



# Omnichannel branding

*La vera sfida è integrare i canali creando circoli virtuosi che avvantaggino sia il negozio fisico, sia il web, sia il mobile*

di Bruno Busacca, Sandro Castaldo, Sarah Ghaddar, Monica Grosso e Maria Carmela Ostillo

Viviamo in un'economia sempre più interconnessa, caratterizzata da una moltiplicazione di *touchpoint* e canali (fisici e virtuali) a disposizione di clienti e aziende. Questa crescente ubiquità distributiva, questa proliferazione di punti di contatto e di esperienza rappresenta un importante elemento dell'economia attuale. Una peculiarità con cui molte aziende stanno cercando di familiarizzare, prima di poterla gestire e valorizzare. Se, da una parte, la multicanalità moltiplica le occasioni di contatto con il cliente – accrescendone potenzial-

mente le opportunità di vendita, la capillarità distributiva, l'*awareness* e l'*intimacy* col cliente –, dall'altra comporta dei rischi collegati all'aumento del conflitto fra canali. Rischi che si sono acuiti con l'avvento dei canali virtuali per via della loro spiccata «pervasività». Tale pervasività dipende essenzialmente da due elementi che connotano i canali elettronici rispetto a quelli fisici: il potenziale informativo e l'*a-spazialità* riconducibile all'a-fisicità delle strutture di vendita.

In particolare l'*a-spazialità* dell'attività di intermediazione svincola definitivamente le opportunità di vendita di un prodotto

dalla sua distribuzione fisica e dalla presenza capillare sul territorio. In un negozio virtuale, la distribuzione si affranca dalla dimensione spaziale e temporale, riducendo quel gap spazio-temporale che tradizionalmente giustifica l'esistenza degli intermediari commerciali. Nell'economia tradizionale la naturale limitazione spaziale del mercato su cui insiste il singolo punto di vendita ha rappresentato un elemento funzionale alla prevenzione o alla limitazione del conflitto fra diversi distributori nell'ambito di spazi territoriali ben definiti. Le politiche di distribuzione selettiva o in esclusiva (per esempio, i contratti di con-

cessione o di distribuzione in esclusiva) rappresentano tradizionali modalità *space-based* adottate proprio per evitare conflitti fra diversi canali o intermediari.

Nell'era dell'intermediazione digitale tali soluzioni non hanno più efficacia, imponendo alle imprese di ricercare nuove soluzioni *non-space-based*. Si tratta, infatti, di conciliare nell'ambito delle politiche distributive dell'impresa i nuovi canali elettronici con quelli tradizionali, cogliendo l'essenza delle relazioni (di sostitutività e/o di complementarietà) che tra essi si manifestano e individuando nuove modalità di prevenzione, gestione e valorizzazione del conflitto di tipo non-space-based.

Il presupposto da cui bisogna muovere per comprendere la possibilità di gestione della multicanalità è rappresentato dalla consapevolezza che i diversi canali producono specifici servizi per la domanda. Ciascun punto di vendita – reale o virtuale che sia – produce specifici servizi di tipo logistico (prossimità, orario di apertura e ampiezza assortimentale), informativo (pre-selezione, profondità assortimentale e consulenza) e accessorio (servizi post-acquisto, garanzie, servizi finanziari e così via). Ciascun acquirente di un prodotto nell'ambito di un punto di vendita in realtà acquista sempre un binomio costituito da merci più servizi commerciali. I servizi commerciali prodotti dai diversi format commerciali sono spesso molto diversi, proponendosi pertanto di soddisfare diversi bisogni dei consumatori. Un'edicola può soddisfare un bisogno di prossimità; un negozio specializzato un bisogno di tipo informativo e di pre-selezione dell'offerta; una *vending machine* può produrre utilità di tem-

po e incontrare l'esigenza connessa agli orari di apertura; una Grande Superficie Specializzata (GSS) è in grado di offrire una profondità assortimentale e una maggiore possibilità di scelta; un *e-tailer* è in grado di offrire profondità di assortimento, velocità nella consegna e massimo livello di prossimità. Insomma ciascun format distributivo produce servizi differenziati.

La multicanalità in passato spesso non è stata sfruttata dalle imprese per via del forte timore di cannibalizzazione fra canali e di possibili conflitti con gli intermediari tradizionali, che si vedono in questo modo traditi dall'impresa. Quindi si è tradizionalmente interpretata la multicanalità in una visione essenzialmente competitiva e conflittuale, volta a creare esperienze diver-

za di più canali limitando il conflitto potenziale tramite la differenziazione e la predisposizione di barriere.

