130 ANNI DI PROGRAMMI FEDELTÀ. È IL MOMENTO DI SUPERARLI?

CON CLIENTI LIBERI DI CAMBIARE IDEA E AGENTI AI CHE CONFRONTANO I BRAND, LA LOYALTY VA OLTRE IL PROGRAMMA: DIVENTA UNA RELAZIONE DA MERITARE, FONDATA SU FIDUCIA, DATI RESTITUITI E CREAZIONE DI VALORE

Andrea Demodena



Da sinistra Federico Rocco e Luca Lanza di Kettydo (a Dgs Company), autori del volume "Re-thinking loyalty. Da programma fedeltà a sistema di relazione" (Franco Angeli).

Nel 2026 ricorrono 130 anni dal lancio degli S&h Green Stamps, i bollini verdi con cui nel 1896 la Sperry & Hutchinson diede vita a uno dei primi programmi fedeltà moderni su larga scala. È curioso che proprio in questo anniversario esca un libro che parte da una domanda quasi provocatoria: dopo oltre un secolo di punti, raccolte e premi, ha ancora senso pensare la loyalty principalmente come un programma?

E la storia è persino più lunga. Già nel 1793, si racconta, alcuni commercianti americani consegnavano ai clienti gettoni di rame da spendere negli acquisti successivi. Cambia la tecnologia (il gettone, il bollino, la tessera, l'app), ma la logica "torna e avrai qualcosa in cambio" ha più di due secoli. È proprio questa logica che "Re-Thinking Loyalty" rimette in discussione: non per archiviare il programma fedeltà, ma per riportarlo a ciò che è, uno strumento e non la strategia. Al suo posto gli autori propongono un percorso che va dal loyalty program al loyalty system fino al loyalty brand, pensato per un interlocutore nuovo, il "Consumatore Zero": un cliente che non deve nulla a nessuno e che ogni giorno ha gli strumenti per cambiare idea.

Ne parliamo con Federico Rocco, founder e ceo di Kettydo (a Dgs Company), e Luca Lanza partner e consultancy practice director della stessa azienda, e autori del volume "Re-thinking loyalty.

Da programma fedeltà a sistema di relazione" (Franco Angeli), che si apre con la prefazione di Cristina Ziliani, responsabile scientifico dell'Osservatorio fedeltà dell'Università di Parma.

IL PROGRAMMA È UNO STRUMENTO, NON LA STRATEGIA O PEGGIO ANCORA L'OBIETTIVO



Due manager di un'agenzia che di loyalty vive ogni giorno scrivono un libro che, in sostanza, sostiene che il programma fedeltà non basta più. Non è un po' come segare il ramo su cui si è seduti?

Federico Rocco. È il modo più serio di difendere quel ramo. Proprio perché lavoriamo sulla loyalty ogni giorno, vediamo quanto spesso le chiediamo cose che un programma non può fare: compensare un momento complicato per il cliente nella gestione di una problematica, una promessa di marca debole che non si concretizza, una piattaforma tecnologica non integrata o un'esperienza digitale macchinosa che ruba tempo e pazienza. Abbiamo visto clienti ad altissima frequenza con legami fragilissimi e persone che spendono poco ma generano advocacy, contenuti e dati. Frequenza e fedeltà hanno smesso di coincidere e chi continua a confonderle finisce per vendere punti sempre più a sconto. Il libro non dice che il programma è inutile. Dice che è uno strumento, non la strategia o, peggio ancora, l'obiettivo. Se stiamo segando un ramo, è quello della loyalty intesa come catalogo premi, sconti, coupon. Il ramo su cui vogliamo stare è la loyalty come capacità dell'organizzazione.

Luca, nel libro introducete il "Consumatore Zero". Quanto c'è della tua formazione storico-antropologica in questa figura? E perché non vi convince più l'idea del consumatore "infedele"?

