo richiesto per l'acquisto.

- Costo "go to market".** Il costo per rendere disponibile al cliente finale un servizio finanziario è ancora considerevole, nonostante sia stato ridotto dall'automatizzazione dei processi. Nel caso della Gift Card finanziaria il costo è notevolmente inferiore, trattandosi di un prodotto altamente standardizzato che sfrutta gli efficienti canali di vendita al dettaglio.

FIGURA 2
Strategy Canvas di una Gift Card finanziaria

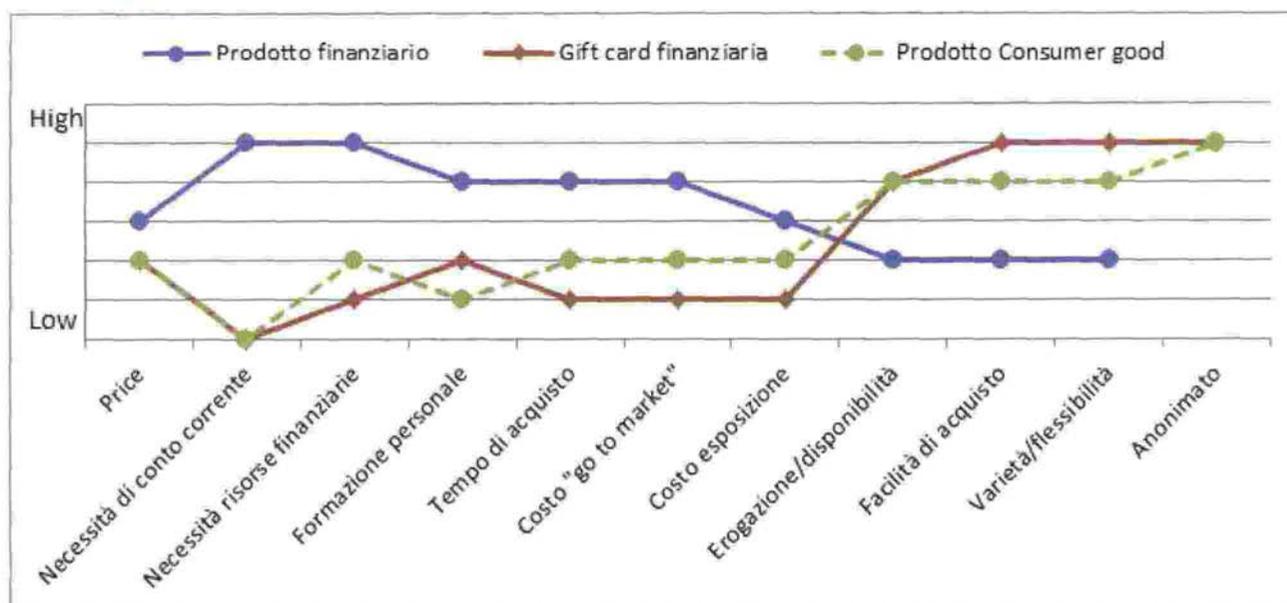


FIGURA 3
La ERRC grid

Eliminate
Necessità di conto corrente

Raise
Erogazione/disponibilità
Facilità di acquisto
Varietà/flessibilità

Reduce
Prezzo rispetto ai prodotti
finanziari tradizionali
Rapporto personale
Tempo di acquisto
Costo "go to market"
Costo esposizione

Create
Anonimato

7. **Costo di esposizione.** Un prodotto finanziario classico tipicamente è offerto tramite uno sportello dedicato, comportando costi considerevoli. Le Gift Card hanno un costo espositivo ridottissimo, inferiore anche ai beni di consumo, occupando un'area limitata all'interno di punti vendita già esistenti (es. Gift Card Mall) e offrendo, allo stesso tempo, un'elevata varietà.
8. **Erogazione/disponibilità.** Per erogazione o disponibilità si intende la disponibilità oraria del prodotto. Il servizio finanziario "classico", sebbene possa essere inizialmente venduto tramite il web, deve essere finalizzato in una fascia oraria lavorativa tramite l'invio di documenti e moduli e successiva validazione. Le Gift Card finanziarie, usufruendo di un'abilitazione automatizzata tramite il conferimento del PIN, rendono immediata l'abilitazione 24 ore su 24.
9. **Facilità di acquisto.** La Gift Card finanziaria può essere facilmente acquistata in moltissimi luoghi di acquisto abituali. Inoltre, la comparazione tra i prodotti, anche tramite un portale online, è più agevole anche dei *consumer good* poiché si tratta di un prodotto che non varia nella forma.
10. **Varietà/flessibilità.** Le Gift Card consentono di variare con semplicità e a basso costo i prodotti e servizi offerti e i loro prezzi.

11. **Anonimato.** Il fattore caratterizzante delle Gift Card finanziarie consiste nella garanzia dell'anonimato dell'utilizzatore. Questa caratteristica consente loro di avvicinarsi al denaro contante, pur mantenendo i connotati di uno strumento di pagamento elettronico quali la registrazione di tutte le transazioni eseguite da chi riceve il denaro, consentendo di ridurre drasticamente l'evasione fiscale.

L'analisi Blue Ocean permette quindi di osservare come la Gift Card finanziaria tenda ad avvicinare le caratteristiche del prodotto finanziario a quelle dei *consumer good*, offrendo interessanti opportunità e creando un nuovo spazio di mercato che rende la concorrenza con i prodotti finanziari tradizionali irrilevante.