Nella prospettiva delle imprese, la creazione di nuovo valore per il cliente passa invece attraverso un'interpretazione della multicanalità da *competitiva* a *coopetitive*. Operativamente, questo implica studiare strategie di accrescimento dell'ubiquità della marca (*multipoint strategy*), in una prospettiva di *differenziazione dell'offerta*. Attraverso una reinterpretazione del ruolo e dei servizi offerti dai diversi canali diventa possibile superare l'approccio competitivo per abbracciarne uno collaborativo, in cui i canali *concorrono* alla produzione di valore per il cliente (*coopetition*).

L'*omnichannel management* (OCM) è quindi considerabile come un'ulteriore evoluzione della multicanalità, orientata a superarne i limiti e i vincoli: una gestione sinergica dei numerosi canali e touchpoint, al fine di migliorare l'esperienza del cliente e ottimizzare la performance aziendale. Ciò implica il riconoscimento che i differ-

enti canali interagiscano tra loro e siano utilizzati simultaneamente dai clienti. E le aziende, a loro volta, dovrebbero utilizzare i canali in modo intercambiabile e simultaneo per facilitare la *customer experience*. Ecco così che due canali, a parità di prodotto offerto, contribuiscono in una prospettiva omnichannel a creare valore per il consumatore, seguendo il suo viaggio (*journey*) e partecipando alla creazione di una *seamless experience* (Figura 1).

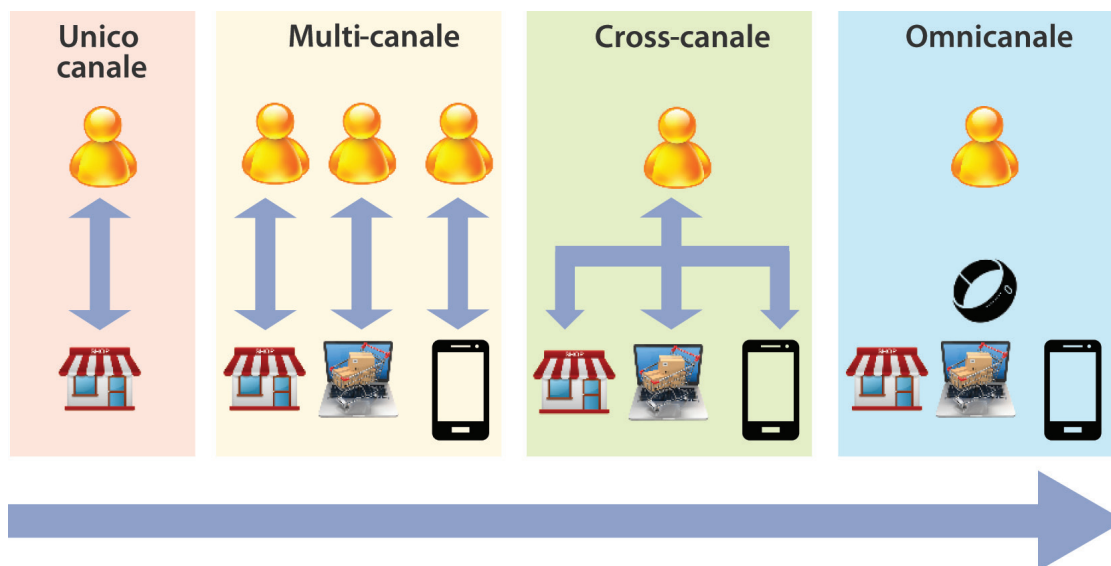
La ricerca

Per approfondire le modalità con cui le aziende stanno affrontando la sfida dell'*omnicanalità* sul mercato italiano, è stata condotta una ricerca esplorativa basata sull'a-

(1) K. Melis, K. Campo, L. Lamey, E. Breugelmans, «A Bigger Slice of the Multichannel Grocery Pie: When Does Consumers' Online Channel Use Expand Retailers' Share of Wallet?», *Journal of Retailing*, 92(3), 2016, pp. 268-86.



figura 1 | il percorso verso l'omnicanalità



nalisi dei casi di dieci imprese impegnate nel gestire le problematiche e le opportunità collegate alla proliferazione dei canali, secondo la metodologia del *multiple cases study*. La costruzione del panel ha coinvolto settori eterogenei (servizi, prodotti B2C, retail, prodotti B2B), includendo al contempo *pure player* e imprese tradizionalmente operanti sui canali fisici. Per ciascuna azienda selezionata, sono state condotte interviste a *key informant* – ossia a manager con ruoli cardine nella gestione dei canali della propria realtà aziendale – identificati a valle di una prima intervista esplorativa con il top management (Tabella 1). Le oltre 250 pagine trascritte, esito delle venti ore di registrazione, sono state codificate ed elaborate con strumenti di *content analysis* al fine di estrapolare i concetti chiave ed evidenziarne le principali connessioni.

