

GENEROSO BRANCA
ANDREA CIACCI
DAMIEN KATRIS
ALEXANDRO EZAN

CAMPAGNE LOYALTY OMNICHANALE NEL RETAIL COME GENERANO VALORE TRA DATI, ENGAGEMENT E PERFORMANCE

La crescente complessità del retail sta ridefinendo il ruolo dei programmi di loyalty, che non possono più essere trattati come iniziative promozionali isolate. La diffusione dei touchpoint digitali e l'aumento delle aspettative dei clienti spingono le campagne a evolvere in sistemi integrati, capaci di generare valore commerciale, relazionale e informativo. Il contributo, basato sull'osservatorio empirico di The Continuity Company (TCC), analizza questa trasformazione in chiave omnicanale, evidenziando il ruolo del design dell'esperienza e dell'integrazione tra touchpoint, dati e meccaniche di engagement. A partire da casi concreti, vengono identificate tre leve progettuali – rilevanza, differenziazione e crescita – utili a orientare la progettazione e la gestione delle campagne nel tempo.

LOYALTY//DIGITAL//OMNICHANNEL//GAMIFICATION//CRM//MEASUREMENT



GENEROSO BRANCA

È Ricercatore Post-Doc presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi. È Fellow in Marketing Management in SDA Bocconi School of Management e membro del Channel & Retail Lab.

ANDREA CIACCI

È Assistant Professor presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova. Ha conseguito il PhD in Management presso il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova. È membro del Channel & Retail Lab di SDA Bocconi School of Management.

DAMIEN KATRIS

È Global Omnichannel, Data & Analytics Director in TCC. È responsabile delle soluzioni omnichannel, dei progetti di data e analytics e delle iniziative strategiche di TCC, promuovendo un approccio integrato e data-driven alla progettazione, all'analisi e all'ottimizzazione delle campagne di loyalty.

ALEXANDRO EZAN

È Head of Omnichannel Solutions in TCC per l'Europa del Sud e l'America Latina (LATAM). È responsabile della progettazione e dell'implementazione di iniziative omnichannel di loyalty e gamification per i principali retailer, favorendo l'engagement lungo touchpoint fisici e digitali attraverso approcci omnicanale integrati. Ha conseguito una laurea in Ingegneria Biomedica presso l'Università di Pavia.

La loyalty nel retail non può più essere trattata come una leva tattica o un accessorio promozionale, separata dal resto delle attività. La pressione sui margini, l'aumento dei costi e la complessità dell'esecuzione nel punto vendita spingono retailer e brand a guardare ai loyalty program come generatori di un contributo più ampio e verificabile rispetto all'incremento delle vendite nel breve periodo. Allo stesso tempo, i clienti si aspettano esperienze digitali rapide e personalizzate: quando un programma non trasmette subito il proprio valore e non offre benefici percepibili, tende a essere abbandonato rapidamente.

Questa doppia spinta sta ridefinendo il perimetro della performance. Ai KPI storici (scontrino medio, frequenza, redemption) si affiancano indicatori che misurano adozione (uso dell'app, scansione carta), qualità della relazione (interazione, CRM)

e monetizzazione (attivazioni sponsorizzate, valore retail media, arricchimento dati). In sintesi, la campagna di loyalty non è più solo un costo da “ottimizzare”, ma un’infrastruttura che può generare nuove linee di ricavo e vantaggi competitivi, se progettata per lavorare su più leve contemporaneamente.

Questo contributo nasce dalla collaborazione con The Continuity Company (TCC), player specializzato nella progettazione e gestione di campagne di loyalty e promozionali ad alta integrazione digitale. Lavorando su progetti reali con retailer e brand, TCC ha maturato un punto di vista privilegiato su come le campagne stiano evolvendo in chiave omniscanale.

EMBEDDING OMNISCANALE: DALL’ADD-ON DIGITALE ALL’ARCHITETTURA INTEGRATA

Molte campagne di loyalty vengono ancora “digitalizzate” con logiche additive, come un gioco, una missione o un contenuto in app inserito a valle. Per essere efficace, invece, l’omniscanaltà deve partire dall’architettura della campagna: integra touchpoint fisici e digitali in un percorso coerente, nel quale ogni interazione produce sia valore per lo shopper (come gratificazione, progressione, semplicità), sia valore per il retailer (dati, attivazione, vendite, traffico, monetizzazione). Un modo operativo per leggere questa trasformazione è pensare alla campagna come a un ciclo di creazione del valore: più engagement genera più vendite e più dati; più dati migliorano personalizzazione e misurazione; personalizzazione e misurazione alimentano nuove opportunità commerciali (ad esempio attivazioni sponsorizzate e retail media). In questo schema il “digitale” non è un canale in più, ma il meccanismo che collega comportamento, relazione e performance economica.

