



**UNIMORE**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

**Dipartimento di Comunicazione ed Economia**

Corso di Laurea Magistrale in  
Management e Comunicazione d'Impresa

A.A. 2024/2025

**Dal marketing di massa al marketing  
predittivo: come l'AI trasforma la relazione  
cliente-insegna**

*Il caso Conad Centro Nord*

Relatore: Prof. Roberto Ravazzoni

Laureanda: Barbara Valentini

*A mia nonna,  
la stella più luminosa di tutte  
che illumina ogni mio traguardo*

*Diana, questo è per te*

## Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1: IL MONDO DELLE CORSIE: IL RETAIL TRA SPAZI FISICI E NUOVE DINAMICHE DI CONSUMO .....</b>	<b>6</b>
1.1 L'evoluzione del retail nella Grande Distribuzione Organizzata.....	6
1.2 Il punto vendita come luogo di esperienza e relazione .....	13
1.3 Il consumatore “omnicanales”: nuovi comportamenti di acquisto tra offline e digitale..	18
1.4 Dalla logica del marketing di massa alla centralità del cliente .....	25
<b>Capitolo 2: IL LATO NASCOSTO DEL RETAIL: DATI, ALGORITMI E AI NEL MARKETING PREDITTIVO .....</b>	<b>30</b>
2.1 La digitalizzazione dei consumi e delle imprese retail .....	30
2.2 Big data e trasformazione data-driven delle strategie di marketing.....	36
2.3 Intelligenza Artificiale e marketing predittivo: anticipare i bisogni del cliente.....	42
2.4 Benvenuti nell'era dell'Agentic Commerce.....	48
<b>Capitolo 3: “LO SCAFFALE CHE PARLA”: QUANDO IL DATO DIVENTA DIALOGO CON IL CLIENTE .....</b>	<b>54</b>
3.1 Dalle corsie agli algoritmi: l'incontro tra retail tradizionale e nuove tecnologie.....	54
3.2 Il punto vendita diventa intelligente: la nascita dello smart store .....	59
3.3 Superpoteri digitali al servizio di un ecosistema sempre più connesso .....	65
3.4 Geomarketing e personalizzazione dell'offerta: il retail entra nelle nostre vite.....	70
<b>Capitolo 4: LA SFIDA DI CONAD CENTRO NORD: INNOVARE OLTRE LA SUPERFICIE DEL RETAIL .....</b>	<b>76</b>
4.1 Il sistema Conad e il modello cooperativo nella GDO italiana.....	76
4.2 Conad Centro Nord: identità, valori e posizionamento competitivo.....	81
4.3 La collaborazione con Shopfully: innovazione digitale e comunicazione iperlocalizzata .....	88
4.4 Il ponte verso il futuro: più tecnologia per più comunità.....	94
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>102</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>104</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>106</b>

## INTRODUZIONE

*“L’essenziale è invisibile agli occhi”*

(tratto da *Il piccolo principe* - Antoine de Saint-Exupéry)

Nel celebre panorama narrativo della serie *Stranger Things*, la realtà quotidiana si intreccia con una dimensione parallela, invisibile agli occhi ma capace di influenzare profondamente ciò che accade in superficie. Gli abitanti della cittadina di Hawkins conducono la loro vita di tutti i giorni senza rendersi conto che, appena oltre ciò che è visibile, esiste un’altra realtà: il cosiddetto “Sottosopra”. Si tratta di una dimensione nascosta, fatta di connessioni e dinamiche che agiscono nell’ombra e che, pur restando invisibili, finiscono per modificare gli equilibri del mondo reale.

Il riferimento alla nota serie non è affatto casuale. Non si tratta soltanto di una delle produzioni più amate negli ultimi anni dall’autrice e non solo, ma anche dell’ispirazione alla base della *short collection* nata dalla collaborazione tra Conad e Netflix. Due universi apparentemente distanti — quello della distribuzione alimentare e quello dell’intrattenimento — che si incontrano attorno a un obiettivo comune: trasformare l’esperienza di consumo in qualcosa di più coinvolgente, capace di creare relazione e continuità con il cliente anche oltre il semplice momento dell’acquisto.

Questo tema verrà ripreso più avanti nel corso dell’elaborato. Per il momento è sufficiente osservare come anche il retail contemporaneo sembri svilupparsi su due livelli differenti. Da una parte troviamo la dimensione più evidente e concreta del punto vendita, fatta di corsie, scaffali, prodotti e spazi fisici nei quali il consumatore compie le proprie scelte di acquisto. Dall’altra, però, si sta affermando una dimensione meno immediata da percepire ma sempre più decisiva, costituita da dati, algoritmi e tecnologie digitali che permettono alle imprese di analizzare e interpretare i comportamenti dei clienti, fino ad arrivare in molti casi ad anticiparne le esigenze.

È proprio in questo livello “nascosto” che si gioca oggi una parte importante della competizione tra le imprese della grande distribuzione.

Quando Antoine de Saint-Exupéry pubblicò *Il piccolo principe* nel 1943, il mondo era segnato dagli eventi drammatici della guerra. Eppure, tra le pagine di quella breve opera, emerge una riflessione destinata a superare il tempo: “l’essenziale è invisibile agli occhi”. Ancora oggi, in una società in cui spesso l’apparenza sembra prevalere sulla sostanza, questa frase continua a parlarci con la stessa intensità.

A distanza di decenni, questa intuizione offre anche una chiave di lettura interessante per interpretare alcune delle trasformazioni che stanno interessando il settore del retail moderno. Se in passato la competizione tra le imprese si giocava soprattutto su elementi immediatamente percepibili dal consumatore — come l'assortimento, il prezzo o l'organizzazione dello spazio di vendita — oggi una parte sempre più rilevante del vantaggio competitivo si costruisce in una dimensione meno evidente, legata alla capacità di raccogliere, analizzare e interpretare informazioni sui comportamenti dei clienti.

I dati generati dalle interazioni dei consumatori, come acquisti, ricerche o preferenze espresse nei diversi *touch points* con l'insegna, rappresentano infatti solo la superficie di un fenomeno molto più complesso. Attraverso strumenti di analisi avanzata, algoritmi e applicazioni di Intelligenza Artificiale, queste informazioni possono essere trasformate in conoscenza strategica, permettendo alle imprese di comprendere in modo più profondo i bisogni dei consumatori e di prevedere, almeno in parte, le loro scelte future.

Questo processo ha dato origine a forme sempre più evolute di marketing, tra cui il cosiddetto *marketing predittivo*, che consente alle aziende di passare da una logica basata sulla semplice osservazione dei comportamenti passati a un approccio orientato alla previsione e alla personalizzazione dell'offerta. In questo modo diventa possibile costruire relazioni più solide e durature con i clienti e sviluppare strategie commerciali maggiormente mirate, capaci di intercettare bisogni specifici e di offrire esperienze di acquisto dedicate.

È proprio all'interno di questo scenario che si colloca l'obiettivo del presente elaborato. Come afferma Stefano Portu, founder e CEO di ShopFully<sup>1</sup>, “la sfida più grande non è (mai stata) trasformare tutto in e-commerce, ma dare i superpoteri digitali al punto vendita”.

In tale contesto il marketing assume un ruolo sempre più centrale nell'interpretare le trasformazioni in atto, cercando di stare al passo con i cambiamenti tecnologici e trasformarli in nuove opportunità al fine di rafforzare la relazione tra imprese e consumatori.

Ed è qui che noi appassionati del marketing, dei *trend* e delle mode che influenzano la vita frenetica di tutti i giorni, cerchiamo di trovare un nostro spazio. Ognuno, nel suo piccolo, tenta di individuare la propria dimensione attraverso cui esprimere curiosità, idee e capacità di interpretare un ambiente in continua evoluzione.

---

<sup>1</sup> ShopFully è una tech company italiana attiva nello sviluppo di soluzioni digitali per il cosiddetto *drive-to-store*, ovvero tecnologie che favoriscono lo shopping nei punti vendita fisici. Attraverso marketplace come *DoveConviene*, *Tiendeo*, *PromoQui* e *VolantinoFacile*, la piattaforma segnala ai consumatori le offerte disponibili nei negozi nelle vicinanze, supportando ogni mese circa 45 milioni di utenti nelle loro decisioni di acquisto.

In fondo, studiare il marketing significa anche questo: osservare ciò che accade intorno a noi, cogliere i segnali del presente e provare a comprendere come le “novità” possano trasformarsi in nuove sfide per le imprese e per i consumatori stessi.

Questa ricerca si propone dunque di analizzare come l’utilizzo dei dati e dell’Intelligenza Artificiale stia contribuendo a ridefinire le strategie di marketing nel settore della grande distribuzione organizzata.

In particolare, l’attenzione sarà rivolta al modo in cui queste tecnologie non sostituiscono il punto vendita fisico, bensì ne potenziano il ruolo, rendendolo più intelligente, connesso e in grado di instaurare relazioni sempre più significative con il cliente.

In questa prospettiva, il retail non perde la propria dimensione concreta e tangibile, ma si arricchisce di un livello ulteriore, meno visibile ma decisivo, in cui dati e algoritmi lavorano per interpretare i bisogni dei consumatori e supportare le decisioni strategiche delle imprese.

Comprendere come queste due dimensioni — quella visibile e quella meno visibile — si intreccino e si rafforzino reciprocamente rappresenta oggi una delle sfide più rilevanti per il marketing contemporaneo. Ed è proprio lungo questa linea di confine, tra ciò che appare e ciò che agisce dietro le quinte, che si sviluppa il percorso di analisi di questo lavoro.

La narrazione si articola in quattro capitoli, secondo un percorso progressivo che parte da una lettura generale del settore del retail per arrivare, gradualmente, a un’analisi più approfondita del ruolo delle tecnologie digitali e, infine, all’esame di un caso concreto, quello di Conad Centro Nord.

Il primo capitolo è dedicato all’inquadramento del contesto di riferimento, con particolare attenzione all’evoluzione della Grande Distribuzione Organizzata e al ruolo del punto vendita fisico. In questa sezione vengono analizzati i principali cambiamenti nei comportamenti di acquisto, mettendo in luce l’emergere di un consumatore sempre più informato, connesso e omnicanale. Il capitolo si conclude evidenziando il progressivo superamento di una logica di marketing di massa a favore di un approccio maggiormente orientato alla centralità del cliente.

Il secondo capitolo si concentra su quella che può essere definita la dimensione “invisibile” del retail, introducendo il tema della digitalizzazione e del ruolo crescente dei dati nei processi decisionali delle imprese. Vengono approfondite le logiche del marketing *data-driven*, con particolare riferimento ai big data e alle applicazioni dell’intelligenza artificiale. In questo contesto viene analizzato il concetto di “marketing predittivo”, evidenziando come le imprese siano oggi in grado non solo di interpretare i comportamenti dei consumatori, ma anche di anticiparne le esigenze. Il capitolo si conclude con una riflessione sull’evoluzione verso

l'Agentic Commerce, in cui i sistemi intelligenti assumono un ruolo sempre più attivo e autonomo nelle dinamiche di consumo.

Il terzo capitolo rappresenta il punto di convergenza tra le due dimensioni precedentemente analizzate. In questa sezione viene esaminato come l'interazione tra spazio fisico e digitale stia trasformando il punto vendita in uno "smart store", capace di raccogliere, elaborare e utilizzare informazioni in tempo reale. Viene inoltre approfondito il concetto di "scaffale che parla", espressione coniata da Ivano Ferrarini, amministratore delegato di Conad Centro Nord durante la *convention* tenutasi nel febbraio 2026: con questa metafora si vuole trasmettere l'idea di un retail sempre più interattivo e orientato al dialogo con il cliente. L'attenzione si concentra infine sui cosiddetti "superpoteri" digitali del punto vendita e sul ruolo del *geomarketing* nella definizione di strategie di prossimità, sempre più "ad hoc" e rilevanti per il consumatore.

Il quarto capitolo è dedicato al caso di Conad Centro Nord, una delle cinque cooperative territoriali del sistema Conad, leader in Italia nel settore della grande distribuzione organizzata. Questo è il momento in cui le riflessioni teoriche sviluppate nei capitoli precedenti trovano una concreta applicazione. L'analisi è arricchita dall'esperienza di tirocinio svolta all'interno della cooperativa, durante la quale ho potuto osservare da vicino le dinamiche operative e strategiche dell'insegna e confrontarmi direttamente con strumenti e processi finora affrontati solo sul piano teorico.

Questa prospettiva mi ha permesso di cogliere con maggiore chiarezza come l'utilizzo dei dati e delle tecnologie digitali si traduca, nella pratica, in scelte capaci di rafforzare la relazione con il cliente e il legame con il territorio. Dopo una breve introduzione al mondo di Conad e al modello cooperativo, l'analisi si concentra sulle strategie di posizionamento e innovazione adottate da Conad Centro Nord. In particolare, viene approfondita la collaborazione con ShopFully e il ruolo della comunicazione iperlocalizzata, evidenziando come i dati diventino uno strumento fondamentale per rendere il punto vendita più vicino, rilevante e competitivo. Il capitolo si conclude con una riflessione sulle prospettive future del retail, in cui tecnologia e comunità tendono a integrarsi in maniera sempre più stretta.

Dal punto di vista metodologico, l'analisi si basa su un approccio di tipo qualitativo, che integra lo studio della letteratura esistente con l'osservazione di un caso aziendale concreto.

In particolare, nella prima parte si fa riferimento a contributi accademici e fonti teoriche relative al marketing, al retail e al processo di digitalizzazione, con l'obiettivo di costruire un quadro interpretativo solido e coerente.

A questa base teorica si affianca l'analisi del caso studio Conad Centro Nord, che consente di collocare i concetti esaminati all'interno di un contesto reale, permettendo di osservarne le modalità di applicazione e le implicazioni a livello operativo e strategico.

Un contributo significativo a questo studio è stato offerto dall'esperienza di tirocinio, che ha rappresentato per me non solo un'occasione di entrare a pieno nel mondo del lavoro, ma anche una prospettiva privilegiata di osservazione delle dinamiche aziendali. Tale esperienza mi ha consentito di mettere in relazione i modelli astratti studiati durante il mio percorso accademico con la realtà quotidiana dell'impresa, dando una lettura più completa e consapevole dei fenomeni analizzati.

Tutto questo è stato reso possibile anche grazie alla borsa di studio "Liliano Boni", assegnatami da Conad Centro Nord, istituita in memoria di una figura che ha contribuito in modo significativo allo sviluppo della cooperativa e che si è sempre distinta per l'attenzione rivolta alle nuove generazioni e alla loro crescita. Un'iniziativa che non rappresenta soltanto un sostegno concreto al percorso formativo, ma anche un segnale di fiducia nei confronti dei giovani, chiamati oggi a interpretare e guidare le trasformazioni che stanno ridefinendo il mondo del retail e, più in generale, il contesto economico e sociale.

In fondo, proprio come suggerito all'inizio di questo lavoro, comprendere ciò che non è immediatamente visibile diventa oggi una competenza fondamentale: cogliere i segnali nascosti, interpretare i cambiamenti e trasformarli in opportunità significa contribuire attivamente alla costruzione del futuro. Ed è proprio in tale prospettiva che si inserisce il presente percorso di analisi, con l'obiettivo di leggere le novità non solo come ostacoli da superare, ma come uno spazio possibilità.

Qui si conclude, o meglio inizia, il nostro viaggio, nella consapevolezza che comprendere il presente significa saper guardare oltre ciò che appare.

E ora non resta che lasciarsi trasportare da questa lettura spassionata, con l'intento di offrire un piccolo ma significativo contributo: rendere visibile ciò che, per sua natura, agisce lontano dallo sguardo, fornendo una chiave di lettura utile per intercettare un cambiamento che, pur non sempre evidente, è già profondamente radicato in noi.

## Capitolo 1

# IL MONDO DELLE CORSIE: IL RETAIL TRA SPAZI FISICI E NUOVE DINAMICHE DI CONSUMO

### 1.1 L'evoluzione del retail nella Grande Distribuzione Organizzata

Quando si parla di retail, spesso tendiamo a immaginarcelo come qualcosa di immediato, apparentemente semplice: il momento in cui si acquistano beni, il luogo fisico della spesa di tutti i giorni, l'ultimo anello della catena che porta il prodotto da colui che l'ha realizzato (il produttore) fino al consumatore. In realtà, dietro questo termine si cela un concetto molto più complesso e articolato, che nel tempo ha subito trasformazioni profonde, riflettendo i cambiamenti economici e culturali della società.

Il termine stesso *retail* aiuta a comprenderne il significato originario. Deriva dal francese *retailer*, ovvero “tagliare nuovamente”, la cui traduzione in italiano riporta a quella funzione che noi oggi comunemente chiamiamo “vendita al dettaglio”. È un'immagine semplice, ma estremamente efficace: il retail è, prima di tutto, il punto in cui il sistema produttivo incontra la vita quotidiana delle persone. Già dalla sua origine etimologica si coglie dunque la funzione essenziale del retail: suddividere grandi quantità di beni in unità più piccole, accessibili al consumatore finale. Tuttavia, ridurre il retail a una semplice funzione distributiva sarebbe limitante. Come sottolineano Levy e Weitz (2012)<sup>2</sup>, esso comprende tutte le attività che contribuiscono a creare valore per il cliente nel momento dell'acquisto, andando ben oltre la mera vendita del prodotto.

Per lungo tempo, questa funzione si è sviluppata all'interno di un contesto profondamente diverso da quello attuale. Fino alla prima metà del Novecento, il commercio al dettaglio era dominato da piccoli negozi indipendenti, spesso a gestione familiare, radicati nel territorio e caratterizzati da una forte componente relazionale. Il negoziante conosceva i propri clienti, ne ricordava le abitudini, costruiva con loro un rapporto di fiducia e reciprocità. L'acquisto non era solo un atto economico, ma anche un momento di relazione sociale.