Il primo elemento indagato dalla ricerca è l'interpretazione del concetto stesso di omnicanalità. In linea con quanto sostenuto in letteratura, le varie definizioni fornite

dal nostro panel pongono l'accento su tre elementi chiave:

■ **il canale**, inteso come «*la varietà dei percorsi che possono essere intrapresi per portare il prodotto all'utilizzatore finale*» (Informant 2, Direttore Marketing Aftermarket – Industria manufacturing) e la «*fusione di tutti i canali in un unico canale costantemente aperto*» (Informant 1, General Manager – Pure player);

■ **il cliente**, posto al centro della sfida omnicanale: «*è un modo di pensare al cliente, all'utente, mettendo l'utente customer first*» (Informant 6, Legal Director – Pure player). Dunque, una sfida entro cui diventa necessario «*consentire al cliente di fare quello che vuole, quando vuole, in funzione delle proprie necessità*» (Informant 3, Direttore Marketing e Comunicazione – Servizi bancari), poiché «*il cliente non è un cliente del canale, è un cliente del prodotto*» (Informant 7, Direttore generale - Retail B&M);

■ **l'incrocio senza barriere** (*seamless*) fra cliente e canale, ossia la «*possibilità di avere contatto e possesso della marca, in senso di acquisto, nei vari canali*» (Informant 5, Direttore Mar-

keting e Comunicazione – Retail B&M), facendo in modo che «*tutti i canali siano interconnessi l'uno con l'altro, evitando al cliente di ripartire ogni volta su un singolo canale*» (Informant 11, Head of Italy Global Market – Servizi utilities).

Per contestualizzare le interpretazioni fornite, la ricerca ha inoltre indagato:

- i. la dimensione strategica sottostante, intesa come l'insieme dei fattori endogeni ed esogeni che spingono verso l'omnicanalità, o che – al contrario – vengono percepiti dalle aziende come barriere;
- ii. la dimensione organizzativa, ossia le dinamiche interne messe in atto dalle aziende per gestire la proliferazione dei canali a disposizione, quale *in primis* l'allineamento della struttura organizzativa;
- iii. il *channel mix*, i canali prevalentemente utilizzati, nonché le logiche di utilizzo e di integrazione lungo il customer journey;
- iv. le tecniche e i processi che caratterizzano la mappatura e l'analisi del customer journey;

tabella 1 | il panel di ricerca

|              | Job title                                    | Macro-Industry          |
|--------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| Informant 1  | General Manager                              | Pure player             |
| Informant 2  | Direttore Marketing Aftermarket              | Industria-manufacturing |
| Informant 3  | Direttore Marketing e Comunicazione          | Servizi bancari         |
| Informant 4  | Head of CRM & Omnichannel Banking            | Servizi bancari         |
| Informant 5  | Direttore Marketing e Comunicazione          | Retail (B&M)            |
| Informant 6  | Legal Director                               | Pure player             |
| Informant 7  | Direttore Generale                           | Retail (B&M)            |
| Informant 8  | Direttore Generale                           | Industria-manufacturing |
| Informant 9  | Director, Commercial Operations & Digital    | Servizi TLC             |
| Informant 10 | Omnichannel & AI Manager                     | Servizi TLC             |
| Informant 11 | Head of Italy Global Market                  | Servizi utilities       |
| Informant 12 | Direttore Generale                           | Industria-manufacturing |
| Informant 13 | Direttore dei Sistemi                        | Retail (B&M)            |
| Informant 14 | Responsabile Pianificazione Strategica       | Retail (B&M)            |
| Informant 15 | Corporate Omnichannel and eCommerce Director | Retail (B&M)            |

v. i KPI adottati per monitorare gli effetti delle politiche aziendali.

A sintesi del progetto di ricerca, l'articolo riporta un'analisi integrata degli aspetti indagati, con l'obiettivo di evidenziarne gli elementi ricorrenti e non le singole specificità (aziendali e/o di settore).

### La dimensione strategica

Tra i principali *driver dell'omnicanalità* (fattori abilitanti e barriere) ritroviamo innanzitutto alcuni

elementi *esogeni*, in *primis* il livello di maturità del mercato e le abitudini di acquisto predominanti nell'industria: per esempio, «*l'avvento del mobile è stato un acceleratore rispetto a quella che era l'esperienza dell'utente in precedenza*» (Informant 6, Legal Director – Pure player).