Per evitare che l’approccio omniscanale resti un’etichetta, è necessario ricondurre le scelte progettuali a tre obiettivi complementari – rilevanza, differenziazione e crescita – analizzati nel dettaglio nelle sezioni che seguono.

Rendere la campagna rilevante per lo shopper

La campagna deve prima di tutto risultare utile e facile da utilizzare. Ciò implica riconoscere il cliente in modo coerente lungo tutto il percorso – in store, in app e online – e ridurre al minimo gli attriti che possono frenare la partecipazione. L’onboarding deve essere immediato, i progressi sempre visibili e la logica di redemption chiara: cosa fare, quanto manca per raggiungere l’obiettivo, come e quando ottenere il premio. La rilevanza, però, non è uguale per tutti. Gli stessi incentivi non funzionano allo stesso modo su segmenti diversi: c’è chi risponde a premi immediati, chi preferisce obiettivi di lungo periodo, chi si attiva con meccaniche ludiche e chi vuole semplicità. Per questo una campagna efficace prevede varianti nelle meccaniche, nei premi e nella comunicazione, mantenendo però un impianto coerente, così che l’esperienza resti riconoscibile e non si trasformi in un insieme di iniziative scollegate.

Costruire esperienze distintive e coinvolgenti

Poiché spesso le campagne tendono a essere simili – meccaniche standard, premi comparabili, comunicazioni molto simili – la differenziazione non dipende tanto da cosa si offre, quanto da come viene progettata l’esperienza. Gamification, missioni, percorsi a step, contenuti in app e iniziative di community diventano strumenti per rendere la campagna riconoscibile. Queste leve funzionano quando aiutano a creare una dinamica semplice e ripetibile: il cliente compie un’azione, vede un avanzamento e ottiene una ricompensa o si avvicina a un obiettivo. È questo ritmo che sostiene l’abitudine e la frequenza. Inoltre, un’esperienza ben progettata permette all’insegna e ai brand coinvolti di raccontare un valore che va oltre la convenienza immediata, rafforzando identità e coerenza nel tempo.

Generare crescita attraverso dati e misurazione

La crescita rappresenta la misura più concreta della capacità della campagna di generare valore, oltre il semplice effetto promozionale. Gli impatti si osservano sia nei risultati commerciali (vendite incremental, penetrazione del programma,

FIGURA 1. PERFORMANCE DELLA CAMPAGNA OMNISCANALE: IL CASO DI UN RETAILER NORDAMERICANO



Fonte: elaborazione degli autori

frequenza), sia nell'adozione e nell'utilizzo di touchpoint (aumento delle scansioni, utenti attivi in app, interazioni con comunicazioni e contenuti). A questi si aggiunge una dimensione sempre più rilevante: la possibilità di trasformare attenzione e dati in opportunità economiche, ad esempio attraverso attivazioni co-finanziate con i brand o iniziative di retail media. Per sostenere la crescita nel tempo, la misurazione non può essere un esercizio a posteriori: sono necessari indicatori e strumenti in grado di monitorare la campagna in tempo reale, individuare eventuali frizioni, comprendere la risposta dei diversi segmenti e intervenire rapidamente su meccaniche, comunicazione e premi. In altre parole, la misurazione deve essere progettata insieme alla campagna, non introdotta successivamente.

DAL FRAMEWORK AL CAMPO: TRE USE CASE

Negli ultimi anni TCC ha progettato e implementato numerose campagne in cui il digitale è il vero e proprio motore che coordina touchpoint, dati e misurazione lungo l'intero customer journey. I tre casi che seguono mostrano approcci diversi con un denominatore comune: il tentativo di allineare un'efficace esperienza di acquisto per lo shopper con gli obiettivi economici del retailer e del brand.

L'obiettivo non è proporre tre "ricette", ma mettere in evidenza le logiche di design e le scelte di touchpoint che, in contesti diversi, generano performance differenti.