Questo modello, tuttavia, inizia a mostrare i suoi limiti con l'avvento dell'industrializzazione e con la crescita dei consumi di massa. A partire dagli anni Cinquanta, soprattutto negli Stati Uniti e successivamente in Europa, si afferma un nuovo modo di intendere la distribuzione: più

---

<sup>2</sup> Michael Levy e Barton A. Weitz, autori del manuale *Retailing Management* (2012), hanno fornito un contributo fondamentale allo studio del retail, analizzando in particolare le strategie distributive, il punto vendita e il comportamento del consumatore. Essi hanno proposto una visione integrata del settore come sistema in continua evoluzione, caratterizzato dalla coesistenza di formati distributivi differenti.

organizzato, più efficiente, meno legato alla dimensione personale. È in questo contesto che nasce il retail moderno e, con esso, la Grande Distribuzione Organizzata.

Per comprendere le logiche che guidano questa evoluzione, è utile soffermarsi su una distinzione fondamentale proposta dalla letteratura di marketing: quella tra beni ad alto coinvolgimento e beni a basso coinvolgimento, spesso definiti rispettivamente beni problematici e beni banali. I primi richiedono un processo decisionale articolato, fatto di confronto tra alternative, ricerca di informazioni e valutazione ponderata e consapevole.

I secondi, al contrario, appartengono alla sfera della quotidianità: sono prodotti acquistati frequentemente, con un livello di attenzione limitato, spesso in modo automatizzato e attraverso azioni e comportamenti abitudinari, privi di una riflessione approfondita.

Questo cambiamento, apparentemente semplice, implica in realtà una trasformazione più profonda nel modo in cui il consumatore si relaziona con il consumo. Nei beni a basso coinvolgimento, infatti, la scelta non è guidata da un processo razionale articolato, ma da automatismi, abitudini e scorciatoie cognitive, quelle che i più tecnici chiamano “euristiche”. Come evidenziato da Solomon (2018)<sup>3</sup>, il comportamento d’acquisto in questi contesti tende a essere routinario, influenzato da elementi situazionali più che da valutazioni consapevoli.

In questo senso, il punto vendita assume un ruolo determinante non solo come luogo di distribuzione, ma come ambiente in grado di orientare e facilitare le decisioni. La visibilità del prodotto, la sua posizione sugli scaffali, la presenza di promozioni o stimoli visivi diventano elementi chiave nel guidare il comportamento del consumatore.

Non si tratta più soltanto di “vendere”, ma di costruire un contesto in cui la scelta diventa naturale, immediata, quasi automatica.

Ed è qui che si inserisce una delle trasformazioni più significative nella storia della distribuzione: il passaggio da un modello basato sul servizio assistito a uno fondato sul libero servizio. Nei negozi tradizionali, il cliente si rivolgeva al venditore, che prelevava i prodotti e gestiva l’intero processo di acquisto. Ora questo schema viene completamente ribaltato: il consumatore entra in un ambiente organizzato, prende un carrello o un cestino, percorre uno spazio progettato, osserva i prodotti esposti sugli scaffali, li confronta e li seleziona in autonomia. Non c’è più un’intermediazione diretta del venditore. Il punto vendita diventa uno spazio in cui il cliente è libero di muoversi, ma allo stesso tempo è guidato, spesso

---

<sup>3</sup> Michael R. Solomon, autore del testo *Consumer Behavior: Buying, Having and Being* (2018), ha contribuito allo studio del comportamento del consumatore, con particolare attenzione ai processi decisionali e alle dinamiche psicologiche che influenzano l’acquisto, , evidenziando come tali decisioni non siano esclusivamente razionali, ma fortemente condizionate da fattori emotivi, sociali e situazionali.

inconsapevolmente, da logiche precise, legate alla disposizione dei prodotti, alla segnaletica, alle promozioni.

Questo nuovo modello introduce anche una diversa concezione dello spazio commerciale. Il punto vendita smette di essere un semplice luogo di scambio per diventare un ambiente progettato strategicamente. Come sottolinea Underhill (1999)<sup>4</sup>, il comportamento del consumatore all'interno del negozio è fortemente influenzato da fattori ambientali, spesso non consapevoli, che contribuiscono a determinare tempi di permanenza, percorsi e scelte finali.

Nasce così una vera e propria “regia dello spazio”, in cui ogni elemento — dall'ingresso alla disposizione delle corsie, fino alla collocazione dei prodotti — è studiato per ottimizzare l'esperienza e, allo stesso tempo, massimizzare le vendite. Il consumatore si muove liberamente, ma all'interno di un ambiente che orienta, suggerisce e, in parte, anticipa le sue scelte.

La Grande Distribuzione Organizzata nasce esattamente per rispondere a questa nuova esigenza. Il primo supermercato moderno viene aperto negli Stati Uniti nel 1930 da Michael Cullen, con il celebre *King Kullen*<sup>5</sup>, considerato uno dei primi esempi di retail basato sul *self-service*. L'idea è semplice ma rivoluzionaria: eliminare il banco, permettere al cliente di scegliere autonomamente i prodotti e concentrare in un unico spazio un'ampia varietà di articoli.



Figura 1: First King Kullen store, 1930, Jamaica, Queens, New York City. Accessibile da <https://americanbusinesshistory.org/supermarket-one-of-the-most-important-and-least-known-american-inventions-of-all-time/>

---

<sup>4</sup> Paco Underhill, autore di *Why We Buy: The Science of Shopping* (1999), è noto per i suoi studi sul comportamento dei consumatori nel punto vendita e sull'influenza dell'ambiente fisico sulle decisioni di acquisto. Secondo l'autore elementi quali la disposizione degli spazi, i percorsi e gli stimoli visivi possono orientare in modo significativo le scelte del consumatore.

<sup>5</sup> King Kullen, fondato da Michael Cullen nel 1930 nel Queens (New York), venne definito da egli stesso “the world’s greatest price wrecker” per la sua strategia basata su prezzi fortemente ribassati e sull'utilizzo di grandi spazi fuori dai centri urbani, anticipando il modello dei moderni supermercati.

Questo modello si diffonde rapidamente, arrivando in Europa nel secondo dopoguerra. In Italia, il primo supermercato<sup>6</sup> viene inaugurato nel 1957 a Milano, grazie all'iniziativa di quella che oggi comunemente chiamiamo Esselunga e, quasi contemporaneamente, di La Rinascente. È un momento di svolta: il consumatore italiano si trova per la prima volta di fronte a un modo completamente nuovo di fare la spesa.

Negli anni successivi, soprattutto tra gli anni Settanta e Ottanta, la Grande Distribuzione conosce una crescita significativa. L'aumento del reddito, la diffusione dell'automobile e la profonda trasformazione degli stili di vita favoriscono l'espansione dei supermercati e la nascita degli ipermercati, introdotti in Francia negli anni Sessanta da Carrefour e successivamente diffusi anche in Italia.

In questa fase, il retail attraversa quella che molti studiosi identificano come la seconda grande fase della sua evoluzione: il passaggio dalla distribuzione tradizionale a quella moderna. Il focus si sposta sull'efficienza, sulla riduzione dei costi, sulla standardizzazione dei processi. Il prezzo diventa la principale leva competitiva e il punto vendita si configura come uno spazio funzionale, progettato per ottimizzare il flusso dei clienti e massimizzare le vendite. È in questa fase che si consolida il "nuovo modo di fare la spesa": il libero servizio diventa la norma e il consumatore acquisisce un ruolo più attivo nel processo di acquisto.

A partire dagli anni Novanta, tuttavia, questo modello inizia a evolversi ulteriormente. La crescente competizione tra insegne e la saturazione del mercato spingono le imprese a differenziarsi, introducendo nuove leve strategiche. È in questo periodo che si sviluppa quella che può essere definita la terza fase del retail, caratterizzata dall'emergere del marketing come elemento centrale.

L'acquisto inizia a essere influenzato non solo da fattori economici, ma anche da elementi simbolici ed emozionali. Il prezzo non è più sufficiente per farsi notare rispetto ai competitor e le imprese iniziano a lavorare su altri elementi: il brand, l'esperienza di acquisto, la qualità percepita. Le insegne si costruiscono una propria identità, sviluppando linee di prodotto a marchio proprio: le *private label*<sup>7</sup>, studiate in modo approfondito da Kumar e Steenkamp

---

<sup>6</sup> Il primo supermercato in Italia è stato inaugurato il 27 novembre 1957 a Milano, in viale Regina Giovanna 43, segnando l'inizio della grande distribuzione organizzata (GDO) nel Paese. Fondato da Bernardo Caprotti con il supporto finanziario di Nelson Rockefeller, il punto vendita operava sotto la società "Supermarket italiani", nota in seguito come Esselunga.

<sup>7</sup> Le private label, o marche del distributore, sono prodotti commercializzati con il marchio dell'insegna e non del produttore industriale, e consentono alle imprese della distribuzione di controllare l'offerta, differenziarsi dai concorrenti e rafforzare la relazione con il cliente.

(2007)<sup>8</sup>, diventano uno strumento fondamentale per fidelizzare il cliente e per differenziare l'offerta.

Allo stesso tempo, il punto vendita si trasforma: non è più solo un luogo di acquisto, ma inizia a diventare uno spazio progettato per influenzare il comportamento del consumatore.

Layout, illuminazione, esposizione dei prodotti: ogni elemento viene studiato per guidare le scelte. È il momento in cui il retail inizia a dialogare in modo più diretto con il marketing.

L'ingresso nel nuovo millennio segna l'inizio della quarta fase, probabilmente la più complessa e ancora in piena evoluzione. La digitalizzazione cambia radicalmente il modo in cui i consumatori si relazionano con il mercato. Internet, smartphone, piattaforme digitali introducono nuove modalità di ricerca, confronto e acquisto.

Come sottolineato da Verhoef et al. (2015), il *customer journey*<sup>9</sup> diventa sempre più frammentato e non lineare. Il punto vendita non è più l'unico luogo in cui si prende una decisione: il consumatore si informa online, confronta prezzi, legge recensioni, alterna canali fisici e digitali.

In questo contesto, il retail si trasforma in un sistema integrato, in cui i confini tra online e offline diventano sempre più sfumati. Si parla di "omnicanalità", ma più che di un semplice utilizzo di più canali, si tratta di una vera e propria integrazione tra diverse modalità di interazione.

Quella di cui parliamo non è soltanto un'evoluzione tecnologica, ma piuttosto una ridefinizione più ampia del concetto stesso di retail. Il punto vendita fisico non perde la propria centralità, ma assume un ruolo diverso, diventando uno dei nodi di una rete più ampia di interazioni. L'esperienza di acquisto si estende nel tempo e nello spazio, iniziando spesso prima dell'ingresso nel negozio e proseguendo anche dopo.

In questo scenario, la capacità delle imprese di raccogliere e interpretare informazioni sui comportamenti dei consumatori diventa sempre più rilevante. I dati generati dalle interazioni — acquisti, ricerche, preferenze — permettono di comprendere meglio i bisogni e di costruire offerte più coerenti e mirate. Il retail, quindi, non si limita più a rispondere alla domanda, ma inizia progressivamente ad anticiparla.

L'interpretazione dell'evoluzione del retail attraverso fasi successive non rappresenta solamente una ricostruzione storica, ma si inserisce all'interno di un filone di studi consolidato

---

<sup>8</sup> Nirmalya Kumar e Jan-Benedict E.M. Steenkamp, autori di *Private Label Strategy* (2007), hanno analizzato il ruolo strategico delle marche del distributore, evidenziandone l'impatto sulla competitività e sulla fidelizzazione del cliente.

<sup>9</sup> Il customer journey rappresenta il percorso che il consumatore compie nelle diverse fasi del processo di acquisto, dalla nascita del bisogno fino al post-acquisto, includendo tutti i punti di contatto con l'impresa.

che ha cercato di spiegare le dinamiche di trasformazione del settore nel lungo periodo. In questo senso, i modelli evolutivi del retail non devono essere letti come schemi rigidi, ma come strumenti interpretativi utili a cogliere le logiche sottostanti ai cambiamenti.

Uno dei contributi teorici più rilevanti è rappresentato dal modello della *wheel of retailing*, introdotto da Malcolm McNair<sup>10</sup> nel 1958. Secondo questa prospettiva, il retail si sviluppa attraverso un ciclo ricorrente: nuovi operatori entrano nel mercato con strutture semplici, costi contenuti e prezzi competitivi, per poi evolversi progressivamente verso modelli più complessi, caratterizzati da un ampliamento dell'offerta, un miglioramento dei servizi e un conseguente aumento dei prezzi.

Questo processo apre nuovamente spazio all'ingresso di nuovi formati più "leggeri", dando origine a un ciclo continuo. Successivamente, Hollander<sup>11</sup> (1960) ha ampliato questo modello, sottolineando come l'evoluzione del retail non sia determinata esclusivamente da dinamiche interne al settore, ma anche da fattori esterni, quali i cambiamenti nei comportamenti di consumo, le innovazioni tecnologiche e le trasformazioni del contesto economico. In questa prospettiva, il retail appare come un sistema aperto, fortemente influenzato dall'ambiente in cui opera.

Accanto a questi modelli, la letteratura ha proposto ulteriori chiavi di lettura. Tra queste, il concetto di *retail life cycle*<sup>12</sup>, che interpreta i formati distributivi come entità soggette a un ciclo di vita simile a quello dei prodotti: introduzione, crescita, maturità e declino. Anche in questo caso, l'attenzione si concentra sulla capacità delle imprese di innovare e adattarsi per evitare la fase di declino.

Più recentemente, Levy e Weitz (2012) hanno sistematizzato questi contributi, proponendo una visione integrata dell'evoluzione del retail: le diverse fasi non vengono interpretate come sequenze rigide, ma come momenti di un processo continuo, in cui coesistono modelli differenti.

In altre parole, il retail contemporaneo non è caratterizzato da una sola fase dominante, ma dalla sovrapposizione di formati tradizionali, moderni e innovativi.

---

<sup>10</sup> Malcolm P. McNair, economista e docente della Harvard Business School, è considerato uno dei primi studiosi dell'evoluzione del retail e ha introdotto il modello della *wheel of retailing* per spiegare la dinamica ciclica delle forme distributive.

<sup>11</sup> Successivamente, Hollander (1960) ha ampliato questo modello, sottolineando come l'evoluzione del retail non sia determinata esclusivamente da dinamiche interne al settore, ma anche da fattori esterni, quali i cambiamenti nei comportamenti di consumo, le innovazioni

<sup>12</sup> William R. Davidson, Albert D. Bates e Stephen J. Bass, autori dell'articolo "The Retail Life Cycle" (1976), hanno applicato al retail il concetto di ciclo di vita del prodotto, analizzando le fasi di sviluppo dei formati distributivi.

Questa prospettiva è particolarmente utile per comprendere la complessità del contesto attuale. Se da un lato persistono forme di commercio tradizionale, dall'altro si affermano modelli sempre più avanzati, legati alla digitalizzazione e all'integrazione tra canali. Le fasi del retail, quindi, non devono essere interpretate come tappe superate, ma come logiche che continuano a coesistere e a influenzarsi reciprocamente.

In questo senso, l'evoluzione del retail può essere letta non tanto come una successione lineare di cambiamenti, quanto come un processo dinamico e stratificato, in cui innovazione e continuità convivono.

Le trasformazioni che hanno caratterizzato il passaggio dalla distribuzione tradizionale alla Grande Distribuzione Organizzata, e successivamente ai modelli contemporanei, non cancellano il passato, ma lo rielaborano, integrandolo in nuove forme.

Parallelamente, cambia anche il ruolo del consumatore. Se nelle fasi precedenti era considerato principalmente come destinatario dell'offerta, oggi diventa un attore attivo, informato, spesso imprevedibile. Le sue scelte non sono guidate solo dal prezzo, ma anche da fattori come la sostenibilità, la qualità percepita, l'esperienza complessiva. Il consumatore di oggi è più informato, selettivo e meno fedele alle insegne.

Questo cambiamento costringe le imprese della Grande Distribuzione a ridisegnare il proprio ruolo. Non si tratta più soltanto di distribuire prodotti in modo efficiente, ma di costruire un sistema capace di interpretare i bisogni, spesso non espliciti, delle persone.

Dunque, il settore del retail si trova oggi ad affrontare sfide molto più che complesse: la pressione competitiva costante e aggressiva dei maggiori leader di mercato, l'ingresso di nuovi player digitali, le trasformazioni dei comportamenti e delle abitudini di consumo.

La capacità di adattamento diventa quindi un elemento cruciale, senza il quale la sopravvivenza è impossibile. Per non essere inghiottiti dal vortice, è necessario agire come dei piccoli "camaleonti", mimetizzarsi, diventare parte integrante del processo di cambiamento in atto.

Guardando a questo percorso nel suo complesso, emerge con chiarezza come il retail non sia mai stato un sistema statico. Al contrario, è un ambito in continua trasformazione, che evolve insieme alla società.

Dalla bottega di quartiere al supermercato, dall'ipermercato all'e-commerce, fino ai modelli integrati contemporanei, ogni fase racconta qualcosa non solo del mercato, ma anche delle persone che lo abitano.

Ed è proprio in questa evoluzione — fatta di passaggi, rotture, adattamenti — che si inserisce il ruolo attuale della Grande Distribuzione Organizzata: non più soltanto infrastruttura commerciale, ma spazio in cui si incontrano economia, tecnologia e vita quotidiana.

## 1.2 Il punto vendita come luogo di esperienza e relazione

“Le persone non comprano prodotti o servizi, ma relazioni, storie, magia.” (Seth Godin)<sup>13</sup>. Questa affermazione coglie con straordinaria efficacia una delle trasformazioni più profonde che hanno interessato il mondo del retail negli ultimi anni. Se per lungo tempo l’atto di acquisto è stato interpretato come un processo prevalentemente funzionale, legato alla soddisfazione di un bisogno specifico, oggi appare sempre più evidente come il consumo non possa essere ridotto a una semplice transazione economica.

Il cliente contemporaneo non si limita a cercare un prodotto: ricerca un’esperienza. Un’esperienza che sia coerente, coinvolgente, capace di parlare non solo alla dimensione razionale, ma anche a quella emotiva, simbolica e relazionale. In questo scenario, il punto vendita assume un ruolo profondamente diverso rispetto al passato: da luogo di distribuzione diventa spazio di interazione, da ambiente funzionale si trasforma in *hub*<sup>14</sup> esperienziale.