A questi si aggiungono alcuni aspetti *endogeni* all'impresa, come la cultura aziendale, il commitment del top management, la formalizzazione di un piano strategico e l'allocazione di un budget de-

dicato, per l'aggiornamento – e in alcuni casi la re-ingegnerizzazione – delle strutture organizzative, delle competenze e dei processi, nonché delle infrastrutture IT e logistiche. A tal riguardo un manager sostiene che «*il limite più grande è interno, più che esterno; è un limite soprattutto organizzativo e di sistemi*» (Informant 5, Direttore Marketing e Comunicazione – Retail B&M).

### La dimensione organizzativa

Sotto il *profilo organizzativo*, la principale integrazione si riscontra nella gestione della comunicazione, dove predomina un approccio top-down. In ottica di vendita emergono invece tre approcci, corrispondenti a diversi livelli di maturità nella gestione dell'omnichannel.

■ *Progressiva integrazione interfunzionale*, con istituzione di una funzione o un team di coordinamento dedicato all'omnichannel management (Figura 2), i cui rapporti organizzativi si rinvergono nel marketing, nel digital e/o nell'e-commerce, ma la cui visione prospettica predominante identifica un ribaltamento del rapporto organizzativo: «*[L'omnichannel manager è] una figura molto forte che si colloca al di sopra di marketing ed e-commerce (...) e risponde all'amministratore delegato e basta, altrimenti è difficile muovere queste figure di coordinamento*» (Informant 5, Direttore Marketing e Comunicazione – Retail B&M).

■ *Parziale integrazione interfunzionale*, in cui, in assenza di una funzione *ad hoc*, si prevede una formalizzazione di sinergie tra funzioni (come tavoli di lavoro cross-canale, team interfunzionali, comitati).

■ *Assenza di integrazione interfunzionale*. In questo caso i diversi canali corrispondono a diverse funzioni delegate a gestire i canali e operare separatamente.



figura 2 | omnichannel manager cv

**Quali competenze?**

- Strategiche
- Analitiche
- Tecnologiche e digitali
- Di prodotto/servizio
- Relazionali (di coordinamento)

**Il team ideale**

- Esperti di canale e UX design
- CRM & business analytics
- Information technology
- Legal (per data acquisition e data analytics)

« Open mind totale, deve essere un bel mix fra capacità analitica e strategica, deve saper gestire un team di business intelligence, quindi un po' i numeri li deve capire, deve saper vedere lontano, deve avere ottime doti relazionali, per fare in modo che l'omnicanalità sia trasversale all'azienda [...] deve capire anche un po' di tecnologia. »

(Informant 3 – Direttore Marketing e Comunicazione – Servizi Bancari)

### Il channel-mix: la mappatura dei canali

Nelle interviste si è approfondito quali canali utilizzano le imprese nella relazione con i clienti e in quali fasi del customer journey. In particolare, a valle di una mappatura preventiva dei principali canali utilizzabili dalle aziende, è stato chiesto agli informant di identificare i touchpoint (online e/o offline) adottati dalla propria in tre momenti relazionali chiave: comunicazione, acquisto e servizio clienti (Figura 3).

L'adozione di strategie omnicanale si riscontra prevalentemente nella comunicazione, entro cui predomina una pianificazione sinergica e complementare di canali al contempo online e offline, in un *media mix* ampio e variegato.

Per quanto i manager sottolineino un aumento degli investimenti in comunicazione sul digitale, il tradizionale paradigma *oneway* – proprio dei mass media – tende a pervadere anche i canali digitali. E, per contro, la possibile rottura dell'unidirezionalità dei mass me-

dia raggiungibile grazie alle nuove tecnologie – come l'uso di *call to action* interattive – risulta ancora sporadica e sperimentale. Per esempio: «Ci abbiamo provato ma non funziona. I QR-code sono ancora un oggetto molto sconosciuto agli italiani, almeno sul nostro target» (Informant 3, Direttore Marketing e Comunicazione – Servizi bancari).

Come esemplifica l'affermazione di un manager del panel, di fronte a una moltiplicazione di format e touchpoint cresce l'importanza di una comunicazione coerente (*brand consistency*), resa possibile da una gestione verticale del brand (top-down): «Quando parte la nuova campagna, Facebook è pianificato come Canale 5. Deve essere tutto integrato e tutto sinergico. Devi essere talebano e molto rigido nella gestione del brand» (Informant 3, Direttore Marketing e Comunicazione – Servizi bancari).