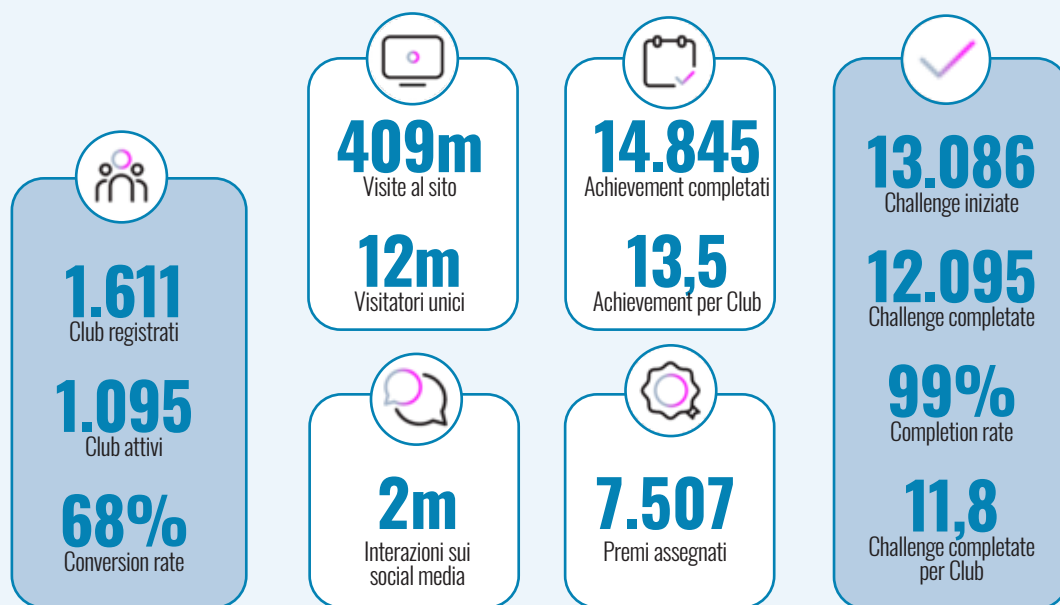
Campagne digitali che generano performance

In una campagna omniscanale ben integrata, la raccolta, fisica o digitale, non è solo un mezzo per distribuire premi. Come si evince dalla collaborazione di TCC con un retailer nordamericano, la raccolta diventa un driver di attivazione che contribuisce a (Figura 1):

- l'aumento delle vendite dei membri;
- l'incremento delle scansioni e della penetrazione del programma;
- la crescita degli utenti attivi in app grazie a bollini/asset digitali;
- il miglioramento della performance CRM tramite comunicazioni personalizzate legate alla partecipazione;
- opportunità commerciali aggiuntive (sponsorizzazioni, retail media, valorizzazione dei dati di prima parte).

Questo modello risulta efficace quando l'app diventa

FIGURA 2. PERFORMANCE DELLA CAMPAGNA COMMUNITY: IL CASO DI UN RETAILER EUROPEO



Fonte: elaborazione degli autori

la cabina di regia dell'esperienza: è qui che lo shopper può monitorare i progressi, comprendere le azioni necessarie per avanzare, accedere alle missioni e visualizzare i vantaggi da sbloccare. Soprattutto, l'app deve guidarlo fino alla redemption, rendendo chiari tempi, modalità e passaggi, così da evitare frustrazione e abbandono.

La personalizzazione agisce quindi come un moltiplicatore, anche senza ricorrere a modelli sofisticati. Regole semplici – ad esempio differenziare le comunicazioni tra chi ha iniziato ma non prosegue, chi è vicino al premio o chi non ha ancora attivato l'iniziativa – permettono di inviare messaggi coerenti con i comportamenti effettivi. Ciò li rende più rilevanti e utili rispetto alle comunicazioni promozionali generiche, sostenendo la partecipazione e la frequenza lungo tutta la campagna.