Se nel corso della sua evoluzione il retail ha progressivamente superato la dimensione puramente transazionale per abbracciare logiche più articolate, è proprio nel punto vendita che questo cambiamento diventa tangibile. Non si tratta più soltanto del luogo in cui si conclude un acquisto, ma di uno spazio in cui si costruisce valore, si sviluppa una relazione e si definisce, spesso in modo implicito, l’immagine dell’insegna agli occhi del consumatore.

Per lungo tempo, il punto vendita è stato progettato secondo criteri di efficienza: l’obiettivo era quello di facilitare l’accesso ai prodotti, ridurre i tempi di acquisto, ottimizzare i flussi. Tuttavia, con l’aumento della concorrenza e la progressiva omogeneizzazione dell’offerta, questo approccio ha iniziato a mostrare i suoi limiti. Quando prodotti e prezzi diventano comparabili, ciò che fa realmente la differenza non è più il “cosa” si vende, ma il “come” lo si propone.

È in questo passaggio che emerge il concetto di *customer experience*, intesa come l’insieme delle percezioni, delle emozioni e delle interazioni che il consumatore vive durante il proprio percorso di acquisto. Il punto vendita diventa così uno spazio progettato non solo per vendere, ma per far vivere qualcosa. Come sottolineano Pine e Gilmore<sup>15</sup> (1999), le imprese competono sempre più sul terreno dell’esperienza: non basta offrire un prodotto, è necessario costruire un contesto capace di generare coinvolgimento, interesse e partecipazione.

---

<sup>13</sup> Seth Godin, imprenditore statunitense e autore di *All Marketers Are Liars* (2005), è noto per aver sviluppato il concetto di *permission marketing*, secondo cui le imprese devono costruire relazioni basate sul consenso e sull’attenzione volontaria del consumatore, superando le logiche intrusive della comunicazione tradizionale.

<sup>14</sup> Il termine inglese “hub” indica un punto centrale di connessione in cui convergono e si coordinano diverse attività, flussi o interazioni, assumendo una funzione di integrazione e organizzazione.

<sup>15</sup> B. Joseph Pine II e James H. Gilmore sono due studiosi e consulenti statunitensi, fondatori della società Strategic Horizons e autori di *The Experience Economy* (1999), opera in cui teorizzano il ruolo centrale dell’esperienza come nuova fonte di valore economico.

Applicato alla grande distribuzione, questo significa ripensare il negozio come un ambiente narrativo. Ogni elemento contribuisce alla costruzione di una storia: la disposizione degli spazi, la scelta dei colori, l'illuminazione, i materiali, la comunicazione visiva. In questo senso, il punto vendita diventa un vero e proprio strumento di *storytelling*, attraverso cui l'insegna racconta sé stessa, i propri valori, la propria *mission*, il proprio posizionamento.

Non si tratta semplicemente di esporre prodotti, ma di inserirli all'interno di un racconto coerente. Un reparto ben organizzato, una segnaletica chiara, una comunicazione visiva efficace non sono solo elementi funzionali, ma strumenti attraverso cui il cliente interpreta ciò che vede. Tutto contribuisce a costruire un significato. Il negozio, quindi, non è più neutro: è un ambiente che comunica, orienta, suggerisce.

Questa trasformazione è strettamente legata a un cambiamento più ampio nel comportamento del consumatore. Anche nei contesti di acquisto quotidiano, come quello alimentare, la spesa non è più vissuta esclusivamente come un'attività utilitaristica. Il cliente ricerca comfort, semplicità, ma anche piacere, coerenza e riconoscibilità. Vuole sentirsi a proprio agio, orientarsi facilmente, percepire un'identità chiara.

È in questo contesto che il punto vendita diventa un luogo di relazione. Una relazione che non si costruisce più soltanto attraverso il contatto diretto con il personale, ma attraverso l'intero ambiente. La disposizione dei prodotti, la chiarezza dei percorsi, la presenza di servizi, la facilità di orientamento: tutto contribuisce a creare fiducia.

La relazione diventa quindi anche ambientale. È lo spazio stesso a dialogare con il cliente, a guidarlo, a suggerire scelte. In questo senso, si assiste a un passaggio significativo: da una relazione mediata da persone a una relazione incorporata nell'esperienza.

Allo stesso tempo, però, il fattore umano non perde importanza, ma evolve. Il personale non è più soltanto esecutore di operazioni, ma diventa "facilitatore" dell'esperienza. Gli addetti alle vendite assumono un ruolo sempre più strategico: non si limitano a rispondere a richieste, ma accompagnano il cliente, offrono supporto, trasmettono competenza. La qualità dell'interazione diventa parte integrante della *customer experience*.

In molti contesti, il valore del personale si esprime proprio nella capacità di trasformare un momento di acquisto in un momento di relazione. Un consiglio, una spiegazione, un atteggiamento accogliente possono influenzare in modo significativo la percezione complessiva dell'insegna.

Un altro elemento fondamentale è rappresentato dalla dimensione sensoriale. Il punto vendita è un ambiente che stimola i sensi e che, attraverso questi stimoli, influenza il comportamento del consumatore. La musica, i profumi, l'illuminazione, la temperatura: ogni elemento

contribuisce a creare un'atmosfera. Non si tratta di dettagli, ma di leve strategiche capaci di incidere sul tempo di permanenza e sulla predisposizione all'acquisto.

E ancora, a contribuire a definire l'esperienza vi è anche la gestione del tempo. Il punto vendita non è più soltanto un luogo da attraversare rapidamente, ma uno spazio in cui il consumatore può scegliere di soffermarsi, esplorare, dedicare tempo. In questo senso, il tempo trascorso all'interno del negozio non è più una variabile passiva, ma diventa una leva strategica.

La permanenza assume un valore centrale: più l'esperienza risulta coinvolgente, fluida e coerente, maggiore sarà il tempo che il cliente decide di dedicare al punto vendita. Questo aspetto ha implicazioni dirette sul comportamento d'acquisto. Numerosi studi evidenziano infatti come un aumento del tempo di permanenza sia spesso associato a una maggiore esposizione ai prodotti, a un incremento delle interazioni e, di conseguenza, a una più alta probabilità di acquisto.

Tuttavia, non si tratta semplicemente di “trattenere” il cliente più a lungo, ma di offrire un'esperienza che renda il tempo percepito come piacevole, significativo e soprattutto speso bene. La qualità dell'esperienza influisce infatti sulla percezione soggettiva del tempo: un ambiente ben progettato, intuitivo e stimolante può far sì che la permanenza venga vissuta in modo positivo, mentre contesti disorganizzati o poco accoglienti possono generare frustrazione e accelerare il processo di uscita.

In questa prospettiva, la gestione del tempo si intreccia con quella dello spazio e dell'esperienza complessiva. La disposizione delle corsie, la chiarezza dei percorsi, la presenza di aree di sosta o di servizi accessori contribuiscono a costruire un ritmo dell'esperienza, alternando momenti di esplorazione, scelta e acquisto. Il punto vendita diventa così un ambiente che non solo ospita il cliente, ma ne accompagna il tempo, guidandolo in modo più o meno esplicito lungo il percorso di acquisto.

Questa attenzione si inserisce all'interno dell'*experiential marketing*<sup>16</sup>, un approccio che mira a coinvolgere il consumatore in modo attivo e immersivo. L'obiettivo non è soltanto vendere, ma creare un ricordo, lasciare un'impressione, costruire un legame solido.

In questa prospettiva, il punto vendita può offrire un valore che va oltre il prodotto. Sempre più spesso, infatti, i negozi si arricchiscono di servizi accessori: aree relax, spazi di degustazione, eventi, corsi o momenti di intrattenimento. Lo *shopping* diventa così un'esperienza più ampia, che include dimensioni culturali e sociali.

---

<sup>16</sup> Il marketing esperienziale nasce intorno al 1999, teorizzato per la prima volta da Bernd Schmitt, professore alla Columbia University, questo filone del marketing si può considerare come un'evoluzione rispetto alla teoria classica: il soggetto non è più il prodotto fine a sé stesso ma al centro vi è il concetto di esperienza.

Alcuni *brand* hanno saputo interpretare in modo particolarmente efficace questa trasformazione. I negozi Apple, ad esempio, sono progettati come spazi aperti e interattivi, in cui il cliente può provare liberamente i prodotti e partecipare a sessioni formative. Nike ha sviluppato store esperienziali in cui il consumatore può testare direttamente i prodotti e vivere il brand in modo immersivo. Starbucks, dal canto suo, ha trasformato il punto vendita in un luogo di socialità, in cui il consumo si intreccia con momenti di pausa e relazione.

Allo stesso modo, anche nella grande distribuzione non mancano esempi significativi di questa evoluzione verso un retail esperienziale. Tra questi, uno dei casi più emblematici è sicuramente rappresentato da Eataly, una realtà italiana diffusa a livello internazionale, nata nel 2004 su iniziativa di Oscar Farinetti, che propone un modello innovativo di distribuzione basato sull'integrazione tra vendita di prodotti alimentari, ristorazione e formazione. I punti vendita Eataly sono concepiti come spazi esperienziali in cui il cliente può acquistare, degustare e approfondire la conoscenza del cibo, in un contesto che valorizza qualità, sostenibilità e legame con il territorio.



Figura 2: Eataly. Accessibile da: [https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia)

Alla famiglia Farinetti si deve il merito di aver ridefinito il punto vendita in chiave innovativa, superando i confini tradizionali e dando vita a un modello che unisce distribuzione, ristorazione e intrattenimento. Eataly non si configura come un semplice luogo di acquisto, ma come uno spazio in cui il consumo diventa esperienza culturale. Il cliente non entra soltanto per acquistare

prodotti alimentari, ma per vivere un percorso articolato che coinvolge diversi livelli: può osservare la produzione, degustare i prodotti, partecipare a eventi o corsi, e allo stesso tempo acquistare ciò che ha appena scoperto o assaggiato. In questo modo, il punto vendita si trasforma in un ambiente dinamico, in cui la dimensione commerciale si intreccia con quella educativa e relazionale.

Uno degli elementi distintivi del modello Eataly è proprio la capacità di costruire un quadro coerente attorno al prodotto. Ogni alimento è inserito all'interno di una narrazione che ne valorizza l'origine, il processo produttivo e il legame con il territorio. Non si tratta solo di vendere cibo, ma di raccontarne la storia, rendendo il consumatore parte di un'esperienza più ampia e consapevole.

Allo stesso tempo, l'organizzazione degli spazi riflette questa logica esperienziale: i confini tra negozio e ristorante si dissolvono, le aree sono pensate per essere attraversate, vissute, esplorate. Il cliente non segue un percorso rigido, ma costruisce la propria esperienza in modo libero, guidato da stimoli visivi, sensoriali e narrativi.

Questi sono solo alcuni esempi che mostrano chiaramente come il punto vendita possa evolversi da semplice luogo di acquisto a spazio relazionale, in cui il valore si costruisce attraverso l'esperienza.

In questo contesto, assume un ruolo centrale anche il tema della coerenza. L'esperienza deve essere allineata con il posizionamento dell'insegna e con le aspettative del cliente. Ogni elemento, dal *layout* alla comunicazione, deve contribuire a costruire un'idea chiara e riconoscibile. Una discrepanza tra ciò che viene promesso e ciò che viene percepito, tra l'identità e l'immagine, può compromettere la fiducia.

Parallelamente, il punto vendita si integra sempre più con la dimensione digitale. Servizi come il *click & collect*<sup>17</sup>, le app di supporto alla spesa, le casse automatiche rappresentano esempi concreti di come fisico e digitale si stiano progressivamente fondendo. Il negozio diventa uno dei tanti *touch-point* di un ecosistema più ampio.

Questa integrazione amplia ulteriormente le possibilità di relazione. L'esperienza non inizia e non termina nel punto vendita, ma si sviluppa lungo un percorso più articolato, che include momenti di informazione, confronto e interazione.

In questo scenario, il punto vendita mantiene comunque una funzione fondamentale: quella di costruire fiducia. La possibilità di vedere, toccare e scegliere direttamente i prodotti rappresenta

---

<sup>17</sup> Il *click & collect* è un servizio che consente al cliente di acquistare online e ritirare il prodotto in un punto vendita fisico, integrando i canali digitali e tradizionali all'interno di un'esperienza d'acquisto omnicanale.

ancora oggi un elemento centrale, soprattutto in un contesto caratterizzato da un'offerta sempre più ampia.

Allo stesso tempo, la relazione si consolida attraverso la continuità dell'esperienza. Il cliente si aspetta coerenza, riconoscibilità, affidabilità. Questo richiede una gestione integrata e consapevole di tutti gli elementi che contribuiscono alla *customer experience*.

Ciò che rende davvero efficace l'esperienza non è soltanto il momento vissuto, ma la sua capacità di essere ricordata. L'esperienza di acquisto, infatti, contribuisce a costruire una memoria che influenza le scelte future, alimentando processi di fidelizzazione e rafforzando il legame tra consumatore e insegna.

Guardando a questa evoluzione nel suo complesso, emerge con chiarezza come il punto vendita non sia più soltanto un luogo fisico, ma un sistema complesso, in cui si intrecciano dimensioni funzionali, esperienziali e relazionali. È uno spazio in cui si incontrano logiche operative e strategie di marketing, efficienza e costruzione del valore.

Ed è proprio in questa capacità di integrare tutte queste dimensioni che si gioca oggi una parte significativa della competitività nel settore della grande distribuzione. Il punto vendita diventa così il luogo in cui il retail prende forma nella sua espressione più completa: non solo come sistema di distribuzione, ma come esperienza vissuta.

In definitiva, il punto vendita contemporaneo non può più essere interpretato come un semplice spazio di transazione, ma come un ambiente in cui si costruiscono significati, si attivano relazioni e si consolidano esperienze. Perché, come suggerisce Godin, ciò che il consumatore porta con sé non è soltanto ciò che acquista, ma l'esperienza che vive e il significato che attribuisce a quell'esperienza.

### **1.3 Il consumatore “omnicanales”: nuovi comportamenti di acquisto tra *offline* e digitale**

Se nei paragrafi precedenti l'attenzione è stata rivolta allo spazio del punto vendita e alle sue trasformazioni, è ora necessario spostare lo sguardo su un altro protagonista fondamentale del retail contemporaneo: il consumatore. Comprendere le dinamiche attuali dei comportamenti di acquisto significa, infatti, comprendere prima di tutto come sia cambiato il ruolo del cliente nel mercato.

Per farlo, è utile adottare una prospettiva evolutiva. Il sistema economico e distributivo non è sempre stato centrato sul consumatore; al contrario, il suo ruolo è il risultato di un lungo processo di trasformazione. Nel corso del Novecento e dei primi anni Duemila, il mercato ha attraversato diverse fasi, ciascuna caratterizzata da una diversa fonte di vantaggio competitivo.

In una prima fase, che può essere definita come “era della produzione”, il potere era concentrato nelle mani delle imprese. La capacità produttiva rappresentava la principale leva competitiva: chi possedeva una fabbrica era in grado di dominare il mercato. Il caso di Henry Ford<sup>18</sup> è emblematico: la produzione di massa consentiva di ridurre i costi e rendere i prodotti accessibili a un numero sempre più ampio di consumatori. In questo contesto, la domanda superava l’offerta e il consumatore aveva un ruolo sostanzialmente passivo.

Successivamente, con lo sviluppo della globalizzazione e l’espansione dei mercati, si afferma una seconda fase, in cui il focus si sposta sulla distribuzione. “L’era della distribuzione” è caratterizzata dalla crescente importanza dei canali: la capacità di raggiungere il consumatore, di essere presenti nei luoghi giusti, diventa determinante. Grandi player come Walmart<sup>19</sup> o Carrefour<sup>20</sup> costruiscono il proprio successo proprio su questa logica, sviluppando reti distributive sempre più capillari ed efficienti.

Con l’avvento delle tecnologie digitali e di Internet, si entra poi nell’“era dell’informazione”. I dati diventano la nuova risorsa strategica. Le imprese iniziano a raccogliere, analizzare e utilizzare informazioni sui clienti per orientare le proprie decisioni. Aziende come Amazon e Google rappresentano in modo emblematico questa fase: la loro forza risiede nella capacità di trasformare i dati in conoscenza e, quindi, in vantaggio competitivo.

Tuttavia, negli ultimi anni, si è verificato un ulteriore cambiamento, che segna una discontinuità rispetto al passato. Secondo Forrester Research<sup>21</sup> (2011), il mercato è entrato in quella che può essere definita l’“era del consumatore”. In questo nuovo scenario, le leve competitive tradizionali — produzione, distribuzione e informazione — non sono più sufficienti a garantire un vantaggio duraturo. Il potere si sposta progressivamente verso il cliente.

La diffusione delle tecnologie digitali ha profondamente modificato le dinamiche di mercato. Il consumatore ha oggi accesso a una quantità di informazioni senza precedenti: può confrontare più alternative, leggere commenti di utenti che hanno già acquistato, informarsi sui prodotti, interagire con altri potenziali acquirenti. Non è più un soggetto passivo, ma un attore attivo,

---

<sup>18</sup> Henry Ford (1863–1947), imprenditore statunitense e fondatore della Ford Motor Company, è noto per aver introdotto la produzione di massa su larga scala attraverso la catena di montaggio, rendendo l’automobile un bene accessibile e ridefinendo i modelli industriali del Novecento.

<sup>19</sup> Walmart Inc., fondata nel 1962 da Sam Walton negli Stati Uniti, è uno dei principali gruppi della grande distribuzione a livello globale, noto per il modello basato su prezzi bassi e su una gestione altamente efficiente della logistica e della supply chain.

<sup>20</sup> Carrefour, fondata in Francia nel 1959, è uno dei maggiori gruppi della distribuzione moderna ed è considerata tra i pionieri del formato ipermercato, introdotto negli anni Sessanta e poi diffuso a livello internazionale.

<sup>21</sup> Fondata nel 1983 da Gorge F. Colony, Forrester Research è una società di ricerca americana indipendente che analizza i cambiamenti apportati dalla tecnologia e il loro impatto sui diversi business, sulla società e sui consumatori finali



Ed è proprio osservando queste modalità che emerge una delle trasformazioni più rilevanti: il superamento della distinzione netta tra canali di vendita.