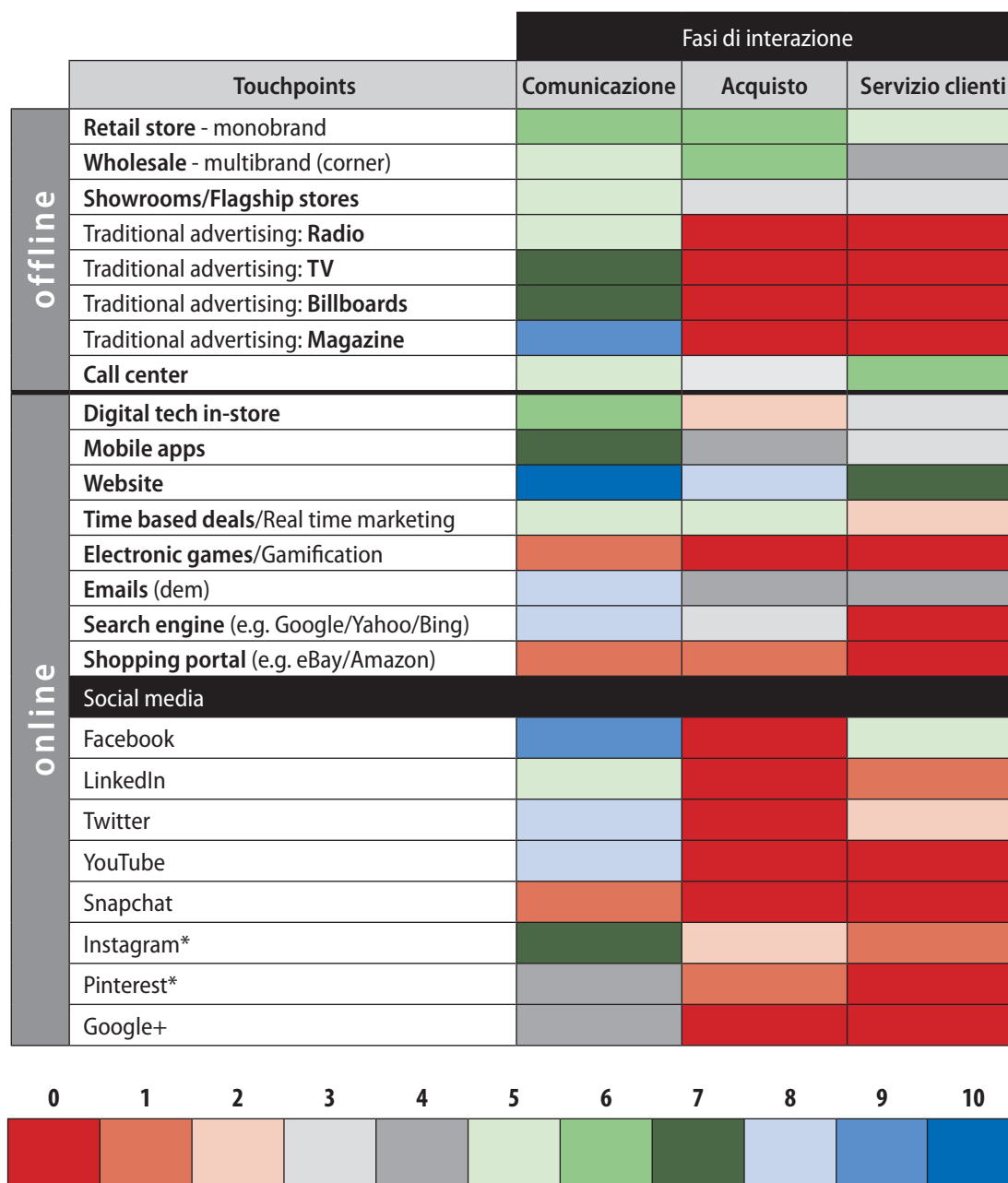
Nella maggior parte dei casi i canali social sono gestiti da agenzie media, e – più che far proprio un approccio relazionale – alimentano i consueti piani di comunicazione con nuovi codici narrativi, con-

tribuendo per esempio a *brand reputation* e *consideration* attraverso l'uso, *in primis*, dello *storytelling*. «L'attività di brand nei prossimi mesi sarà legata proprio a questo, mostrare i veri volti delle persone, raccontare le loro storie» (Informant 6, Legal Director – Pure player). L'unico medium a vestire un ruolo più social è Facebook, gestito per lo più internamente e utilizzato in alcuni casi in logica trasversale al customer journey (per esempio, come servizio clienti).

In fase di acquisto e servizio clienti, il channel mix delle aziende appare meno articolato e composito. In entrambi i casi predominano canali offline consolidati nel tempo, cui si affiancano siti Internet corporate e/o piattaforme e-commerce e, in misura minore quanto sperimentale, l'uso di altri canali digitali, come per esempio totem interattivi posizionati nei pdv (*digital tech in-store*), i social media e le APP.