Campagne digitali che diventano piattaforme di attivazione territoriale

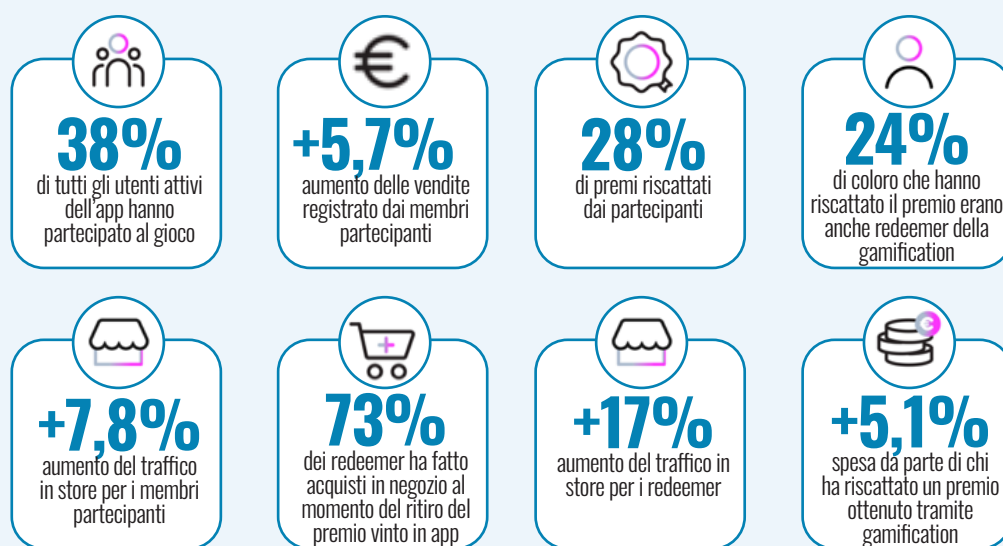
Le campagne community (ad esempio a sostegno di scuole, società sportive o associazioni del territorio) presentano un punto di forza difficilmente replicabile, come evidenziato da una collaborazione

di TCC con un retail grocery europeo. Non si limitano a offrire un premio individuale, ma coinvolgono il cliente in un obiettivo condiviso: contribuire a qualcosa di rilevante per la propria comunità. Questo cambia la natura della motivazione: alla convenienza personale si affianca una spinta sociale, legata al desiderio di aiutare, sentirsi parte di un gruppo e, in alcuni casi, essere riconosciuti per il proprio contributo. Per essere scalabili, tuttavia, le campagne digitali devono trasformarsi in piattaforme in grado di (Figura 2):

- sostenere una frequenza di azioni (challenge, achievement) senza saturare;
- rendere trasparente l'impatto (voucher raccolti/donati, obiettivi raggiunti);
- offrire meccaniche e premi capaci di mantenere elevata la partecipazione;
- generare dati utili (pattern di engagement) per segmentare e riattivare.

Nei progetti più evoluti la campagna funziona, di fatto, come una piccola piattaforma con due gruppi

FIGURA 3. IMPATTO DELLA GAMIFICATION SU VENDITE E TRAFFICO: IL CASO DI UN RETAILER TEDESCCO



Fonte: elaborazione degli autori

di riferimento. Da una parte ci sono le community (scuole, club) impegnate a mobilitare la propria rete, dall'altra gli shopper, motivati sia dal beneficio personale sia dalla possibilità di contribuire a una causa.

La componente di gamification aiuta a trasformare questa partecipazione in qualcosa di più leggibile e governabile, in quanto, oltre ad assicurare il divertimento dei partecipanti, permette anche di tracciare in modo preciso il loro percorso. Per esempio, attraverso la gamification è possibile comprendere quante persone partecipano alla campagna, con quale frequenza tornano, quali attività completano, dove si fermano (ad esempio dopo la prima interazione, a metà percorso o prima della donazione) e quali task completano. In questo modo la campagna non viene valutata solo sul risultato finale, ma anche sulla qualità dell'attivazione che riesce a generare.

Campagne digitali che generano traffico e conversione in store

Il terzo caso, sviluppato con un retailer-grossista tedesco, parte da un'esigenza molto concreta: trasformare rapidamente un'interazione digitale in un comportamento misurabile nel punto vendita.

Le meccaniche di *instant win*, come lo "spin-to-win", sono efficaci proprio perché riducono il tempo tra stimolo e ricompensa. Funzionano però a specifiche condizioni: devono essere ancorate a un'azione d'acquisto (o a un trigger legato alla spesa) e devono prevedere una redemption in-store semplice, che spinga il cliente a tornare per ritirare il premio e aumenti la probabilità di acquisti in-store al ritiro.