Per lungo tempo, il sistema distributivo è stato organizzato secondo una logica monocanale: il punto vendita fisico rappresentava l'unico luogo di acquisto. Con l'avvento del digitale, si passa a una logica multicanale, in cui i diversi canali — negozio fisico, e-commerce, mobile — coesistono e offrono al consumatore più possibilità di accesso.

Tuttavia, nella logica multicanale, i canali restano spesso separati. Il cliente può scegliere dove acquistare, ma l'esperienza non è integrata. Le informazioni non sempre sono condivise, i servizi non sono coordinati, e il passaggio da un canale all'altro può risultare frammentato.

È proprio per superare questi limiti che si afferma il paradigma dell'omnicanalità.

L'*omnichannel* rappresenta un'evoluzione del *multichannel*: non si tratta semplicemente di utilizzare più canali, ma di integrarli in un sistema coerente e continuo. I confini tra online e offline si dissolvono e il consumatore può muoversi liberamente tra i diversi *touchpoint*, vivendo un'esperienza fluida e senza interruzioni.

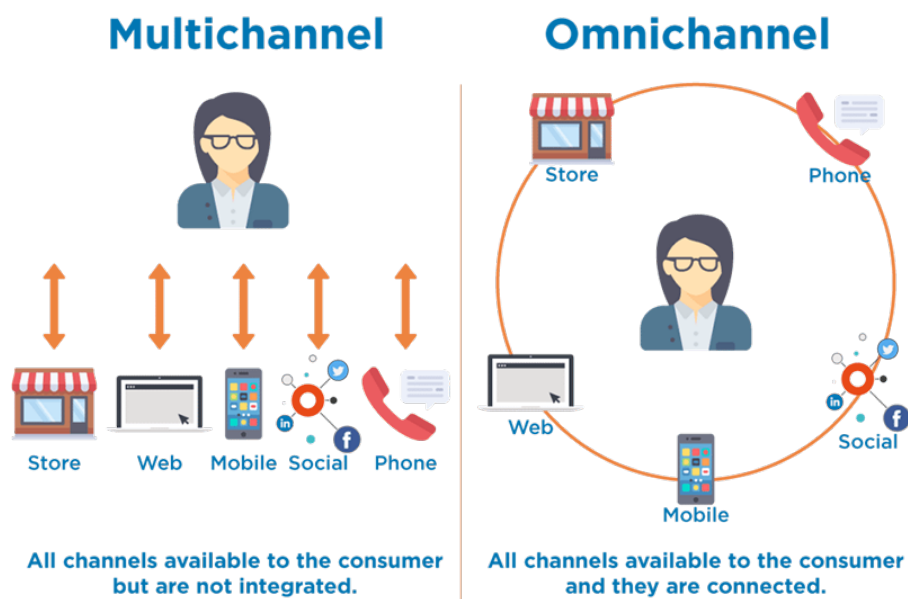


Figura 4: Multichannel vs Omnichannel. Accessibile da <https://yourcx.io/en/blog/2025/02/omnichannel-and-customer-experience-building-a-smooth-and-unified-customer-journey/>

Il cambiamento non è solo tecnologico, ma soprattutto culturale. Non sono più le imprese a decidere il percorso di acquisto, ma è il consumatore a costruirlo in modo autonomo. L'omnicanalità nasce quindi come risposta a un'esigenza concreta: adattarsi a comportamenti sempre più dinamici e non lineari.

I canali non sono più distinti, ma interconnessi. Il consumatore si muove in modo fluido tra online e offline, senza percepire confini netti. L'esperienza diventa continua, coerente, integrata. Il punto vendita non scompare, ma si inserisce all'interno di un ecosistema più ampio. Un esempio concreto è rappresentato dal comportamento sempre più diffuso di informarsi online prima di recarsi in negozio. Il consumatore consulta recensioni, confronta prezzi, verifica la disponibilità dei prodotti. Una volta in negozio, può utilizzare lo smartphone per approfondire ulteriormente le informazioni o per verificare alternative. In altri casi, il percorso si sviluppa in senso inverso: il cliente visita il punto vendita per vedere e toccare il prodotto, ma conclude l'acquisto online, magari approfittando di condizioni più vantaggiose.

Questo fenomeno è spesso definito con i termini *showrooming*<sup>22</sup> e *webrooming*<sup>23</sup>, e rappresenta una delle manifestazioni più evidenti dell'integrazione tra canali. Non si tratta di comportamenti marginali, ma di pratiche sempre più diffuse, che evidenziano come il consumatore utilizzi in modo strategico le diverse opzioni a sua disposizione.

Anche servizi come il click & collect si inseriscono in questa logica. Il consumatore acquista online e ritira in negozio, combinando comodità e immediatezza.

Un esempio particolarmente interessante riguarda l'utilizzo dei QR code all'interno del punto vendita. Sempre più spesso, i prodotti o gli scaffali sono dotati di codici che il consumatore può scansionare tramite *smartphone* per accedere a contenuti aggiuntivi: informazioni dettagliate, origine del prodotto, suggerimenti di utilizzo, recensioni o promozioni personalizzate. In questo modo, il punto vendita fisico si arricchisce di contenuti digitali, diventando un ambiente ibrido in cui informazione ed esperienza si integrano.

Anche le *app* dedicate alla spesa rappresentano un esempio concreto di omnicanalità. Alcune insegne permettono di creare liste della spesa digitali, ricevere offerte personalizzate, orientarsi all'interno del punto vendita o effettuare pagamenti direttamente tramite smartphone. Il dispositivo mobile diventa così uno strumento che accompagna il consumatore lungo tutto il percorso di acquisto.

---

<sup>22</sup> Lo "showrooming" è la pratica in cui i consumatori visitano negozi fisici per esaminare, toccare con mano o provare prodotti, per poi acquistarli online a un prezzo inferiore. Questo comportamento trasforma il punto vendita in una "vetrina" (showroom), spesso a svantaggio del commerciante locale, ed è comune per tecnologia, elettrodomestici e abbigliamento

<sup>23</sup> Al contrario del primo, il "webrooming" consiste nel cercare i prodotti online per poi recarsi nel negozio fisico per l'acquisto. In questo modo è possibile leggere diverse recensioni, valutare l'affidabilità di marchio e prodotto e confrontare diversi prezzi, nonché verificare la disponibilità in negozio prima di recarvisi.

Un'azienda che è stata in grado di “mimetizzarsi” con questa nuova ondata è indubbiamente Amazon<sup>24</sup>, che ha sviluppato in breve tempo un modello fortemente orientato all'integrazione tra canali. Pur nascendo come *player* esclusivamente digitale, l'azienda ha progressivamente investito anche nella dimensione fisica, dando vita a formati innovativi come gli *Amazon Go*, punti vendita senza casse in cui il processo di acquisto è completamente automatizzato grazie all'utilizzo di sensori, intelligenza artificiale e app dedicate.

In questi *store*, il cliente entra identificandosi tramite smartphone, seleziona i prodotti e può uscire senza passare da una fase di pagamento tradizionale: l'addebito avviene automaticamente. Ciò che rende questo modello particolarmente interessante non è soltanto l'innovazione tecnologica, ma la perfetta integrazione tra esperienza fisica e infrastruttura digitale. Il punto vendita non è più un canale separato, ma un'estensione dell'ecosistema digitale dell'azienda.

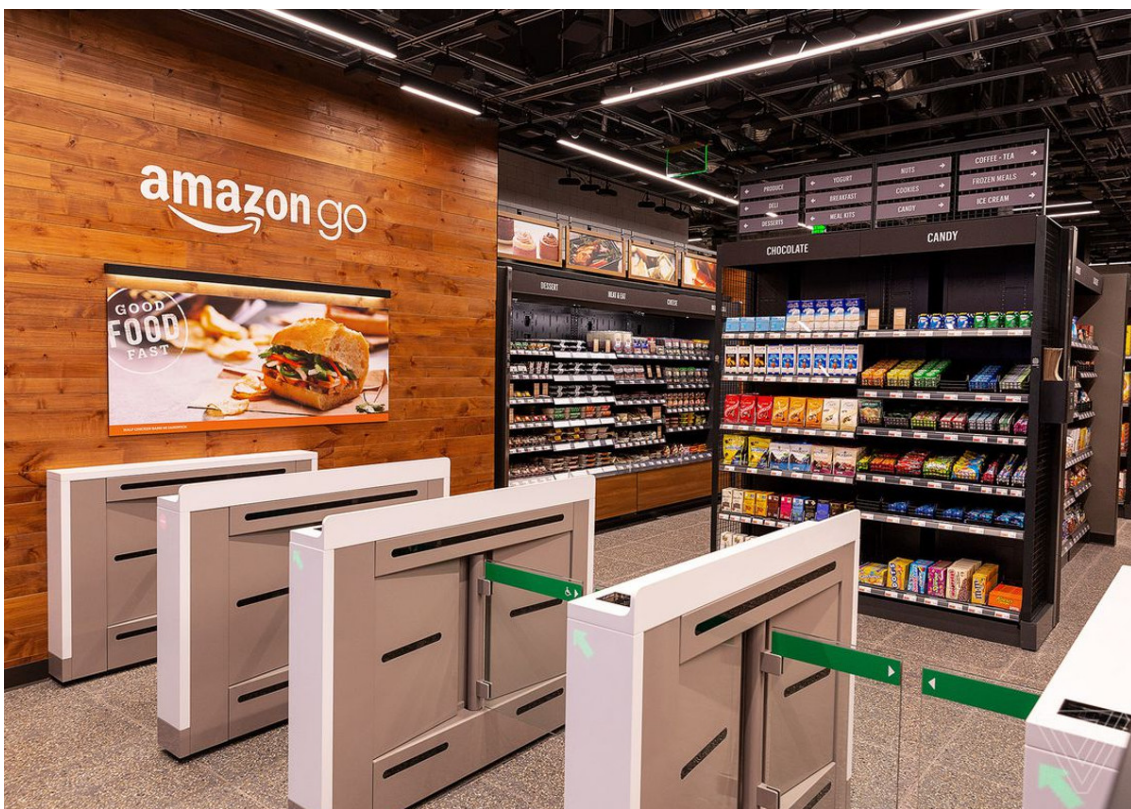


Figura 5: Amazon Go. Accessibile da: <https://www.foodweb.it/2019/01/amazon-go-la-strategia-dei-negozi-senza-casse/>

<sup>24</sup> Amazon, fondata nel 1994 da Jeff Bezos, nasce inizialmente come libreria online con l'obiettivo di sfruttare le potenzialità di Internet per offrire un assortimento vastissimo di prodotti, superando i limiti fisici dei negozi tradizionali. Nel tempo si è evoluta fino a diventare una dei più grandi colossi globali di e-commerce.

Allo stesso tempo, Amazon ha sviluppato servizi come *Amazon Fresh* e il ritiro in *locker* fisici, dimostrando come il valore non risieda nel singolo canale, ma nella capacità di costruire un sistema in cui ciascun *touchpoint* contribuisce a semplificare e migliorare l'esperienza complessiva. Il consumatore può iniziare il proprio percorso su un dispositivo, proseguirlo in un altro contesto e concluderlo altrove, senza soluzione di continuità.

Questo tipo di approccio evidenzia in modo chiaro come l'omnicanalità non sia soltanto una strategia distributiva, ma un vero e proprio ripensamento dell'interazione tra impresa e consumatore, in cui tecnologia, spazio fisico e servizi si integrano per rispondere in modo sempre più preciso alle esigenze di flessibilità, immediatezza e personalizzazione.

Questa integrazione tra canali ha profonde implicazioni anche sul modo in cui le persone vivono il tempo e lo spazio dell'acquisto. Il consumatore omnic canale è spesso alla ricerca di soluzioni che riducano lo sforzo e semplifichino il processo di acquisto. La possibilità di scegliere quando, dove e come acquistare rappresenta un elemento fondamentale. In questo senso, l'omnicanalità non è solo una questione tecnologica, ma anche una risposta a esigenze di flessibilità e personalizzazione. Il negozio non è più l'unico luogo in cui si prende una decisione, ma diventa uno dei tanti momenti di un processo più ampio. L'esperienza inizia prima dell'ingresso nel punto vendita e continua anche dopo, attraverso interazioni digitali.

Parallelamente, il punto vendita fisico mantiene un ruolo centrale, proprio perché offre un'esperienza che il digitale non può completamente replicare: la possibilità di vedere, toccare, provare, l'esperienza diretta, il contatto con il prodotto, l'interazione umana. È in questo equilibrio tra fisico e digitale che si costruisce il valore dell'esperienza omnic canale.

Il consumatore contemporaneo non sceglie tra online e offline, ma utilizza entrambi in modo complementare. Il digitale offre informazione, velocità, confronto; il fisico offre esperienza, relazione, fiducia. È proprio nell'integrazione tra queste dimensioni che si costruisce il valore. In questo scenario, si osserva anche un cambiamento nelle aspettative. Il consumatore si aspetta coerenza tra i diversi canali, continuità nell'esperienza, riconoscibilità. Non tollera disallineamenti tra ciò che vede online e ciò che trova in negozio. Vuole poter iniziare un'azione su un canale e concluderla su un altro senza difficoltà. La qualità dell'esperienza non è più valutata in modo isolato, ma come parte di un sistema complessivo.

Un ulteriore elemento riguarda il ruolo attivo del consumatore nella creazione di contenuti. Recensioni, commenti, condivisioni sui *social media* contribuiscono a costruire la reputazione delle imprese. Il cliente non è più solo destinatario, ma anche produttore di valore informativo. Questo aumenta ulteriormente il suo potere e la sua capacità di influenzare il mercato.

Guardando a questo insieme di trasformazioni, emerge con chiarezza come il consumatore contemporaneo sia caratterizzato da una maggiore autonomia, consapevolezza e capacità di controllo sul processo di acquisto. Non è più vincolato a un canale o a un percorso prestabilito, ma costruisce la propria esperienza in modo dinamico e personalizzato.

Ed è proprio questa capacità di muoversi tra diversi canali, di combinare online e offline, di scegliere in modo flessibile, che definisce il consumatore omnicanale. Un consumatore che non distingue più tra fisico e digitale, ma che vive il retail come un'esperienza unica, continua e integrata. I confini sono sempre più labili, sfumati... tant'è che oggi si arriva a parlare di frontiera "phygital"<sup>25</sup>: i due mondi si fondono fino a diventare parte di un unico sistema integrato, in cui ciascuna dimensione è a completamento dell'altra.

In conclusione, comprendere questi nuovi comportamenti non significa soltanto osservare come cambia il modo di acquistare, ma cogliere una trasformazione più profonda: il passaggio da un mercato guidato dalle imprese a un mercato guidato dai consumatori. Un cambiamento che non riguarda solo le modalità di acquisto, ma l'intero sistema delle relazioni tra imprese e clienti, e che rappresenta oggi una delle sfide più rilevanti per il marketing contemporaneo.

L'omnicanalità, dunque, non è più solo un'opzione, ma una condizione necessaria per essere competitivi e stare al passo con i leader di mercato.

#### **1.4 Dalla logica del marketing di massa alla centralità del cliente**

Per comprendere appieno le trasformazioni che hanno interessato il retail e il comportamento di acquisto, è necessario ampliare ulteriormente lo sguardo e considerare l'evoluzione del marketing nel suo complesso. Le dinamiche osservate finora — dalla trasformazione del punto vendita all'emergere del consumatore omnicanale — non rappresentano fenomeni isolati, ma si inseriscono all'interno di un cambiamento più ampio, che riguarda il modo stesso in cui le imprese concepiscono il mercato e il proprio rapporto con il consumatore. In particolare, si assiste al progressivo passaggio da una logica di marketing di massa a una logica *customer-based*.

Per lungo tempo, il marketing si è sviluppato in un contesto caratterizzato dalla produzione standardizzata e dalla relativa omogeneità dei bisogni. L'obiettivo principale era quello di raggiungere il maggior numero possibile di consumatori attraverso un'offerta uniforme, sfruttando economie di scala e modelli produttivi efficienti. Il consumatore veniva considerato

---

<sup>25</sup> Il termine "phygital" nasce dalla fusione di *physical* e *digital* ed è stato diffuso a partire dagli anni 2010 in ambito marketing e retail per descrivere l'integrazione tra esperienza fisica e digitale

parte di una collettività indistinta, una massa appunto, all'interno della quale le differenze individuali risultavano secondarie rispetto ai bisogni comuni. Anche la comunicazione rifletteva questa impostazione: messaggi unidirezionali, diffusi attraverso media di massa come televisione, radio e stampa, pensati per parlare a tutti allo stesso modo.

Questo modello ha funzionato a lungo, soprattutto in una fase storica in cui la domanda era superiore all'offerta e i mercati erano meno saturi<sup>26</sup>. Tuttavia, con il progressivo aumento della concorrenza e con la crescente varietà dei bisogni, questa visione ha iniziato a mostrare i suoi limiti. Trattare il mercato come un insieme omogeneo diventava sempre meno efficace, perché i consumatori iniziavano a differenziarsi non solo nei comportamenti di acquisto, ma anche nei valori, nelle aspettative e negli stili di vita.

Da qui prende forma una prima evoluzione: il passaggio a un marketing segmentato<sup>27</sup>. Le imprese iniziano a riconoscere che il mercato è composto da gruppi distinti, caratterizzati da esigenze specifiche. L'offerta e la comunicazione vengono quindi adattate a target differenti, segnando un primo superamento della logica della massa. Tuttavia, anche questa impostazione, pur più sofisticata, mantiene ancora una certa distanza tra impresa e consumatore, che continua a essere visto come parte di un gruppo e non come individuo.

Il vero cambiamento si verifica quando la tecnologia rende possibile un livello di conoscenza molto più profondo e puntuale. La disponibilità di dati e la capacità di analizzarli consentono alle imprese di avvicinarsi sempre di più al singolo cliente, aprendo la strada a una logica di personalizzazione. Il marketing *one-to-one*<sup>28</sup> rappresenta un passaggio fondamentale in questa direzione: non si tratta più di parlare a segmenti, ma ad una persona con caratteristiche, abitudini e aspettative specifiche.