Sotto il profilo della pianificazione strategica, guardando in particolare alle *leve distributive*, si riscontra un progressivo allineamento

figura 3 | la mappatura dei canali: il channel mix del panel



note: il colore delle celle corrisponde al numero di aziende che dichiara di utilizzare un touchpoint in una specifica fase del customer journey, ovvero nelle diverse fasi di interazione con i clienti; \* Instagram e Pinterest usati nella fase di interazione «acquisto» come vetrine (tag shopping)

dei canali per promozione e pricing, mentre nell'assortimento predomina una doppia logica: prodotti/servizi a maggior valore aggiunto venduti prevalentemente offline e prodotti/servizi standardizzati disponibili (anche o esclusivamente) online.

### La mappatura e l'analisi del customer journey

In un contesto omnicanale si inasprisce la sfida della coerenza aziendale. Entro una strategia omnicanale, a un tema di coerenza della comunicazione (brand consistency) si affianca un tema di coerenza nel gesti-

re l'intero processo relazionale con i clienti, trasversalmente ai canali.

«Oggi si parla di big data, in realtà l'aspetto difficile è capire cosa fare con i dati che le società hanno. [...] È difficile riuscire a creare delle compositions che siano effettivamente coerenti e interes-

ti per i vari utenti che la ricevono [...]». È un'altra delle ossessioni aziendali. L'esperienza utente viene gestita prevalentemente dal team di marketing attraverso logiche di CRM, ma poi anche il team venditori e il team di buyers. Chiaramente ognuno di questi team vede un pezzo che è collegato all'altro» (Informant 6, Legal Director – Pure player).

Per gran parte delle imprese nel panel l'integrazione dei dati provenienti dai canali utilizzati e la capacità di trarne informazioni utili in ottica di marketing & sales risulta ancora una sfida. «Oggi abbiamo dei grandi database non integrati, grandi difficoltà di business intelligence per aggregare informazioni secondo una logica di marketing [...] vuol dire segmentazione per variabili, sul cliente, segmentazioni gestibili ed estraibili, qui per fare una query devi chiamare qualcuno dalla Nasa» (Informant 5, Direttore Marketing e Comunicazione – Retail B&M). Il ridotto sviluppo della business intelligence è spesso attribuito a barriere culturali e di budget, che vincolerebbero gli investimenti necessari in infrastrutture, processi e competenze analitiche. A tal proposito, riferendosi allo sforzo di integrare i dati provenienti dalla propria rete retail, un manager del panel afferma: «La qualità del database è molto scarsa, dobbiamo fare tutto fuori, non è cultura. Ti devi sporcare le mani, devi andare nei pdv e far vedere i vantaggi del sistema, sennò non te li mettono dentro i dati» (Informant 5, Direttore Marketing e Comunicazione – Retail B&M).

Laddove integrati e analizzati, i dati forniscono un *tracking* strutturato del customer journey, consentendo una personalizzazione di esperienza e offerta per *cluster* comportamentali o *one-to-one* (*data driven UX*), nonché una riduzione dell'asimmetria informativa e della competitività tra canali online e offline. Per esempio, in riferimento all'utilizzo di un cruscotto CRM (*dashboard*) – condiviso con punti vendita, call center e rete vendita – un manager



**Bruno Busacca**

è Prorettore per lo Sviluppo e professore di Marketing presso l'Università Bocconi e SDA Bocconi School of Management. [bruno.busacca@unibocconi.it](mailto:bruno.busacca@unibocconi.it)

sostiene: «Riesci veramente a non mettere in competizione quando quello che fai online è reso disponibile, fruito dai colleghi che lo vedono come un essere informati di cosa sta facendo il cliente e possono intervenire» (Informant 4, Head of CRM & Omnichannel Banking – Servizi bancari).

Più che l'ampiezza del channel mix (ossia il numero di canali utilizzati), dunque, è l'integrazione dei dati tra i diversi canali ad assumere un ruolo cardine nel garantire una customer experience fluida e coerente (*seamless*). A tal riguardo, il trend – in alcuni casi attuale, ma nella maggior parte prospettico – è una crescente automazione dei processi di acquisizione e analisi dei dati dei clienti; un trend reso possibile dagli strumenti digitali che facilitano il tracking delle attività online e offline. In molti casi al tracking automatico del customer journey – il cui focus risiede nel tracciare e analizzare i comportamenti – si affiancano attività in outsourcing delegate a società di mercato e di consulenza, che fanno leva su tecniche quali-quantitative.