Dal punto di vista manageriale, il valore si legge su due piani. Il primo è immediato, in quanto l'interazione genera traffico e conversione, rendendo più facile dimostrare il ritorno dell'iniziativa. Il secondo è più strategico: questo tipo di campagna produce insight utili per capire come reagiscono categorie e segmenti diversi. In particolare, aiuta a testare reparti meno inclini a promozioni, con logiche tradizionali (come i freschi), e a individuare quali combinazioni di ricompensa, frequenza di gioco e condizioni di accesso riescono davvero a generare ripetizione nel tempo (Figura 3).

L'EVOLUZIONE NEL MERCATO ITALIANO

Nel mercato italiano, l'adozione di componenti digitali nelle campagne loyalty è cresciuta, ma

non può essere letta solo come una scelta di comunicazione o di engagement. È piuttosto il segnale di un riposizionamento del ruolo della campagna: da iniziativa centrata sulla raccolta e sulla premialità, a progetto che mira anche ad aumentare l'uso dei touchpoint proprietari (app e canali digitali), centrare il focus sul cliente e generare dati utili per la misurazione e la personalizzazione. In questo quadro, gli strumenti che stanno emergendo (come quiz, missioni o micro-giochi) non servono tanto a generare *awareness*, quanto a costruire frequenza di interazione e a sostenere nel tempo la partecipazione alla campagna.

Allo stesso tempo, l'esperienza recente suggerisce che non tutte le innovazioni hanno lo stesso rendimento. Soluzioni più complesse o che richiedono discontinuità nell'esperienza d'acquisto (ad esempio ambienti immersivi o tecnologie percepite come "aggiuntive") tendono ad avere barriere più alte di adozione e scalabilità. Per la maggior parte degli shopper, l'elemento decisivo resta la semplicità: capire rapidamente cosa fare, vedere i progressi e ottenere il beneficio con un percorso lineare.

Due logiche prevalenti e una direzione evolutiva

Le principali meccaniche osservabili possono essere ricondotte a due logiche progettuali, diverse per come costruiscono motivazione e continuità. La prima è una logica di progressione, secondo cui l'utente completa attività (come missioni, quiz, interazioni) e accumula token o titoli digitali che aumentano la probabilità di ottenere un premio o sbloccano vantaggi. Questa meccanica funziona quando l'esperienza rende visibile l'avanzamento e premia la costanza, creando un motivo per tornare con regolarità. La seconda è una logica competitiva, in base alla quale la partecipazione genera punti e posizionamento, con classifiche e obiettivi che rendono più rilevante la performance relativa (rispetto ad altri partecipanti) e non solo il beneficio individuale. In questo caso la campagna tende a ingaggiare maggiormente i segmenti più sensibili alla sfida e alla comparazione sociale.

Accanto a queste due logiche, si intravede una

possibile traiettoria di sviluppo: l'introduzione di una valuta digitale spendibile, cioè crediti accumulati attraverso l'interazione e convertibili in modo trasparente in premi o vantaggi. Il principale beneficio è una maggiore chiarezza del rapporto tra sforzo e ricompensa, dove la progressione diventa tangibile e concreta.

Cadenza e regole di partecipazione

La frequenza con cui lo shopper può partecipare (una volta al giorno, per soglie di spesa, senza limiti) è una leva di design che incide direttamente sulla dinamica comportamentale che si vuole costruire. Una cadenza predefinita (ad esempio una partecipazione al giorno) favorisce la formazione dell'abitudine e mantiene alta l'attenzione senza generare saturazione. Una cadenza legata alla spesa (una partecipazione ogni X euro) rende esplicita la connessione tra comportamento d'acquisto e beneficio e tende a sostenere obiettivi commerciali più diretti. Una cadenza libera, tipica di alcune meccaniche a punteggio o leaderboard, è più adatta a target con un'alta propensione al gioco, ma richiede attenzione per evitare squilibri (ad esempio vantaggi eccessivi per chi ha più tempo o maggiore intensità di partecipazione).

Un elemento rilevante sul piano manageriale è che l'esperienza di interazione crea aspettative: quando un cliente sperimenta una dinamica digitale chiara e gratificante, tende a riconoscerla e ricercarla anche in campagne successive. Di conseguenza, premio e comunicazione non possono essere considerati meri ornamenti: la percezione del valore, la chiarezza della redemption e la qualità del supporto (tutorial, reminder, messaggi di avanzamento) diventano determinanti per sostenere la partecipazione lungo tutto il ciclo della campagna.