Luca Lanza. Moltissimo. L'idea del consumatore "infedele", in realtà, mi ha sempre convinto poco: contiene già un giudizio. Se una persona cambia marca, confronta, sperimenta, perché dovremmo considerarlo un problema suo? La formazione storico-antropologica mi ha insegnato a diffidare delle categorie che trasformano comportamenti contingenti in identità permanenti. Da qui nasce il Consumatore Zero: ha zero fedeltà preassegnata, non ci deve nulla e oggi dispone di informazioni, alternative e strumenti di confronto che rendono la scelta molto più libera.

Federico Rocco. La conseguenza, per chi progetta loyalty, è concreta. Se penso che il cliente vada trattenuto, costruisco barriere, incentivi e soglie. Se riconosco che può rimettere continuamente in discussione la relazione, devo chiedermi quali ragioni gli sto offrendo per scegliermi ancora. La lente antropologica, per me, serve soprattutto a questo: ricordare che prima del target viene una persona capace di scegliere. E forse, quando cambia brand, la prima domanda dovrebbe riguardare la relazione, non la sua presunta infedeltà.

Federico, hai attraversato diverse fasi dell'evoluzione del digital marketing. Oggi, con l'agentic commerce, una parte della scelta potrebbe essere delegata a sistemi che confrontano prodotti, prezzi, recensioni e condizioni. Che cosa succede alla fedeltà quando tra brand e persona entra un agente Ai?

Federico Rocco. Il digitale ha chiesto ai brand prima di essere trovati, poi di essere scelti. L'agentic commerce aggiunge un terzo esame: essere verificati. Un

agente non prova fedeltà, ma confronta in pochi secondi prezzo, disponibilità, condizioni di reso, recensioni e coerenza tra ciò che il brand dichiara e ciò che fa. E non dimentica: un reso gestito male diventa un dato, non un ricordo che sbiadisce. Per la loyalty è una notizia scomoda e insieme buona. Scomoda, perché vantaggi opachi, condizioni scritte in piccolo e benefici leggibili solo dentro un'app rischiano di diventare invisibili. Buona, perché premia chi è affidabile davvero. I brand non parleranno più solo con le persone, ma anche con le loro estensioni digitali. La persona delega l'esecuzione della scelta, non i criteri. Il compito del brand è entrare in quei criteri e meritare di restarci.

Da qui nasce il passaggio dal loyalty program al loyalty system e infine al loyalty brand. Come si riconosce un'azienda che ha fatto davvero questo salto? E che ruolo ha il loyalty purpose?

Federico Rocco. Dal modo con cui riconosce e interpreta i segnali. Prendiamo, per esempio, il customer care ovvero cura dei clienti nei momenti più delicati delle loro interazioni: se è misurato sul tempo medio di chiamata, l'azienda sta ottimizzando un costo; se è misurato su quanti clienti restano dopo un problema, sta governando una relazione. Allo stesso modo la gestione dei dati: li chiede solo quando sa già che cosa restituirà in cambio in termini di esperienza, prodotto, coinvolgimento. Il loyalty purpose tiene insieme questi segnali. Non risponde alla domanda "perché esistiamo", ma a una più scomoda: a che cosa siamo disposti a rinunciare per meritare di essere scelti ancora? Un purpose che non costa niente non vale niente.

I BRAND NON PARLERANNO PIÙ SOLO CON LE PERSONE MA ANCHE CON LE LORO ESTENSIONI DIGITALI

Il loyalty system attraversa marketing, crm, dati, tecnologia, customer care e operation. Nelle aziende reali, con budget e obiettivi separati, chi lo governa? La "regia sistemica" non rischia di essere un modello ideale?

Federico Rocco. La regia esiste già, in ogni azienda. Il punto è che oggi la fa il cliente: è lui a ricomporre i pezzi, a ripetere i propri dati a tre canali, a spiegare due volte la stessa pratica, a scoprire che il beneficio promesso in app non vale in negozio. La domanda non è se serva una regia, ma chi debba pagarne il costo. Nella pratica non partiamo dall'organigramma, che è il modo più sicuro per non partire. Partiamo da un momento della relazione, per esempio i primi novanta giorni di un nuovo cliente, e gli diamo un responsabile end to end con un indicatore che nessuna funzione può muovere da sola. Non serve che marketing, it e customer care si vogliano bene: serve che abbiano lo stesso numero da far crescere. Quando quel caso funziona, diventa il modello per il successivo. La regia sistemica non si decreta: si dimostra, un journey alla volta.