A seguito della Strategy Canvas, si può considerare la ERRC grid (Eliminate-Reduce-Raise-Create grid). In tale schema si possono osservare quali fattori dovrebbero essere eliminati (*eliminate*), quali dovrebbero essere ridotti (*reduce*) o aumentati (*raise*) e quali creati (*create*) rispetto agli standard attuali del settore.

La Gift Card finanziaria può consentire alla distribuzione di creare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, di aumentare la fidelizzazione dei clienti ed aumentarne la soddisfazione tramite un'offerta più ampia e completa, nonché di aumentare la redditività. Per l'istituto finanziario si ha la possibilità di aumentare i canali di vendita sfruttando il bacino di clienti offerto dalla distribuzione e la possibilità di avvicinare, tramite prodotti innovativi che rispondono ai bisogni quotidiani, due segmenti altrimenti difficilmente raggiungibili: gli *unbanked* e gli *underbanked*.

Conclusioni

La Gift Card finanziaria può quindi essere ritenuta un prodotto unico che è, allo stesso tempo, bene di consumo, strumento di marketing e prodotto finanziario: un prodotto che ne racchiude tre, le cui tre proprietà permangono qualsiasi sia il principale utilizzo. Concepita come prodotto finanziario, può di fatto essere utilizzata come strumento di marketing (ad es. all'interno di promozioni come nel caso del recente rebate effettuato da Samsung Italia a Natale 2014, in cui per ogni acquisto di televisori curved venivano regalate agli acquirenti delle Gift Card Master

Radiografia delle Gift Card

Le Gift Card sono delle carte prepagate che permettono di acquistare in un momento successivo un determinato bene o servizio, oppure di essere utilizzate come delle carte di pagamento anonime sul circuito di emissione (per esempio Visa o Mastercard). Il mercato si divide principalmente in due grandi segmenti di riferimento: il mercato così detto "consumer" o B2C, riferito alle Gift Card acquistate direttamente

dai consumatori e normalmente utilizzate come regalo, e il mercato così detto "business" o B2B, riferito agli acquisti fatti da società per diversi scopi, che vanno dalla promozione agli incentivi. Esiste inoltre, anche se ancora in fase embrionale, un mercato governativo o B2G, in cui le Gift Card sono utilizzate per esempio per piani di assistenza ai disoccupati o per la distribuzione delle pensioni. Lanciate nel mercato

statunitense nel 1994, hanno raggiunto una considerevole diffusione in pochi anni raggiungendo un valore di mercato complessivo pari a 80 miliardi di dollari nel 2006. In quell'anno era già considerato il regalo preferito dalle donne e il terzo per gli uomini. Una ricerca effettuata da Boston Consulting Group stima per il 2017 negli USA un valore di mercato di circa 450 miliardi di dollari, di cui 85 B2C, 197 B2B e 163 B2G.

Card), rimanendo allo stesso tempo un prodotto con le caratteristiche di un prodotto di consumo, chiaramente osservabile dalla Strategy Canvas, e quindi utilizzabile come regalo.

La sua natura di prodotto "triplice" e unico nel suo genere, permette una differenziazione dagli altri per definizione e quindi di occupare una posizione "chiara, distintiva e desiderabile rispetto ai prodotti concorrenti nella mente dei consumatori obiettivo".

Dopo gli Stati Uniti, i primi paesi europei ad adottare le Gift Card sono stati la Francia e il Regno Unito. Oggigiorno, le opportunità e i

mercati delle Gift Card sono distribuiti in modo non uniforme all'interno del vecchio continente, rispecchiando in un certo modo i valori delle economie dei singoli Stati. Nel 2012 venti Stati europei raggiungevano un valore di mercato potenziale B2C di 27,3 miliardi di euro, mentre il mercato potenziale B2B valeva 33,0 miliardi di euro.

Le prospettive riferite alle Gift Card nel mercato italiano sono principalmente una conseguenza dell'altissima potenzialità di mercato riguardante le carte prepagate (telefonia, pay TV, musica, ...). La popolazione italiana, difatti, presenta più di ogni altra una grande propensione verso l'adozione di prodotti prepagati piuttosto che verso quelli offerti in abbonamento. Recenti analisi effettuate da Visa e MasterCard stimano che nei prossimi anni il potenziale di mercato delle prepagate in Italia sarà di oltre 60 miliardi di euro e la quota rappresentata dalle Gift Card sarà di almeno 20 miliardi di euro. ▣

FIGURA 4

Opportunità nel mercato europeo

	Opportunità di mercato totale	Opportunità nel settore B2C	Opportunità nel settore B2B
Francia	14.043,0	3.563,2	10.479,9
Regno Unito	7.153,9	3.286,9	3.867,0
Germania	7.070,9	4.006,9	3.064,1
Russia	6.715,5	3.459,5	3.256,0
Italia	5.226,0	2.401,1	2.824,9
Spagna	4.094,0	1.881,0	2.213,0
Altri	15.957,8	8.663,5	7.294,1
Totale	60.261,1	27.262,1	32.999,0

Valori in milioni di euro



Salvatore Bellomo è Managing partner di Inside Partners, società di consulenza strategico-finanziaria specializzata in operazioni di finanza straordinaria; insegna Strategia presso la facoltà di Ingegneria gestionale dell'Università di Padova e presso i Master della Fondazione CUOA. È autore del libro *Gift Card: Una convergenza strategica. Dove retail, marketing e finanza si incontrano* (Franco Angeli).