#### I KPI

In riferimento agli indicatori di performance adottati per monitorare l'efficacia dei canali, è possibile



**Sandro Castaldo**

è professore di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Bocconi. [sandro.castaldo@unibocconi.it](mailto:sandro.castaldo@unibocconi.it)

suddividere i maggiormente citati in tre tipologie: (i) KPI operativi, (ii) KPI di brand e (iii) KPI per cliente. I primi monitorano la performance di un singolo canale, attraverso indicatori di efficacia di tipo quantitativo (per esempio, *conversion/economics*), come il costo di acquisizione e la risolutività del canale (*one call solution*), vale a dire l'efficacia di un canale nel fornire una risposta al cliente, senza necessità di un ulteriore contatto. Sotto il profilo dell'approccio metodologico di misurazione, i KPI per brand e per cliente fanno invece leva su un mix di tecniche quali-quantitative, entro una prospettiva olistica e cross-canale. Tra i KPI riferiti al brand i più ricorrenti sono: *brand awareness*, *brand consideration* e *personalità del brand*. Infine, gli indicatori focalizzati sul cliente annoverano tecniche al contempo qualitative e quantitative: *in primis* la *customer experience*, dall'approccio quali-quantitativo e cross-canale, la *customer satisfaction* e l'*NPS* (*net promoter score*), che adottano metodologie di rilevazione quantitative, sia a livello globale sia per singolo canale.

È interessante sottolineare che oltre a costituire un KPI, in caso di omnicanalità più mature, parte degli MBO (*management by objectives*)

## What's next?

Un trend emergente che accomuna le aziende più avanzate per strategie omnichannel è individuabile nell'automazione. Da una parte, l'automazione delle interazioni con i clienti, grazie al ricorso a sistemi di intelligenza artificiale (ne sono un esempio i *bot*, *chatbot* e *shopbot*, gli assistenti virtuali che ci guidano nella richiesta di informazioni e nell'acquisto di prodotti); e dall'altra l'automazione dei processi di *customer intelligence*, sia in fase di acquisizione sia in fase di analisi dei dati (si citano a titolo di esempio: la *sentiment analysis* che permette di tracciare e analizzare il *sentiment*, il *mood* delle conversazioni sui social e sul web che interessano un determinato prodotto e/o brand, o la *speech analysis* che consente di interpretare in modo automatico le conversazioni dei call center proprietari). A queste, si affiancano forme di automazione che interessano l'allocazione automatica degli investimenti sui diversi canali – in particolare pubblicitari (*programmatic advertising*) – in vista di un'ottimizzazione del ROI.

Ma se l'efficienza è macchina, qual è il valore aggiunto del fattore umano? Di fronte all'automazione e al *data-driven diktat*, all'*homo sapiens* – in alcuni casi – resta la sfida della *visione*, la capacità di interpretare un fenomeno entro un *framework* più ampio.

*«È capitato in passato che il mobile performasse non particolarmente bene in Italia e quindi, in automatico, gli investimenti sono stati messi da un'altra parte, nonostante sapessimo che il mobile fosse il futuro. [...] Abbiamo fatto la scelta di investire in maniera de-ottimizzata. Abbiamo speso l'ottimizzatore, abbiamo forzato l'ottimizzatore a mettere dei soldi sul mobile, dove non volevamo lasciare spazio a nessuno. Sennò altrimenti è tutto molto fluido, si sposta dove c'è il consumatore»* (Informant 1, General Manager – Pure player).

Al di là dell'automazione e dell'ottimizzazione, oltre l'efficienza, la chiave di volta risiede in una visione strategica da parte del management.

### BOX 1

aziendali sono legati alla CX. *«È lì che abbiamo svoltato, quando è stato messo un incentive. Se tutta l'azienda vede che, oltre agli indicatori finanziari, [parte] del risultato è valutata su cosa dice il cliente in termini di esperienza, evidentemente la macchina va in una certa direzione, è un segnale molto forte che sposta»* (Informant 9,

Director, Commercial Operations & Digital – Servizi TLC).

### E quindi....

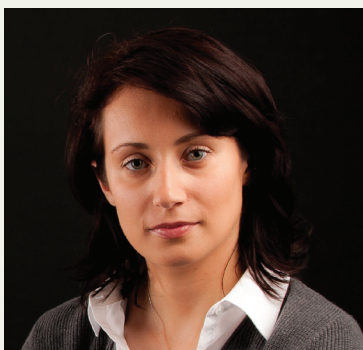
La vera sfida che le imprese hanno di fronte è quella di integrare i canali creando circoli virtuosi che avvantaggiano sia il negozio fisico, sia il web, sia il mobile:

*«Oggi più che mai, non ha senso parlare di canali di vendita, di canali di gestione, di canali di contatto, oggi il canale è unico. Quando un cliente viene in contatto con l'azienda, viene in contatto con un canale che deve essere in grado di fare tutto»* (Informant 11, Head of Italy Global Market – Servizi utilities).