Premi e complessità operativa

Nelle campagne omnicanale, la scelta del premio determina l'infrastruttura, e non viceversa. Il premio impone requisiti tecnici e operativi che impattano su esecuzione, costi e qualità dell'esperienza. I premi fisici con ritiro in-store richiedono integrazioni robuste con i sistemi fisici e la gestione dello stock e

delle eccezioni (esaurimenti, sostituzioni, regole di consegna). I premi digitali (coupon, codici promo, voucher) semplificano alcune attività in-store, ma spostano la complessità su app e sistemi di wallet, oltre che sulla riconciliazione del dato (assegnazione, utilizzo, scadenze, compatibilità con promozioni). I premi aspirazionali via estrazione sono spesso più leggeri dal punto di vista delle integrazioni, ma hanno un limite strutturale: coinvolgono una quota ridotta di vincitori e, se non accompagnati da micro-benefici intermedi, possono non massimizzare la frequenza.

In sintesi, la progettazione dei reward deve avvenire insieme alla progettazione dei processi e delle integrazioni, altrimenti il rischio è di costruire un alto valore percepito in potenza, ma un'esperienza reale frustrante.

Dal bollino cartaceo al bollino digitale

La digitalizzazione dei bollini risponde a tre driver principali: efficienza operativa, tracciabilità e personalizzazione. L'accredito automatico riduce errori e tempi in cassa, abilita un monitoraggio puntuale del percorso di raccolta e rende possibili comunicazioni mirate (ad esempio stimoli specifici per chi è vicino alla soglia premio o per chi interrompe la partecipazione). In altre parole, il bollino digitale trasforma una meccanica tradizionale in un sistema misurabile e governabile.

Tuttavia, l'adozione non è automatica. In diverse sperimentazioni, i modelli full-digital possono mostrare livelli di partecipazione o redemption inferiori rispetto alle versioni fisiche. Questo non significa necessariamente una minor efficacia della campagna, ma segnala che cambiano l'esperienza e il bacino dei partecipanti: l'accesso richiede app, account, attenzione alle regole e una certa familiarità digitale. Per questo, la strategia più solida tende a essere graduale, includendo piloti *digitalonly* in aree o periodi circoscritti per apprendere e calibrare, e modelli ibridi che consentono al cliente di scegliere tra carta e app. Nei modelli ibridi è essenziale governare la coerenza tra touchpoint (fisico tradizionale, self-checkout, spesa online) e prevedere regole di riconciliazione per chi alterna canali diversi, evitando frizioni.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

L'evoluzione delle campagne loyalty in chiave omnicanale richiede di superare una logica "promozione-centrica" e di trattare le attività come un sistema integrato, con obiettivi, processi e metriche definiti *ex ante*. Quando il digitale è progettato come infrastruttura, e non come componente aggiuntiva, la campagna è in grado di coordinare i touchpoint, rendere tracciabile il percorso del cliente e generare insight utili sia per la personalizzazione sia per la misurazione delle performance.

Gli esempi e i trend discussi mostrano che la qualità del design conta almeno quanto la scelta delle meccaniche. Iniziative orientate alla crescita multi-KPI, alla mobilitazione di community o alla conversione rapida tramite instant win producono risultati diversi perché attivano leve differenti: abitudine e frequenza, motivazioni collettive, immediatezza del beneficio. Non esiste una formula unica, ma una coerenza da costruire tra obiettivi, meccaniche, partecipazione, premi e capacità operativa di esecuzione in store e sui canali digitali.

Da qui deriva un punto centrale: la misurazione non può essere un'attività di consuntivo, ma una componente nativa della campagna. Definire fin dall'inizio le ipotesi di valore, i KPI guida e le modalità di confronto consente non solo di stimare l'impatto in modo più robusto, ma anche di ottimizzare l'iniziativa durante l'esecuzione, intervenendo su drop-off, redemption e performance per segmento o cluster di negozi.

L'omnicanalità apre inoltre un'ulteriore dimensione di valore: la possibilità di trasformare attenzione e dati in opportunità economiche. Anche in questo caso, però, la monetizzazione risulta efficace solo se è pensata in fase di design, senza compromettere semplicità e continuità dell'esperienza per lo shopper.

In sintesi, le campagne loyalty omnicanale più efficaci sono quelle che riescono a tenere insieme tre condizioni: rilevanza per il cliente, solidità operativa e misurazione rigorosa. È questa combinazione che permette alla campagna di evolvere da iniziativa episodica a piattaforma replicabile, capace di generare apprendimento e valore economico nel tempo.