Cristina Ziliani scrive nella prefazione che il libro "mantiene le promesse" anche sul piano operativo. Dove vedete più spesso fallire i progetti?

Luca Lanza. Talvolta nella tecnologia, ma più raramente. Falliscono in tre momenti. All'inizio, quando il brief è già una soluzione: "ci serve una nuova app", "dobbiamo cambiare piattaforma". Si chiede alla tecnologia di risolvere un problema organizzativo e discovery e assessment, le fasi che Cristina Ziliani indica come le più preziose, vengono

compresse perché sembrano tempo perso. A metà, quando il business case si regge su iscritti e redemption: il sistema viene premiato per l'attività che genera, non per la relazione che costruisce, e impara a fare rumore. Dopo, ed è il fallimento più sottovalutato: il progetto finisce al go-live. Il budget si esaurisce con il lancio, mentre un loyalty system si giudica al diciottesimo mese, non al primo. Per questo nel libro build e operate stanno nello stesso capitolo.

LA DOMANDA GIUSTA NON È QUANTO COSTANO I REWARD, MA CHE COSA COMPRIAMO CON OGNI EURO

La stessa revisione riguarda i reward. Dite che la reward economy non coincide con il catalogo premi e proponete di riconoscere anche feedback, referral o partecipazione. Come si porta questa visione davanti a un cfo? E che futuro ha il premio fisico?

Federico Rocco. Il cfo è un alleato, se gli si parla nella sua lingua. I punti sono una moneta che l'azienda emette e che va a bilancio come debito: un cfo capisce meglio di chiunque. La domanda giusta non è quanto costano i reward, ma che cosa compriamo con ogni euro. Molti programmi pagano sconti su acquisti che sarebbero avvenuti comunque: sussidiano comportamenti che esistono già. Spostare il riconoscimento su ciò che crea valore nuovo, un referral, un profilo arricchito che genera una nuova azione, una recensione, un reso evitato, trasforma il reward da costo a investimento. E la prima cosa che portiamo al cfo è un sistema di controllo: senza incrementalità misurata, ogni business case di loyalty è un atto di fede.

Luca Lanza. Il premio fisico chiede di più. È il punto in cui il purpose smette di essere una dichiarazione e diventa un oggetto: entra in casa, resta, spesso sopravvive alla relazione che doveva celebrare. Se finisce in un cassetto o in discarica, il brand ha trasformato la propria gratitudine in un rifiuto. Per questo colgo l'occasione per lanciare una sfida. Il conto economico di una strategia di loyalty dovrebbe includere anche l'impatto sul pianeta: produzione, logistica, imballaggi, fine vita. Non come voce di reputazione, ma come costo reale. Il premio del futuro sarà più raro, più durevole, a volte immateriale. E dirà del brand più di qualsiasi manifesto.

Il libro si chiude su dati e Ai, e Ziliani parla di una visione "non estrattiva, ma rigenerativa" dei dati. Non è troppo ottimistica? E dove mettete il limite all'automazione?

Luca Lanza. Non è ottimismo, è economia. Il modello estrattivo ha avuto un costo rimasto per anni fuori bilancio e che oggi si vede: consensi più selettivi, browser che bloccano il tracciamento, regole più severe, persone che lasciano un indirizzo email finto pur di non essere inseguite. Pensiamo all'agricoltura: un terreno sfruttato rende molto per qualche stagione, poi si impoverisce; un terreno curato restituisce ogni anno più di quanto gli si chieda. Con le relazioni accade lo stesso. Ogni dato che una persona ci lascia è fiducia prestata e va restituita con gli interessi. Anche per l'Ai il limite non è tecnico, è morale. Le macchine possono decidere sempre di più il come e il quando; il perché di una relazione resta una scelta umana, e la responsabilità non si delega. Più gli algoritmi si somiglieranno, più sarà l'umanità a distinguere un brand dall'altro.