**Sarah Ghaddar**

è Research Fellow presso SDA Bocconi School of Management.  
sarah.ghaddar@sdabocconi.it



**Monica Grosso**

è Assistant Professor of Marketing presso la emlyon Business School.  
grosso@em-lyon.com

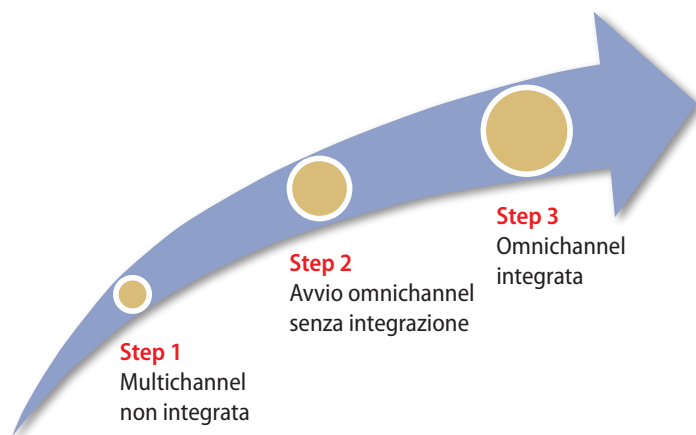


**Maria Carmela Ostillio**

è SDA Professor di Marketing e responsabile scientifica della Brand Academy di SDA Bocconi School of Management.  
carmela.ostillio@sdabocconi.it



figura 4 | il ciclo evolutivo verso l'omnichannel management



L'integrazione omnichannel è correlata a:

- numero di canali/touchpoint attivati
- investimenti
- tempo
- struttura organizzativa: ruolo dedicato & commitment del top management ⇒ cultura, incentivi
- formalizzazione del processo strategico
- brand system ⇒ impatto della brand architecture

Dalla nostra ricerca emerge con chiarezza che questo rappresenta un obiettivo molto chiaro alle imprese, ma che queste sono a stadi di conseguimento dell'obiettivo differenti, distinguendo i soggetti che sono ormai sulla frontiera dell'integrazione dei canali da quelli che hanno appena intrapreso la strada della multicanalità, senza ancora procedere a un'integrazione, se non molto parziale, dei canali. In particolare le imprese che abbiamo rilevato essere più avanti nell'integrazione dei canali secondo la logica omnichannel sono quelle che:

- hanno sviluppato e attivato un numero più elevato di canali e touchpoint;
- hanno investito maggiori risorse cumulate e hanno intrapreso il percorso dell'integrazione dei canali da più tempo;
- presentano una struttura organizzativa molto orientata all'obiettivo dell'integrazione, con ruoli dedicati e un forte commitment

del top management anche per via dell'esistenza di forti incentivi in tal senso;

- hanno formalizzato il processo strategico e la *road map*;
- presentano un *brand system* inte-

grato che già contempla una *brand architecture* orientata all'omnichannel.

Nel panel le imprese che sono più avanzate in questo percorso evolutivo, che rappresenta soprattutto un sentiero di apprendimento continuo, sono le aziende caratterizzate da una maggiore leggerezza nelle strutture, *in primis* i pure player (che tendono a integrarsi con i canali offline) e il mondo dei servizi bancari, di comunicazioni e utilities. Poi abbiamo il retail (*brick-and-mortar*) e le imprese produttrici di beni di consumo, che inevitabilmente scontano il maggior peso inerziale della struttura di distribuzione fisica. Un po' più attardato nel processo di integrazione è il mondo dei prodotti industriali, che si interfaccia generalmente con un cliente business, che in alcuni settori è ancora poco evoluto ed esigente sotto il profilo tecnologico. ■

Esplora **e&plus** su  
[www.economiaemangement.it](http://www.economiaemangement.it)



## In sintesi

Nel contesto attuale, le aziende e i clienti hanno a disposizione una molteplicità di touchpoint e canali, fisici e virtuali. **Si rende pertanto necessario per le imprese adottare una prospettiva di omnichannel management:** una gestione sinergica dei numerosi canali e touchpoint, al fine di migliorare l'esperienza del cliente e ottimizzare la performance.

Una ricerca svolta su un campione di dieci imprese italiane, sia operatori tradizionali sia pure player di diversi settori, **ha studiato come il concetto di omnicanalità sia declinato nei diversi contesti**, a livello strategico, organizzativo, di channel mix, di customer journey e di KPI impiegati.

**Le imprese più avanti nell'integrazione dei canali secondo la logica omnichannel sono quelle che hanno sviluppato e attivato un numero più elevato di canali e touchpoint;** che hanno investito maggiori risorse cumulate e intrapreso il percorso dell'integrazione dei canali da più tempo; che presentano una struttura organizzativa orientata all'obiettivo; che hanno formalizzato il processo strategico; e che presentano un brand system integrato.