In alcuni casi, questa evoluzione ha portato a forme di personalizzazione estremamente sofisticate. Aziende come Netflix, ad esempio, costruiscono l'intera esperienza dell'utente sulla base dei comportamenti precedenti, suggerendo contenuti personalizzati e adattando l'interfaccia alle preferenze individuali. Allo stesso modo, Spotify propone playlist generate

---

<sup>26</sup> Si fa riferimento al periodo compreso tra gli anni '30 e la fine degli anni '60 del Novecento, in particolare al contesto del secondo dopoguerra, caratterizzato da forte crescita economica, industrializzazione e diffusione dei beni di consumo di massa. In questa fase, la domanda eccedeva l'offerta e le imprese potevano competere principalmente attraverso la produzione standardizzata e le economie di larga scala.

<sup>27</sup> Per segmentazione si intende il processo di suddivisione del mercato in gruppi omogenei di consumatori, definiti sulla base di variabili demografiche, geografiche, psicografiche o comportamentali, con l'obiettivo di adattare l'offerta e la comunicazione alle specifiche esigenze di ciascun segmento.

<sup>28</sup> Il marketing one-to-one indica un approccio basato sulla personalizzazione dell'offerta a livello individuale e si contrappone al modello one-to-many, tipico del marketing di massa, in cui un unico messaggio è rivolto a un pubblico ampio e indistinto.

automaticamente in base agli ascolti, mentre piattaforme di *e-commerce* come Amazon arrivano a suggerire prodotti prima ancora che il bisogno sia esplicitamente percepito.

Anche nel retail tradizionale, alcune insegne stanno sviluppando strategie sempre più orientate in questa direzione. La personalizzazione, in questi contesti, non passa più soltanto attraverso la comunicazione, ma si costruisce a partire dai comportamenti concreti di acquisto, che vengono progressivamente osservati, interpretati e tradotti in proposte sempre più mirate. Strumenti come le carte fedeltà<sup>29</sup> diventano così molto più di semplici meccanismi promozionali: si trasformano in dispositivi attraverso cui l'insegna costruisce una relazione nel tempo.

È proprio osservando il funzionamento di questi strumenti che si colgono alcune differenze interessanti tra le principali realtà della grande distribuzione. Nel caso di Conad, ad esempio, la Carta Insieme non si limita a raccogliere dati utili alla costruzione di offerte personalizzate, ma si inserisce all'interno di una logica più ampia, in cui la relazione con il cliente si intreccia con il radicamento territoriale e con una conoscenza diretta delle abitudini di consumo. La personalizzazione, in questo senso, non è solo il risultato di un algoritmo, ma anche di una prossimità che si costruisce nel tempo.

In altri casi, come quello di Esselunga<sup>30</sup> con la Carta Fidaty, la stessa logica si sviluppa attraverso un utilizzo sistematico e strutturato dei dati, che consente di affinare in modo sempre più preciso le proposte commerciali e le iniziative di fidelizzazione. Qui la personalizzazione si esprime soprattutto nella capacità di anticipare i bisogni attraverso l'analisi dei comportamenti, costruendo un'esperienza coerente e altamente ottimizzata.

Più che mettere in contrapposizione questi modelli, è interessante osservare come entrambi rispondano alla stessa esigenza: ridurre la distanza tra impresa e consumatore. Ciò che cambia è il modo in cui questa vicinanza viene costruita. In alcuni casi, attraverso una relazione che mantiene una forte componente umana e territoriale; in altri, attraverso sistemi più strutturati, capaci di trasformare i dati in conoscenza operativa. Ad ogni modo, la carta fedeltà diventa il punto di contatto attraverso cui questa relazione prende forma.

Tuttavia, la vera discontinuità non risiede soltanto nella capacità di personalizzare, ma nel cambiamento di prospettiva che ne deriva. Il cliente smette di essere un semplice destinatario

---

<sup>29</sup> Le carte fedeltà si diffondono su larga scala tra gli anni '80 e '90 come strumenti di incentivazione della fedeltà, basati su meccanismi di accumulo punti e promozioni. Con la digitalizzazione, hanno assunto anche una funzione strategica di raccolta e analisi dei dati sui consumatori, diventando strumenti centrali nelle politiche di CRM.

<sup>30</sup> Esselunga è una catena italiana della grande distribuzione fondata nel 1957 a Milano da Bernardo Caprotti. È uno dei principali operatori del settore e, in particolare nella zona dell'Emilia, rappresenta senza dubbi il principale competitor di Conad Centro Nord.

delle strategie di marketing e diventa il punto di partenza attorno a cui queste strategie vengono costruite. È in questo passaggio che si afferma la centralità del cliente.

Ciò implica una revisione profonda del ruolo del marketing all'interno dell'impresa. Non si tratta più soltanto di migliorare l'efficacia della vendita, ma di comprendere e anticipare i bisogni, progettando offerte ed esperienze coerenti con le aspettative del consumatore. Il valore non è più definito esclusivamente dall'impresa e trasferito al mercato, ma prende forma nell'interazione tra impresa e cliente, nel modo in cui il prodotto viene percepito, utilizzato e integrato nella vita quotidiana.

In questa prospettiva, il marketing assume una dimensione sempre più relazionale. La transazione non è più il fine ultimo, ma diventa parte di un rapporto più ampio, che si sviluppa nel tempo. La fidelizzazione non è soltanto una strategia economica, ma il risultato di una relazione che funziona, di un'esperienza che il cliente riconosce come coerente e significativa. Allo stesso modo, cambia anche il modo in cui si genera valore. Se nel marketing di massa il valore era incorporato nel prodotto, oggi esso emerge dall'esperienza complessiva e dall'interazione. Il consumatore non si limita più a ricevere valore, ma contribuisce a crearlo, attraverso feedback, recensioni, comportamenti e scelte che influenzano le decisioni delle imprese. In questo senso, il cliente diventa parte attiva del sistema.

La crescente disponibilità di dati rafforza ulteriormente questa dinamica. Le imprese possono oggi osservare, analizzare e interpretare i comportamenti in modo sempre più preciso, ma questo richiede anche una capacità critica: non è sufficiente raccogliere informazioni, è necessario saperle trasformare in conoscenza utile, evitando il rischio di una personalizzazione invasiva o poco rilevante.

Questo introduce un tema delicato, legato al rapporto tra personalizzazione e *privacy*. Il consumatore è disposto a condividere dati, ma si aspetta trasparenza, coerenza e un utilizzo responsabile delle informazioni. La fiducia diventa quindi un elemento centrale, non solo nella relazione commerciale, ma nell'intero sistema di interazione tra impresa e cliente.

In questo quadro, assumono crescente rilevanza anche dimensioni che vanno oltre il prodotto. La sostenibilità, l'etica, la responsabilità sociale diventano criteri di scelta sempre più importanti. Il consumatore contemporaneo non valuta soltanto ciò che acquista, ma anche ciò che l'impresa rappresenta. La coerenza tra valori dichiarati e comportamenti concreti diventa quindi parte integrante dell'esperienza.

Tutto questo contribuisce a ridefinire il ruolo del marketing, che non può più essere considerato una funzione isolata, ma una logica trasversale che attraversa l'intera organizzazione. Mettere

il cliente al centro non significa semplicemente adattare la comunicazione, ma ripensare processi, prodotti e strategie in funzione dei suoi bisogni, espliciti o latenti che siano.

Ciò che emerge, quindi, non è semplicemente un'evoluzione degli strumenti, ma un cambiamento di paradigma. Il mercato non è più uno spazio in cui le imprese cercano di collocare prodotti, ma un sistema di relazioni in cui il valore si costruisce attraverso l'interazione continua tra attori diversi.

E forse è proprio qui che si coglie il senso più profondo di questa trasformazione: il passaggio da un marketing che parlava alle masse a un marketing che ascolta le persone. Non più una voce che si impone, ma un dialogo che si costruisce nel tempo. Non più un'offerta pensata per tutti, ma esperienze capaci di adattarsi a ciascuno.

In questo scenario, il cliente smette definitivamente di essere “il destinatario” e diventa il vero protagonista del mercato. Ed è proprio in questa centralità che si sintetizza il senso più autentico del marketing contemporaneo: non più prodotti da vendere, ma relazioni da costruire. In altre parole, “persone oltre le cose”<sup>31</sup>.



Figura 6: Spot Conad Natale 2024. Accessibile da <https://brand-news.it/brand/retail/al-via-la-pubblicita-di-natale-di-conad-sul-valore-dei-piccoli-gesti-firma-ogilvy/>

---

<sup>31</sup> “Persone oltre le cose” è lo slogan istituzionale di Conad, introdotto nel 2019 per esprimere un posizionamento centrato sulla persona, sulla qualità delle relazioni e sul legame con il territorio, elementi distintivi dell'identità dell'insegna.

## Capitolo 2

# IL LATO NASCOSTO DEL RETAIL: DATI, ALGORITMI E AI NEL MARKETING PREDITTIVO

### 2.1 La digitalizzazione dei consumi e delle imprese retail

La tecnologia ha da sempre rappresentato uno degli strumenti principali attraverso cui l'uomo estende le proprie capacità, consentendo di superare i limiti fisici e cognitivi.

Nel corso della storia, ogni innovazione tecnologica ha contribuito a ridefinire il rapporto tra individuo e ambiente, modificando non solo i modi di agire, ma anche i comportamenti e le abitudini quotidiane. In questo senso, la tecnologia può essere interpretata come una vera e propria “estensione” dell'essere umano: così come strumenti semplici, come il martello, amplificano la forza fisica, allo stesso modo le tecnologie più avanzate ampliano le possibilità di azione, comunicazione e conoscenza degli individui.

Tuttavia, è soprattutto negli ultimi decenni che questo processo ha subito un'accelerazione significativa. L'avvento delle tecnologie digitali e di Internet ha introdotto un cambiamento profondo e pervasivo, che ha trasformato in modo radicale il modo in cui le persone vivono, lavorano e consumano. Dispositivi come *personal computer*, *smartphone* e *tablet* sono diventati parte integrante della quotidianità, consentendo lo svolgimento di attività che fino a pochi anni fa risultavano impensabili: dall'accesso immediato alle informazioni, agli acquisti online, fino all'utilizzo di servizi digitali sempre più avanzati.

Questo fenomeno, comunemente definito come “digital transformation”<sup>32</sup>, non si limita a introdurre nuovi strumenti, ma implica una trasformazione più ampia, che coinvolge processi, modelli organizzativi e logiche di funzionamento dei sistemi economici. In un arco temporale relativamente breve, il digitale ha infatti modificato profondamente il contesto competitivo, ridefinendo le modalità attraverso cui le imprese creano valore e interagiscono con i consumatori.

All'interno di questo scenario, il settore del retail rappresenta uno degli ambiti in cui tali trasformazioni risultano particolarmente evidenti. Tuttavia, per comprenderne appieno le dinamiche, è necessario analizzare come la digitalizzazione si sia sviluppata nel tempo, passando da strumento di supporto operativo a elemento centrale nella relazione tra impresa e consumatore.

---

<sup>32</sup> Con il termine *digital transformation* si fa riferimento al processo di integrazione delle tecnologie digitali in tutte le aree aziendali, modificando radicalmente il modo di operare e di offrire valore. Non è solo tecnologia, ma un cambio di cultura che migliora l'efficienza, la customer experience e la competitività attraverso dati, automazione e cloud.

La “trasformazione digitale” che caratterizza il retail contemporaneo non può essere interpretata come un fenomeno recente o improvviso, ma deve essere letta come il risultato di un processo evolutivo lungo e stratificato, che affonda le proprie radici già nella seconda metà del Novecento.

Prima ancora che il digitale entrasse nella relazione con il consumatore, infatti, la tecnologia ha iniziato a trasformare il retail dall’interno, rispondendo a esigenze prevalentemente operative. In una fase iniziale, l’adozione di strumenti tecnologici è guidata soprattutto dalla necessità di aumentare l’efficienza<sup>33</sup>. Il retail, in quanto sistema complesso basato sulla gestione di grandi volumi di prodotti, richiede precisione, velocità e controllo. Le prime innovazioni si inseriscono proprio in questa logica: ridurre gli errori, velocizzare le operazioni e migliorare la gestione delle informazioni.

Uno dei passaggi più significativi in questa direzione è rappresentato dall’introduzione del codice a barre<sup>34</sup>, sviluppato negli anni ’70 e progressivamente adottato nella grande distribuzione. Si tratta di un’innovazione apparentemente semplice, ma in realtà profondamente rivoluzionaria. Essa segna infatti un momento di svolta: per la prima volta, ogni prodotto può essere identificato in modo univoco attraverso un sistema standardizzato, leggibile automaticamente tramite scanner.



Figura 7: Barcode scanner. Accessibile da <https://idmadeeasy.blog/category/barcodes-for-business/>

---

<sup>33</sup>In ambito aziendale, il concetto di efficienza indica la capacità di ottenere il massimo risultato possibile utilizzando il minor numero di risorse, riducendo tempi, costi ed errori nei processi operativi.

<sup>34</sup> Il codice a barre è un sistema di identificazione automatica dei prodotti basato su una sequenza di linee e spazi leggibili da scanner ottici. Fu inventato nel 1952 da Norman Joseph Woodland e Bernard Silver negli Stati Uniti, ma la sua diffusione su larga scala nella grande distribuzione avvenne a partire dagli anni ’70. Tra gli standard più diffusi vi è l’EAN (European Article Number), utilizzato nella grande distribuzione per identificare i prodotti lungo tutta la filiera.

Questo cambiamento ha implicazioni enormi. In primo luogo, consente di automatizzare il processo di registrazione degli acquisti alle casse, riducendo drasticamente i tempi di pagamento e il margine di errore umano.

Ma l'impatto del codice a barre va ben oltre la fase di pagamento. Ogni scansione genera un'informazione: cosa è stato acquistato, quando, in quale punto vendita. Per la prima volta, il retail diventa un sistema in grado di "misurare" in modo sistematico i comportamenti di acquisto. Questo segna un passaggio fondamentale: la vendita non è più solo una transazione, ma diventa anche una fonte di dati.

Un aspetto spesso meno evidente, ma altrettanto rilevante, riguarda la standardizzazione. L'introduzione del codice a barre non ha soltanto migliorato l'efficienza interna, ma ha reso possibile la creazione di un linguaggio comune lungo tutta la filiera distributiva. Produttori, distributori e punti vendita iniziano a utilizzare sistemi condivisi di identificazione, favorendo una maggiore integrazione tra gli attori della supply chain<sup>35</sup>. In questo senso, la digitalizzazione contribuisce a costruire un'infrastruttura comune su cui si sviluppa l'intero sistema retail.

Le casse elettroniche, strettamente collegate al sistema dei codici a barre, rappresentano una delle applicazioni più concrete di questa trasformazione. Esse non solo migliorano l'esperienza in termini di rapidità, ma introducono una dimensione completamente nuova: la registrazione sistematica delle vendite. Ogni prodotto scansionato genera un dato che, se organizzato e analizzato, si trasforma in informazione utile per orientare le decisioni aziendali.

Questa capacità di raccolta e registrazione delle informazioni apre la strada a una gestione completamente nuova delle attività. Le imprese possono monitorare le vendite in tempo reale, gestire le scorte in modo più efficiente, ridurre gli sprechi e ottimizzare l'assortimento. Nascono così i primi sistemi di *inventory management*<sup>36</sup> e di controllo delle giacenze, che permettono di coordinare meglio domanda e offerta.

Allo stesso tempo, si sviluppano tecnologie legate alla logistica e alla distribuzione, che consentono di migliorare l'organizzazione delle catene di approvvigionamento. La digitalizzazione, in questa fase, è strettamente legata alla capacità di coordinare flussi complessi di prodotti e informazioni, rendendo il sistema retail più efficiente e affidabile.

---

<sup>35</sup> Per *supply chain*, o catena di approvvigionamento, si intende l'insieme dei processi che consente di portare un prodotto o servizio sul mercato, trasferendolo dal fornitore fino al cliente finale, coordinando flussi fisici e informativi.

<sup>36</sup> Per *inventory management* si intende l'insieme delle attività e dei sistemi utilizzati per monitorare e gestire le scorte di magazzino, con l'obiettivo di garantire la disponibilità dei prodotti ottimizzando costi, livelli di stock e flussi di approvvigionamento.

La possibilità di raccogliere e organizzare dati introduce anche il tema della tracciabilità. I prodotti non sono più entità anonime all'interno del punto vendita, ma diventano elementi monitorabili lungo tutto il loro percorso, dalla produzione alla vendita. Questo consente non solo una gestione più efficiente, ma anche un maggiore controllo sulla qualità, sulla sicurezza e sull'origine dei prodotti, aspetti che assumono un'importanza crescente soprattutto nel settore alimentare.

È importante sottolineare che, in questa fase, la tecnologia ha una funzione prevalentemente interna: è uno strumento operativo, finalizzato a migliorare l'organizzazione e la gestione. Rimane, quindi, in gran parte invisibile al consumatore. Il cliente beneficia indirettamente dei miglioramenti — tempi di attesa ridotti, maggiore disponibilità di prodotti, prezzi più competitivi — ma non percepisce ancora la tecnologia come parte integrante dell'esperienza. Il vero cambiamento si verifica quando la tecnologia inizia a uscire dai processi interni per entrare nella relazione con il cliente. Con la diffusione di Internet<sup>37</sup>, a partire dagli anni '90, il retail entra in una nuova fase, in cui la digitalizzazione non riguarda più soltanto l'efficienza, ma anche l'accesso alle informazioni.

Per la prima volta, il consumatore ha la possibilità di informarsi autonomamente. Può confrontare prodotti, verificare prezzi, leggere descrizioni e, progressivamente, anche opinioni di altri utenti. Questo riduce in modo significativo quella che in economia viene definita “asimmetria informativa”, ovvero la condizione in cui una delle parti — in questo caso l'impresa — possiede più informazioni rispetto all'altra.

La riduzione di questa asimmetria rappresenta uno degli effetti più rilevanti della digitalizzazione. Se in passato l'impresa deteneva la maggior parte delle informazioni, mentre il consumatore disponeva di strumenti limitati per valutare le alternative, oggi il cliente è sempre più consapevole, più informato e più autonomo nelle proprie scelte. Non dipende più esclusivamente dal punto vendita o dal venditore per ottenere informazioni, ma può costruire il proprio percorso decisionale in modo indipendente.

Questa trasformazione incide anche sul tempo della decisione. Se in passato l'acquisto avveniva prevalentemente in un momento circoscritto — quello della visita al punto vendita — oggi il processo decisionale si dilata e si distribuisce nel tempo. Il consumatore può iniziare a informarsi giorni prima, confrontare alternative in momenti diversi e arrivare all'acquisto con

---

<sup>37</sup> Internet è una rete globale di computer interconnessi che consente la trasmissione e la condivisione di informazioni su scala mondiale. Le sue origini risalgono alla fine degli anni '60 con il progetto ARPANET, sviluppato negli Stati Uniti, mentre il World Wide Web, che ne ha reso possibile l'utilizzo diffuso, è stato introdotto nel 1989 da Tim Berners-Lee.

un livello di consapevolezza significativamente più elevato. Il tempo dell'acquisto non coincide più con il tempo della decisione.

Parallelamente, le imprese iniziano a sviluppare una presenza digitale, inizialmente attraverso siti web e, successivamente, attraverso piattaforme di e-commerce. In questa fase, tuttavia, il digitale si configura ancora come un canale parallelo, spesso separato rispetto al negozio fisico. Con l'inizio degli anni Duemila e la diffusione degli *smartphone*, questo processo subisce un'ulteriore accelerazione. L'accesso alle informazioni diventa continuo, immediato, integrato nella quotidianità. Il consumatore è costantemente connesso e può interagire con le imprese in qualsiasi momento.

Questo porta a una trasformazione profonda dei comportamenti di acquisto. Il processo decisionale si estende nel tempo e nello spazio, includendo momenti di ricerca, confronto e valutazione che avvengono anche al di fuori del punto vendita. Il negozio non scompare, ma perde la sua esclusività come luogo dell'informazione.

Allo stesso tempo, cresce il ruolo dei dati anche dal lato delle imprese. Le tecnologie digitali permettono di raccogliere informazioni sempre più dettagliate sui comportamenti dei consumatori. Ogni interazione — online o offline — diventa una traccia che può essere analizzata.

In questo senso, la digitalizzazione introduce una seconda grande trasformazione: oltre a ridurre l'asimmetria informativa a favore del consumatore, consente alle imprese di conoscere il cliente in modo più approfondito. Si crea così una nuova dinamica, in cui informazione e conoscenza diventano elementi centrali del rapporto tra impresa e consumatore.

A questa evoluzione si aggiunge un ulteriore elemento di grande rilevanza: lo sviluppo dei *social media*<sup>38</sup>. I social introducono una dimensione completamente nuova nella relazione tra imprese e consumatori. I temi caldi diventano ora la partecipazione, la condivisione e la produzione di contenuti accessibili a tutti.

Attraverso recensioni, commenti, post e interazioni, i consumatori contribuiscono attivamente alla costruzione della reputazione dei *brand*.

L'informazione non è più controllata esclusivamente dalle imprese, ma diventa distribuita, diffusa, condivisa. Questo rafforza ulteriormente il potere del consumatore e rende il mercato più dinamico e trasparente.

---

<sup>38</sup> I social media sono piattaforme digitali che consentono agli utenti di creare e condividere contenuti e interagire tra loro. Si sviluppano a partire dai primi anni 2000 con piattaforme come Facebook, YouTube e Twitter, diventando rapidamente strumenti centrali nella comunicazione tra individui.

Allo stesso tempo, anche le imprese iniziano a utilizzare i *social* come strumenti di comunicazione e relazione, sviluppando nuove modalità di interazione che vanno oltre la pubblicità tradizionale. Il dialogo con il cliente diventa più diretto, più continuo, più immediato. Negli anni più recenti, la digitalizzazione ha assunto una dimensione sempre più pervasiva, fino a diventare parte integrante del funzionamento del retail. Tecnologia, dati e relazione si intrecciano in modo sempre più stretto, dando origine a un ecosistema complesso e in continua evoluzione.

La digitalizzazione non è più solo uno strumento di supporto, ma diventa una componente strutturale del funzionamento del retail contemporaneo.

In questo contesto, un ruolo particolarmente rilevante è stato svolto dalla pandemia da Covid-19<sup>39</sup>, che ha rappresentato un vero e proprio acceleratore dei processi di digitalizzazione. Le restrizioni alla mobilità, la chiusura temporanea dei punti vendita e la necessità di limitare i contatti fisici hanno spinto consumatori e imprese ad adottare in tempi molto rapidi soluzioni digitali.



Figura 8: Spesa online Covid-19. Accessibile da <https://vincenzodellolio.com/gdo-trend-accesso-ai-siti-per-la-spesa-online-durante-il-blocco-per-coronavirus/>

Molte pratiche che erano già presenti, ma non ancora diffuse su larga scala, diventano improvvisamente centrali: l'acquisto online, i pagamenti digitali, i servizi di consegna e ritiro.

<sup>39</sup> Il Covid-19 è una malattia infettiva causata dal virus SARS-CoV-2, identificato nel 2019 e dichiarato pandemia globale dall'OMS nel marzo 2020, con rilevanti conseguenze sui comportamenti sociali, economici e sui modelli di consumo.

Il digitale passa dall'essere una possibilità ad essere una vera e propria necessità, in condizioni straordinarie di limitazione fisica.

Per i consumatori, questo significa sviluppare nuove abitudini e acquisire maggiore familiarità con gli strumenti digitali. Anche categorie di utenti meno abituate alla tecnologia iniziano ad utilizzarla, ampliando la platea dei consumatori digitali.

Per le imprese, invece, il Covid rappresenta un momento di adattamento rapido, che evidenzia l'importanza della flessibilità e della capacità di integrare soluzioni digitali nei propri modelli di business. La digitalizzazione non è più un'opzione strategica, ma diventa una condizione necessaria per garantire continuità operativa in momenti di "crisi".

Un aspetto particolarmente rilevante riguarda il cambiamento nella percezione del digitale. Se prima della pandemia molte soluzioni venivano percepite come alternative o opzionali, durante il "lockdown"<sup>40</sup> diventano strumenti indispensabili.

Questo modifica non solo i comportamenti, ma anche le aspettative: ciò che nasce come risposta a una situazione di emergenza tende a consolidarsi come nuova normalità. Il consumatore, una volta sperimentata la comodità e l'efficienza dei servizi digitali, difficilmente torna completamente alle modalità precedenti.

Tuttavia, più che introdurre elementi completamente nuovi, la pandemia accelera dinamiche già in atto, rendendo evidente la direzione del cambiamento. Il retail si configura sempre più come un sistema in cui dimensione fisica e digitale coesistono e si influenzano reciprocamente. In definitiva, ciò che emerge da questa evoluzione è un cambiamento profondo nel modo in cui il retail funziona e nel modo in cui viene vissuto. La digitalizzazione nasce come risposta a esigenze operative, si sviluppa come strumento di gestione e diventa progressivamente un elemento centrale nella relazione tra impresa e consumatore.

Non si tratta quindi di una singola innovazione, ma di un percorso continuo, in cui ogni fase costruisce le basi per quella successiva. Ed è proprio questa stratificazione che permette di comprendere la complessità del retail contemporaneo e le dinamiche che lo caratterizzano.

## **2.2 Big data e trasformazione data-driven delle strategie di marketing**

Per comprendere appieno le trasformazioni che stanno interessando il marketing contemporaneo, è necessario soffermarsi su uno degli elementi più rilevanti del panorama attuale: i big data. Con questa espressione non ci si riferisce semplicemente a una grande

---

<sup>40</sup> Il termine *lockdown* (dall'inglese, "confinamento" o "blocco") indica un protocollo d'emergenza volto a impedire a persone – e, in alcuni casi, a informazioni o attività – di lasciare una determinata area. Durante la pandemia di COVID-19, esso è stato utilizzato per descrivere l'insieme di misure restrittive straordinarie adottate dai governi al fine di contenere la diffusione del virus SARS-CoV-2.

quantità di dati, ma a un insieme complesso di informazioni eterogenee, generate in modo continuo e ad alta velocità, provenienti da una molteplicità di fonti diverse.

Il concetto di big data si è affermato negli ultimi anni proprio in relazione alla crescente capacità tecnologica di raccogliere, archiviare ed elaborare informazioni su scala sempre più ampia. Se in passato i dati disponibili erano limitati e spesso difficili da gestire, oggi ogni interazione digitale — e non solo — lascia una traccia. Ogni acquisto, ogni ricerca online, ogni utilizzo di un'applicazione, ogni interazione sui social media contribuisce alla produzione di dati. In questo senso, il comportamento del consumatore diventa una fonte continua di informazioni, che le imprese possono raccogliere e analizzare.

Nello specifico, il termine “Big Data” si diffonde a partire dai primi anni Duemila, ma trova una prima sistematizzazione teorica nel modello delle cosiddette “3V”, introdotto da Doug Laney<sup>41</sup> nel 2001. Per descrivere le caratteristiche dei big data, questo approccio ha individuato alcune dimensioni fondamentali: volume, velocità e varietà.

Il volume riguarda la quantità di dati generati e raccolti, che cresce in modo esponenziale grazie alla diffusione delle tecnologie digitali. Nel contesto attuale, le imprese si trovano a gestire quantità di informazioni senza precedenti, provenienti da una molteplicità di fonti.

La velocità fa riferimento alla rapidità con cui i dati vengono prodotti, trasmessi e analizzati. Non si tratta più di informazioni statiche, ma di flussi continui che richiedono capacità di elaborazione in tempo reale. Questo aspetto è particolarmente rilevante nel retail, dove la possibilità di monitorare le vendite o i comportamenti dei consumatori in tempo reale consente di prendere decisioni immediate.

La varietà, infine, riguarda l'eterogeneità dei dati. Accanto ai dati strutturati, come quelli transazionali, si affiancano dati non strutturati, come testi, immagini, video o contenuti provenienti dai social media. Questa diversità rappresenta una delle principali sfide, ma anche una delle maggiori opportunità, poiché consente di ottenere una visione più completa del comportamento del consumatore.

Successivamente, il modello è stato ampliato includendo ulteriori dimensioni, dando origine alle cosiddette “5V”. Oltre a volume, velocità e varietà, si aggiungono la veridicità e il valore.

La veridicità riguarda la qualità e l'affidabilità dei dati. Non tutti i dati sono necessariamente corretti o significativi, e la presenza di informazioni incomplete, errate o distorte può

---

<sup>41</sup> Doug Laney è un analista e consulente statunitense specializzato in gestione dei dati e innovazione tecnologica; ha lavorato per importanti società di consulenza come Gartner, contribuendo allo sviluppo di modelli interpretativi legati all'evoluzione dei sistemi informativi e del valore dei dati nelle organizzazioni.

compromettere l'analisi. Questo rende fondamentale sviluppare strumenti e competenze in grado di valutare la qualità delle informazioni disponibili.

Il valore rappresenta invece la dimensione più rilevante: la capacità di trasformare i dati in informazioni utili per il processo decisionale. I dati, infatti, non hanno un valore intrinseco se non vengono interpretati e utilizzati in modo efficace. In questo senso, il vero vantaggio competitivo non risiede nella disponibilità dei dati, ma nella capacità di estrarne significato.



*Figura 9: Modello delle 5V. Accessibile da [https://www2.microstrategy.com/producthelp/Current/MSTRWeb/WebHelp/Lang\\_1040/Content/mstr\\_big\\_data.htm](https://www2.microstrategy.com/producthelp/Current/MSTRWeb/WebHelp/Lang_1040/Content/mstr_big_data.htm)*

Ed è proprio questo punto a rappresentare uno degli aspetti più rilevanti: il valore dei big data non risiede nella loro quantità, ma nella capacità di interpretarli. I dati, presi singolarmente, non hanno significato se non vengono organizzati, analizzati e contestualizzati. In altre parole, il dato diventa utile solo quando si trasforma in informazione, e l'informazione diventa rilevante quando si traduce in conoscenza.

In questo contesto, diventa fondamentale distinguere tra dato, informazione e conoscenza. Il dato rappresenta un elemento grezzo, privo di significato se isolato; l'informazione nasce dall'organizzazione e dall'interpretazione dei dati; la conoscenza, infine, si sviluppa quando queste informazioni vengono integrate in un processo decisionale. È solo attraverso questo percorso che i dati diventano realmente utili. È possibile quindi individuare una vera e propria

catena logica: dal dato grezzo si passa all'informazione, da questa all'*insight*<sup>42</sup>, e infine alla decisione.

In assenza di questo processo, i dati rischiano di rimanere semplicemente un accumulo di informazioni prive di valore e difficilmente gestibili. In questo senso, si può affermare che senza analisi i dati sono “rumore”. È proprio la capacità di leggere, interpretare e utilizzare i dati a determinare il reale valore aggiunto per le imprese.

All'interno di questo scenario si sviluppa il cosiddetto *data-driven marketing*<sup>43</sup>, un approccio che si basa sull'utilizzo sistematico dei dati per supportare le decisioni strategiche e operative. Se in passato il marketing era fortemente influenzato dall'intuizione, dall'esperienza e da modelli relativamente standardizzati, oggi le decisioni sono sempre più guidate da evidenze empiriche. Questo non significa che la componente creativa o intuitiva venga meno, ma piuttosto che essa si integra con una base informativa molto più solida.

Il passaggio è significativo: si passa da un marketing costruito su ipotesi generali a un marketing basato su comportamenti osservabili. Non si tratta più di immaginare cosa potrebbe interessare al consumatore, ma di analizzare ciò che egli effettivamente fa. In questo senso, il comportamento lascia tracce, e le imprese imparano a leggerle.

Questo cambiamento ha profonde implicazioni anche sul modo in cui le imprese si relazionano con il mercato. Il marketing tradizionale, basato su logiche di comunicazione di massa, tendeva a rivolgersi a un pubblico ampio e indistinto, utilizzando messaggi standardizzati diffusi attraverso media generalisti. Il *data-driven marketing*, al contrario, consente di sviluppare strategie molto più mirate e personalizzate. Si passa così da una logica in cui si parla a molti ad una logica in cui si parla a ciascuno.

Questa trasformazione è resa possibile dalla disponibilità di dati provenienti da diverse fonti. Nel contesto retail, ad esempio, le informazioni derivano da molteplici punti di contatto: gli scontrini e le carte fedeltà permettono di tracciare i comportamenti di acquisto; le piattaforme online e le app registrano le interazioni digitali; i *social media* forniscono indicazioni sulle preferenze e sugli interessi; le tecnologie di geolocalizzazione consentono di comprendere i movimenti e le abitudini spaziali dei consumatori.

Un esempio concreto è rappresentato proprio dalle carte fedeltà, che consentono alle imprese di raccogliere dati dettagliati sulle abitudini di acquisto. Attraverso queste informazioni è

---

<sup>42</sup> Per *insight* si intende una conoscenza approfondita derivante dall'analisi dei dati, capace di rivelare motivazioni e pattern di comportamento utili per orientare le decisioni.

<sup>43</sup> Per *data-driven marketing* si intende un approccio basato sull'utilizzo di dati e analisi per guidare le decisioni di marketing, sviluppando strategie più mirate e personalizzate; tra i principali contributi teorici si inseriscono gli studi di Thomas H. Davenport.

possibile identificare pattern ricorrenti, come la frequenza di acquisto, le categorie di prodotto preferite o la sensibilità alle promozioni. Allo stesso modo, le app della grande distribuzione permettono di monitorare il comportamento del consumatore in modo ancora più approfondito, integrando dati online e offline.



Figura 10: Fidelity card. Accessibile da <https://www.nonsolorisparmio.it/fidelity-card/>

Questa capacità di raccolta e analisi consente alle imprese di sviluppare una conoscenza del cliente molto più articolata. Non si tratta più soltanto di sapere cosa il consumatore acquista, ma anche quando, come e perché lo fa. Questo porta allo sviluppo di forme di profilazione sempre più sofisticate e a una segmentazione dinamica, che si adatta continuamente ai comportamenti osservati.

Uno degli effetti più evidenti di questa evoluzione è rappresentato dalla personalizzazione dell'offerta. Le imprese possono proporre contenuti, prodotti e promozioni specificamente adattati alle caratteristiche e alle preferenze dei singoli individui. Non più campagne generalizzate, ma esperienze costruite su misura.

Un esempio particolarmente significativo è rappresentato dalle offerte personalizzate nei supermercati: due clienti che frequentano lo stesso punto vendita possono ricevere promozioni completamente diverse, sulla base delle loro abitudini di acquisto. Allo stesso modo, piattaforme digitali come Amazon suggeriscono prodotti in funzione degli acquisti precedenti, arrivando in alcuni casi ad anticipare i bisogni del consumatore. In questa logica, non è più il cliente che cerca il prodotto, ma è il prodotto che trova il cliente.

In tale prospettiva, anticipando il paragrafo successivo, assume particolare rilevanza la capacità predittiva. L'analisi dei dati consente infatti non solo di comprendere il comportamento passato, ma anche di anticipare quello futuro. Il marketing non si limita più a reagire, ma diventa in

grado di prevedere. Questo apre la strada a strategie sempre più proattive, in cui le imprese possono intervenire prima ancora che il bisogno venga esplicitamente manifestato.

Parallelamente, si sviluppano forme di automazione del marketing, che permettono di gestire in modo efficiente grandi quantità di interazioni. E-mail personalizzate, notifiche *push* automatiche, campagne basate su *trigger* comportamentali<sup>44</sup> sono solo alcuni esempi di come la tecnologia consenta di automatizzare processi che un tempo richiedevano interventi manuali. La disponibilità di dati consente inoltre di prendere decisioni in tempo reale. Le imprese possono adattare rapidamente le proprie strategie, modificando prezzi, promozioni o assortimenti in funzione delle informazioni disponibili. Questo è particolarmente rilevante nel settore retail, dove la capacità di reagire rapidamente alle variazioni della domanda rappresenta un elemento competitivo fondamentale.

Tuttavia, accanto alle opportunità, emergono anche alcune criticità. La crescente disponibilità di dati può generare fenomeni di *overload* informativo, rendendo difficile distinguere le informazioni realmente rilevanti. Inoltre, un utilizzo non corretto dei dati può portare a interpretazioni distorte e, di conseguenza, a decisioni inefficaci. Più dati non significano necessariamente migliori decisioni.

Un ulteriore elemento riguarda il rapporto tra dati e dimensione umana. Il rischio è quello di ridurre il consumatore a un insieme di variabili, perdendo di vista la complessità dei comportamenti e delle motivazioni. In questo senso, i dati devono essere interpretati, non semplicemente applicati.

Infine, assume un ruolo centrale il tema della *privacy* e della fiducia. La raccolta e l'utilizzo dei dati personali sollevano questioni importanti in termini di trasparenza e responsabilità. Il consumatore è sempre più consapevole del valore dei propri dati e si aspetta un utilizzo corretto e coerente. La fiducia diventa quindi una condizione imprescindibile: il dato è utile solo se il cliente è disposto a dividerlo.

In definitiva, i big data rappresentano uno degli elementi chiave della trasformazione del marketing contemporaneo. Non si tratta soltanto di una questione tecnologica, ma di un cambiamento più profondo, che riguarda il modo in cui le imprese comprendono e interpretano il comportamento dei consumatori. I dati diventano così una risorsa strategica, capace di orientare le decisioni e ridefinire le modalità di creazione del valore.

---

<sup>44</sup> I *trigger comportamentali* sono eventi o azioni compiute dall'utente (come una ricerca, un acquisto o l'abbandono di un carrello) che attivano automaticamente specifiche azioni di marketing, come l'invio di comunicazioni personalizzate o offerte mirate.

E se è vero che il retail tradizionale si è sviluppato attorno allo spazio fisico dello scaffale, oggi è possibile affermare che il dato rappresenta una nuova dimensione, invisibile ma fondamentale: una sorta di scaffale digitale su cui si costruiscono le strategie del futuro.

### **2.3 Intelligenza Artificiale e marketing predittivo: anticipare i bisogni del cliente**

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente disponibilità di dati e da una sempre maggiore complessità dei comportamenti di consumo, emerge una trasformazione ulteriore rispetto a quanto osservato finora: non si tratta più soltanto di raccogliere e analizzare informazioni, ma di sviluppare sistemi in grado di apprendere da esse, adattarsi e, soprattutto, anticipare.

È in questo scenario che si colloca l'Intelligenza Artificiale (AI), una delle innovazioni più rilevanti degli ultimi anni. Con questo termine si fa riferimento a un insieme di tecnologie e sistemi informatici progettati per simulare capacità tipicamente umane, come l'apprendimento, il ragionamento e la presa di decisione. Una delle definizioni più note è quella proposta da John McCarthy<sup>45</sup>, uno dei principali teorici del campo, che descrive l'Intelligenza Artificiale come “la scienza e l'ingegneria della creazione di macchine intelligenti”. Questa prospettiva evidenzia come l'Intelligenza Artificiale non sia soltanto una tecnologia applicativa, ma un ambito di studio volto a riprodurre, attraverso sistemi computazionali, processi cognitivi complessi.

A differenza dei sistemi tradizionali, che eseguono istruzioni predefinite, l'AI è in grado di migliorare le proprie prestazioni nel tempo, apprendendo dai dati e dall'esperienza.

Alla base di questi sistemi vi sono algoritmi e modelli matematici in grado di analizzare grandi quantità di dati e di individuare relazioni tra variabili. Tra le principali componenti dell'intelligenza artificiale, un ruolo centrale è svolto dal *machine learning*, ovvero quell'insieme di tecniche che consentono ai sistemi di apprendere automaticamente dai dati senza essere esplicitamente programmati per ogni singola operazione. In questo caso, gli algoritmi vengono addestrati a individuare schemi e correlazioni all'interno di grandi quantità di informazioni, migliorando progressivamente le proprie prestazioni.

Il machine learning si articola principalmente in tre modalità: apprendimento supervisionato, apprendimento non supervisionato e apprendimento per rinforzo.

---

<sup>45</sup> John McCarthy (1927–2011) è stato un informatico statunitense, considerato uno dei padri fondatori dell'intelligenza artificiale; coniò il termine “intelligenza artificiale” nel 1955 e organizzò nel 1956 il Dartmouth Conference, evento che segnò l'avvio della disciplina. Ha inoltre ricevuto il Premio Turing nel 1971 per i suoi contributi nel campo ed è noto anche per aver sviluppato il linguaggio di programmazione Lisp.

Nell'apprendimento supervisionato, il sistema viene addestrato su dati già etichettati, imparando a prevedere un risultato a partire da esempi noti; nell'apprendimento non supervisionato, invece, l'algoritmo individua autonomamente strutture e relazioni nei dati, senza indicazioni preliminari, risultando particolarmente utile nei processi di segmentazione e analisi dei comportamenti; infine, nell'apprendimento per rinforzo, il sistema apprende attraverso un meccanismo di prova ed errore, ottimizzando le proprie decisioni sulla base dei risultati ottenuti nel tempo.

Un'evoluzione particolarmente significativa del machine learning è rappresentata dal *deep learning*, che utilizza reti neurali artificiali organizzate su più livelli per analizzare dati complessi. Queste reti, ispirate al funzionamento del cervello umano, sono in grado di elaborare grandi quantità di informazioni e di apprendere rappresentazioni sempre più sofisticate man mano che i dati attraversano i diversi livelli del sistema.

Il *deep learning* ha reso possibili progressi significativi in ambiti come il riconoscimento delle immagini, l'elaborazione del linguaggio naturale e i sistemi di raccomandazione, contribuendo allo sviluppo di tecnologie capaci di interpretare informazioni complesse in modo sempre più accurato.

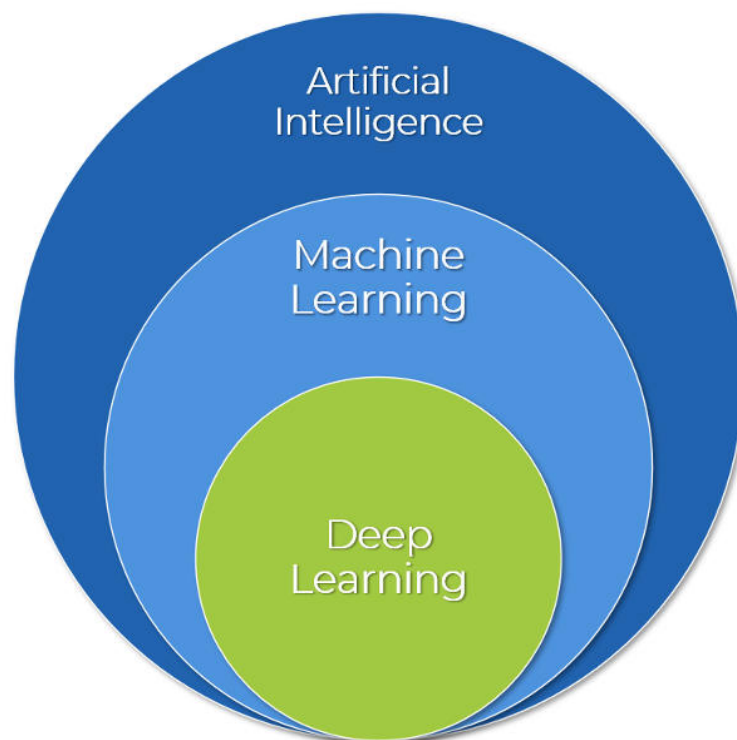


Figura 11: Differenza tra Intelligenza Artificiale, Machine Learning e Deep Learning. Accessibile da <https://mynext.it/insights/deep-learning-cose-e-dove-trovarlo/>

Il funzionamento alla base di questi sistemi è, in linea generale, iterativo: l'algoritmo analizza i dati disponibili, individua pattern ricorrenti e utilizza tali informazioni per formulare

previsioni o prendere decisioni. Più dati vengono elaborati, maggiore è la capacità del sistema di affinare le proprie analisi. In questo senso, l'intelligenza artificiale non si limita ad analizzare il passato, ma impara da esso.

È importante distinguere l'Intelligenza Artificiale dall'automazione<sup>46</sup>. Se quest'ultima si limita a eseguire regole predefinite in modo efficiente, l'Intelligenza Artificiale introduce una dimensione adattiva. Un sistema automatizzato risponde sempre allo stesso modo a uno stesso *input*; un sistema basato su Intelligenza Artificiale, invece, può modificare la propria risposta nel tempo, sulla base delle informazioni apprese.

A questa capacità tipiche dell'AI si affiancano ulteriori competenze, come la percezione e l'elaborazione del linguaggio naturale. La prima consente ai sistemi di interpretare input complessi, come immagini o suoni, mentre la seconda permette di comprendere e generare linguaggio umano, rendendo possibile l'interazione tra uomo e macchina in modo sempre più naturale.

Le applicazioni di queste tecnologie sono ormai diffuse in numerosi ambiti della vita quotidiana. Assistenti vocali, sistemi di riconoscimento facciale, algoritmi di raccomandazione e strumenti di traduzione automatica rappresentano solo alcuni esempi di come l'Intelligenza Artificiale sia già parte integrante delle esperienze quotidiane. Anche nel contesto retail, tali tecnologie stanno assumendo un ruolo sempre più centrale, contribuendo a trasformare non solo i processi interni, ma anche le modalità di interazione con il cliente.



Figura 12: Assistenti vocali. Accessibile da <https://www.worldlineitalia.it/assistente-vocale-assistant-o-alexa/>

---

<sup>46</sup> Per *automazione* si intende l'impiego di un insieme di mezzi e procedimenti tecnici che, agendo su specifici dispositivi o sistemi, consentono lo svolgimento automatico di un processo secondo regole predefinite, senza capacità di apprendimento o adattamento autonomo.

L'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale si inserisce all'interno di un cambiamento più ampio, spesso definito come “quarta rivoluzione industriale”, caratterizzato dalla crescente integrazione tra dimensione fisica e digitale. In questo contesto, le tecnologie intelligenti non si limitano a supportare le attività umane, ma contribuiscono a ridefinirne le logiche, trasformando profondamente anche il modo in cui le imprese operano e si relazionano con il mercato.

L'introduzione dell'AI si colloca, infatti, in un percorso evolutivo che parte dall'analisi dei dati e arriva alla capacità di previsione. In ambito analitico, è possibile distinguere diversi livelli di utilizzo dei dati: un livello descrittivo, che risponde alla domanda “cosa è successo”; un livello diagnostico, che cerca di comprendere “perché è successo”; un livello predittivo, che si interroga su “cosa accadrà”; e infine un livello prescrittivo, che suggerisce “cosa fare”. L'Intelligenza Artificiale opera principalmente negli ultimi due livelli, introducendo una dimensione prospettica nel processo decisionale.

È proprio in questo passaggio che si sviluppa il “marketing predittivo”. Se il *data-driven marketing* consente di comprendere il comportamento del consumatore sulla base dei dati raccolti, il marketing predittivo compie un ulteriore passo: utilizza tali informazioni per anticipare comportamenti futuri. Il marketing non si limita più a reagire agli stimoli del mercato, ma diventa in grado di prevederli.

Il funzionamento del marketing predittivo si basa su un processo articolato. In primo luogo, vengono raccolti dati provenienti da diverse fonti, come transazioni, interazioni digitali e comportamenti di navigazione e attività sui *social media*. Successivamente, questi dati vengono analizzati attraverso modelli statistici e algoritmi di *machine learning*, che individuano *pattern* e correlazioni. Sulla base di tali modelli, è possibile formulare previsioni probabilistiche sui comportamenti futuri dei consumatori, che vengono poi utilizzate per orientare le decisioni di marketing.

Questo approccio consente di sviluppare strategie molto più mirate e tempestive. Non si tratta più soltanto di proporre un prodotto potenzialmente interessante, ma di farlo nel momento più opportuno e nel modo più rilevante. In questo senso, il marketing non osserva più il cliente, ma lo anticipa.

Uno degli ambiti in cui questa trasformazione è particolarmente evidente è quello dei sistemi di raccomandazione<sup>47</sup>. Tali sistemi, ampiamente utilizzati da piattaforme come Amazon, Netflix o Spotify, analizzano i comportamenti degli utenti per suggerire contenuti o prodotti

---

<sup>47</sup> Un sistema di raccomandazione, o motore di raccomandazione, è un software di filtraggio dei contenuti che genera suggerimenti personalizzati per l'utente, con l'obiettivo di supportarlo nelle sue scelte.

personalizzati. Il funzionamento si basa su diverse logiche, tra cui il *collaborative filtering*, che utilizza le preferenze di utenti simili, e il *content-based filtering*, che si concentra sulle caratteristiche dei contenuti stessi.

Nel contesto retail, questi sistemi permettono di offrire esperienze altamente personalizzate. Un cliente che acquista frequentemente prodotti biologici, ad esempio, potrà ricevere suggerimenti coerenti con le proprie abitudini. Allo stesso modo, un utente che ha recentemente acquistato un determinato prodotto potrà ricevere indicazioni su articoli complementari. In questa logica, non è più il cliente a cercare il prodotto, ma è il sistema a proporlo.

Un esempio particolarmente avanzato riguarda le piattaforme digitali di *streaming*, in cui l'interfaccia stessa viene modellata dinamicamente in base all'utente: non solo i contenuti suggeriti, ma anche l'ordine con cui vengono mostrati, le immagini di anteprima e le categorie proposte possono variare da individuo a individuo, rendendo l'esperienza altamente personalizzata.

Un ulteriore sviluppo riguarda la capacità di anticipare i bisogni. Attraverso l'analisi dei comportamenti passati, i sistemi predittivi possono individuare segnali che indicano un bisogno imminente. Ad esempio, se un consumatore acquista regolarmente un determinato prodotto, il sistema può prevedere quando sarà necessario riacquistarlo e intervenire con suggerimenti o promozioni mirate. Il bisogno non viene più soltanto soddisfatto, ma previsto.

Queste logiche trovano applicazione anche nella gestione operativa del retail. L'Intelligenza Artificiale può essere utilizzata per ottimizzare l'assortimento, prevedere la domanda, gestire le scorte e definire strategie di *pricing* dinamico.

Le imprese possono così adattare in tempo reale le proprie decisioni, migliorando l'efficienza e riducendo gli sprechi. Ad esempio, un supermercato può utilizzare modelli predittivi per stimare la domanda di determinati prodotti in funzione di variabili come la stagionalità, le condizioni meteorologiche o eventi locali, adattando di conseguenza l'offerta.

Anche la *customer experience* risulta profondamente trasformata. L'Intelligenza Artificiale consente di costruire esperienze più fluide, riducendo le frizioni nel processo di acquisto e aumentando la rilevanza delle interazioni. Applicazioni mobili possono suggerire percorsi di acquisto personalizzati, notifiche intelligenti possono guidare il consumatore nelle sue scelte, mentre sistemi integrati possono garantire coerenza tra i diversi punti di contatto.

Ognuno di questi strumenti accompagna il consumatore lungo tutto il suo percorso, rendendo l'esperienza più facile e scorrevole.

Un ruolo crescente è inoltre svolto dai *chatbot*<sup>48</sup> e dagli assistenti virtuali, che permettono di automatizzare l'interazione con il cliente mantenendo un elevato livello di personalizzazione. Questi strumenti sono in grado di fornire informazioni, dare suggerimenti puntuali, simulando in questo modo un vero e proprio dialogo tra umani. Il loro funzionamento si basa in larga parte sulle tecniche di elaborazione del linguaggio naturale (NLP), che consentono di interpretare le richieste degli utenti e generare risposte coerenti, migliorando progressivamente grazie all'interazione continua.

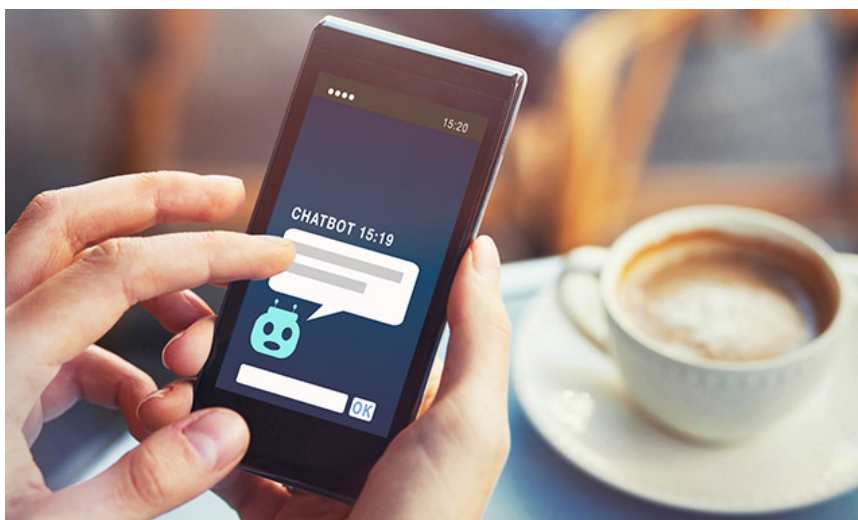


Figura 13: Chatbot. Accessibile da <https://www.worldlineitalia.it/creare-un-chatbot/>

Un elemento distintivo dell'Intelligenza Artificiale è la capacità di operare in tempo reale. Le decisioni non vengono più prese esclusivamente sulla base di analisi a posteriori, ma possono essere adattate istantaneamente in funzione delle informazioni disponibili, consentendo alle imprese di reagire con maggiore rapidità ai cambiamenti del mercato e di offrire esperienze sempre aggiornate.

Tuttavia, accanto alle opportunità, emergono anche alcune criticità. I sistemi di Intelligenza Artificiale si basano su modelli probabilistici, che non garantiscono risultati sempre corretti. Errori nei dati o nei modelli possono portare a previsioni inaccurate, con conseguenze sulle decisioni aziendali. Inoltre, la presenza di *bias*<sup>49</sup> nei dati può generare distorsioni, influenzando in modo non neutrale i risultati. A ciò si aggiunge la dipendenza da grandi quantità di dati e da

---

<sup>48</sup> Un chatbot, detto anche robot di conversazione, è un software che simula conversazioni umane, testuali o vocali, utilizzando l'intelligenza artificiale (IA) e l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP) per comprendere e rispondere alle richieste degli utenti; integrato in siti web e applicazioni, consente di offrire assistenza continua, migliorare l'efficienza aziendale e automatizzare alcune attività tipicamente umane.

<sup>49</sup> I *bias* AI, noto anche come bias del machine learning, indica la presenza di distorsioni nei risultati generati dagli algoritmi, dovute a pregiudizi umani che alterano i dati di addestramento o le logiche di funzionamento del modello, portando ad output inaccurati o potenzialmente discriminatori.

elevate capacità di calcolo, che può rappresentare un limite soprattutto per le organizzazioni con minori risorse tecnologiche, rendendo l'accesso a queste soluzioni non sempre uniforme. Un ulteriore rischio riguarda l'eccessiva personalizzazione. Se da un lato la capacità di adattare l'offerta alle preferenze individuali rappresenta un vantaggio poiché consente di migliorare la rilevanza delle proposte, dall'altro può ridurre la varietà delle esperienze e limitare la libertà di scelta del consumatore. Il rischio è quello di passare da un marketing che guida a uno che condiziona.

Infine, assumono un ruolo centrale le questioni legate alla *privacy* e all'utilizzo dei dati. L'Intelligenza Artificiale richiede grandi quantità di informazioni per funzionare in modo efficace, ma il loro utilizzo deve essere gestito in modo trasparente e responsabile. La fiducia del consumatore diventa quindi un elemento centrale, senza il quale anche le tecnologie più avanzate rischiano di perdere efficacia.

In definitiva, l'AI rappresenta una delle principali leve di trasformazione del marketing contemporaneo. Non si tratta soltanto di uno strumento tecnologico, ma di un cambiamento più profondo, che riguarda il modo in cui le imprese interpretano e anticipano i comportamenti dei consumatori. Il dato non è più soltanto analizzato, ma diventa azione.

Ed è proprio in questa capacità di trasformare l'informazione in previsione, e la previsione in decisione, che si coglie il senso più autentico del marketing predittivo: un marketing che non si limita a comprendere il presente, ma si proietta nel futuro, ridefinendo le logiche stesse della relazione tra impresa e cliente.

## **2.4 Benvenuti nell'era dell'Agentic Commerce**

Il panorama del commercio digitale è in continua evoluzione e una delle trasformazioni più recenti e significative è rappresentata dall'*agentic commerce*<sup>50</sup>. Non si tratta semplicemente di un'ulteriore applicazione dell'Intelligenza Artificiale, ma di un cambiamento qualitativo che introduce sistemi autonomi capaci di ragionare, pianificare e agire in modo proattivo per conto di utenti e imprese. Questa evoluzione supera la logica dei sistemi reattivi — come chatbot o assistenti virtuali — aprendo la strada a forme di interazione in cui l'Intelligenza Artificiale non si limita a supportare le decisioni, ma contribuisce direttamente alla loro esecuzione.

In questo contesto, l'*agentic commerce* può essere definito come un approccio al commercio in cui agenti basati sull'Intelligenza Artificiale agiscono facendo le veci dei consumatori o delle

---

<sup>50</sup> Il concetto di *agentic commerce* deriva dall'evoluzione dell'*agentic AI* e fa riferimento a sistemi di intelligenza artificiale in grado di operare in modo autonomo all'interno dei processi commerciali. Il termine si è diffuso a partire dai primi anni 2020, in concomitanza con i progressi dell'intelligenza artificiale generativa.

imprese per ricercare, confrontare e completare acquisti, spesso richiedendo un intervento umano minimo. A differenza dei sistemi di cui abbiamo già parlato, che richiedono input espliciti e continui da parte dell'utente, questi agenti sono in grado di interpretare richieste complesse, elaborare un piano d'azione e portarlo a termine in modo autonomo, integrando informazioni provenienti da più fonti e adattandosi a condizioni variabili.

Questo passaggio segna una discontinuità significativa nell'evoluzione del marketing e del retail: si passa da un'intelligenza artificiale che "assiste" a un'intelligenza artificiale che "agisce". Se nelle fasi precedenti il consumatore rimaneva al centro del processo decisionale, supportato da strumenti di raccomandazione o analisi, nell'agentic commerce una parte crescente delle decisioni operative viene progressivamente affidata al sistema. Il ruolo dell'utente non scompare, ma si trasforma: da soggetto attivo nella ricerca e valutazione delle alternative a supervisore di processi sempre più automatizzati.

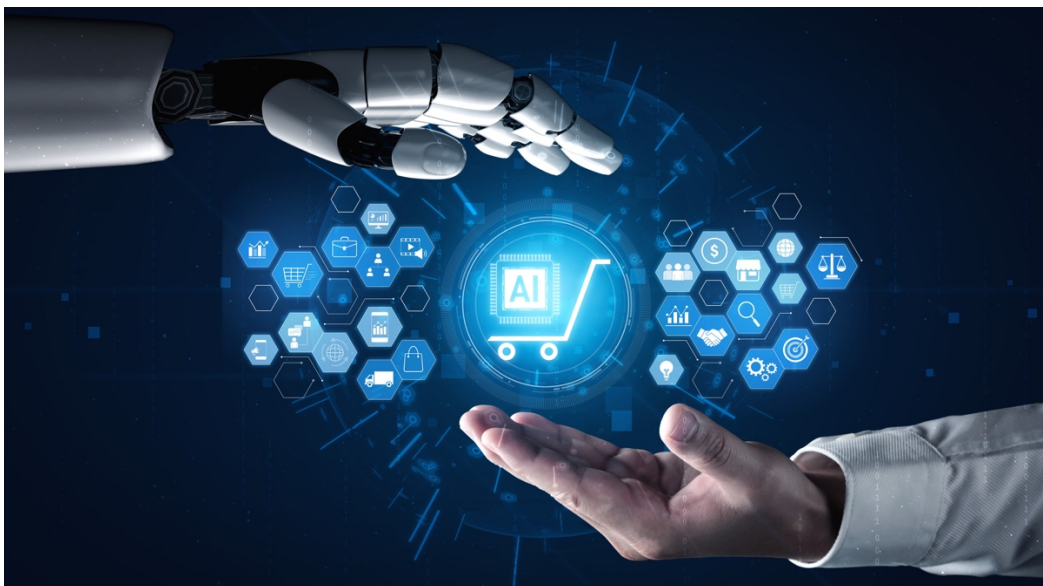


Figura 14: Agentic Commerce. Accessibile da <https://www.economyup.it/innovazione/2026-arriva-lagentic-commerce-cos-e-come-funziona-lo-shopping-personalizzato-con-lai/>

Per comprendere meglio questa trasformazione, è utile osservare come cambia concretamente il processo di acquisto. Nel modello tradizionale, il consumatore è chiamato a svolgere una serie di attività: cercare informazioni, confrontare prodotti, valutare prezzi, leggere recensioni e infine completare manualmente la transazione. Si tratta di un processo spesso frammentato, che richiede tempo e attenzione. Nell'agentic commerce, invece, la gran parte di queste attività viene delegata agli agenti intelligenti, che operano in modo continuo, analizzando opzioni in tempo reale e ottimizzando le decisioni sulla base di criteri predefiniti, come preferenze, budget o vincoli temporali.

Elemento centrale di questa trasformazione è il concetto di “delega”<sup>51</sup>. Se nelle fasi precedenti della Rivoluzione digitale il consumatore rimaneva il principale attore del processo decisionale — pur supportato da strumenti sempre più sofisticati — nell’*agentic commerce* una parte crescente delle attività viene trasferita a sistemi intelligenti. Non si tratta più soltanto di scegliere tra alternative, ma di affidare al sistema la capacità di individuare, valutare e selezionare la soluzione più adeguata.

La delega rappresenta quindi il vero punto di rottura rispetto ai modelli precedenti: il consumatore non è più chiamato a gestire ogni fase del processo di acquisto, ma può limitarsi a definire obiettivi, preferenze e vincoli, lasciando all’agente il compito di tradurli in azioni concrete. In questo senso, il valore dell’esperienza non risiede più nella scelta in sé, ma nella capacità del sistema di prendere decisioni efficaci al posto dell’utente.

Ad esempio, mentre un sistema di intelligenza artificiale tradizionale potrebbe limitarsi a suggerire una ricetta o consigliare prodotti, un agente di *agentic commerce* è in grado di tradurre direttamente questo bisogno in azione: selezionare gli articoli necessari, confrontare prezzi e disponibilità tra diversi fornitori, scegliere l’opzione più conveniente e completare l’acquisto in modo autonomo, sulla base delle preferenze e della cronologia degli acquisti dell’utente.

In questo senso, il processo decisionale tende progressivamente a diventare invisibile, integrandosi nella quotidianità della vita delle persone senza richiedere un coinvolgimento diretto.

Per osservare nel dettaglio il funzionamento degli agenti nell’*agentic commerce*, è utile analizzarne le principali componenti operative, che ne definiscono il grado di autonomia e la capacità di generare valore.

In primo luogo, ogni agente è caratterizzato da un ruolo specifico, ovvero da un obiettivo chiaro che ne orienta il comportamento. Pertanto, ciascuno è progettato per svolgere un compito specifico o una serie di compiti definiti a priori. Questo ruolo può essere definito in termini operativi — ad esempio ottimizzare la spesa del consumatore, gestire gli acquisti ricorrenti o migliorare l’efficienza delle promozioni — e rappresenta il punto di partenza per l’azione autonoma del sistema.

Un secondo elemento fondamentale è rappresentato dai dati, che costituiscono la base informativa su cui l’agente costruisce le proprie decisioni. Affinché il sistema possa operare in

---

<sup>51</sup> Nel contesto delle tecnologie digitali, il concetto di delega indica il trasferimento parziale o totale di attività decisionali e operative a sistemi automatizzati. Questo processo si basa sulla capacità delle tecnologie di elaborare dati, interpretare contesti e agire in modo autonomo, riducendo il coinvolgimento diretto dell’individuo nelle diverse fasi del processo decisionale.

modo efficace, i dati devono essere strutturati, aggiornati e leggibili dalle macchine. Informazioni relative ai prodotti, ai prezzi, alle disponibilità, ma anche ai comportamenti e alle preferenze dei consumatori, diventano così il presupposto per un'azione intelligente.

Accanto ai dati, assumono un ruolo centrale le azioni, ovvero l'insieme delle operazioni che l'agente è in grado di eseguire. Queste includono, ad esempio, la possibilità di confrontare offerte, applicare promozioni, effettuare ordini, gestire pagamenti o interagire con diversi sistemi digitali. La varietà e la complessità di queste azioni determinano il livello di autonomia del sistema.

Un ulteriore elemento è rappresentato dai cosiddetti *guardrail*, ovvero limiti e regole che definiscono ciò che l'agente può o non può fare. Essi garantiscono che le decisioni siano coerenti con gli obiettivi aziendali, rispettino vincoli economici e normativi e non generino comportamenti indesiderati. In questo senso, l'autonomia non è totale, ma sempre guidata da una struttura di controllo.

Infine, gli agenti operano all'interno di specifici canali, che rappresentano i contesti in cui si sviluppa l'interazione. Questi possono includere piattaforme *e-commerce*, applicazioni mobili, sistemi di messaggistica, sistemi CRM o piattaforme di collaborazione interne come Slack<sup>52</sup>. La capacità di operare su più canali in modo integrato consente agli agenti di costruire esperienze fluide e continue.

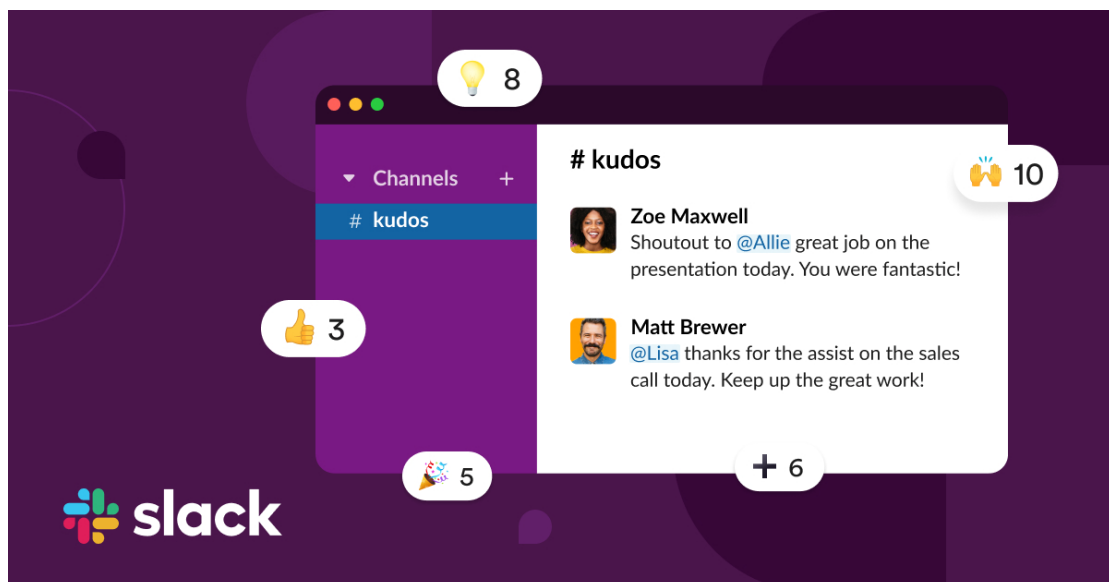


Figura 15: Piattaforma di lavoro Slack. Accessibile da <https://slack.com/intl/it-it/what-is-slack>

<sup>52</sup> Slack è una piattaforma di collaborazione e comunicazione aziendale, introdotta nel 2013 da Slack Technologies, che permette la gestione delle interazioni tra team tramite chat organizzate in canali, con la possibilità di integrare applicazioni e sistemi esterni per supportare i processi operativi.

L'agentic commerce rappresenta quindi l'evoluzione naturale delle logiche *data-driven* e del marketing predittivo analizzate nei paragrafi precedenti. Se il marketing basato sui dati consente di comprendere i comportamenti e quello predittivo permette di anticipare i bisogni, l'agentic commerce introduce la possibilità di soddisfarli automaticamente. Non si tratta più soltanto di prevedere cosa il cliente potrebbe desiderare, ma di agire concretamente per rispondere a quel bisogno, riducendo tempi, sforzi e complessità del processo decisionale.

Per comprendere in modo concreto la portata di questa trasformazione, è utile analizzare alcune applicazioni operative dell'agentic commerce.

Nel contesto della spesa quotidiana, ad esempio, un agente intelligente può monitorare nel tempo le abitudini di consumo di un nucleo familiare, rilevare l'esaurimento di determinati prodotti e procedere automaticamente al riordino. Non si limita quindi a suggerire cosa acquistare, ma gestisce l'intero processo decisionale ed esecutivo, selezionando il punto vendita più conveniente, valutando promozioni disponibili e ottimizzando tempi e costi di consegna.

Un secondo ambito riguarda la gestione degli abbonamenti digitali. In questo caso, l'agente può analizzare il reale utilizzo dei servizi attivi, individuare quelli poco utilizzati e intervenire modificando o disattivando automaticamente i piani, oppure suggerendo alternative più convenienti. In questo modo, il valore non si genera solo nel momento dell'acquisto, ma lungo tutto il ciclo di utilizzo.

Nel settore dei viaggi, gli agenti possono orchestrare processi complessi, come l'organizzazione di un itinerario completo. A partire da una richiesta generica — ad esempio un viaggio in una determinata destinazione con specifici vincoli di budget — il sistema è in grado di selezionare voli, hotel e servizi accessori, monitorare eventuali variazioni di prezzo e intervenire in modo dinamico per ottimizzare le scelte.

Anche in ambito aziendale, le applicazioni risultano particolarmente rilevanti. Nella gestione della *supply chain*, ad esempio, gli agenti possono monitorare i livelli di inventario, individuare eventuali criticità e attivare automaticamente processi di riordino, selezionando fornitori alternativi in caso di indisponibilità. Questo consente di ridurre tempi di risposta e aumentare l'efficienza operativa.

Questi esempi evidenziano come l'agentic commerce non si limiti a migliorare l'esperienza d'acquisto, ma trasformi profondamente il modo in cui le decisioni vengono prese ed eseguite, riducendo la distanza tra bisogno e azione. Si passa così da un modello in cui il consumatore sceglie, a uno in cui il sistema decide per suo conto.

In questo scenario, anche il retail tradizionale inizia a interrogarsi su come integrare queste logiche emergenti. Alcune realtà stanno già esplorando modelli in cui l'Intelligenza Artificiale

non si limita a supportare l'esperienza d'acquisto, ma contribuisce a semplificarla e ad anticiparne le esigenze, trasformando la complessità tecnologica in una maggiore fluidità per il consumatore. In questo senso, l'innovazione non si esprime tanto nella sostituzione del punto vendita fisico, quanto nella sua evoluzione verso un ecosistema sempre più integrato e intelligente.

Tuttavia, la portata dell'agentic commerce non si esaurisce nelle applicazioni operative, ma introduce un cambiamento più profondo nelle logiche competitive del mercato. Se in passato le imprese si concentravano sull'attrarre l'attenzione del consumatore e influenzarne le scelte, oggi diventa sempre più rilevante essere selezionati dagli algoritmi che agiscono per suo conto. La competizione si sposta così dalla visibilità verso il cliente alla rilevanza all'interno dei sistemi che ne mediano le decisioni. In questo nuovo contesto, la qualità dei dati, la strutturazione delle informazioni e la capacità di rendere i propri prodotti "comprensibili" alle macchine diventano elementi strategici.

Accanto alle opportunità, emergono anche alcuni punti critici. Innanzitutto, la crescente delega alle tecnologie implica una riduzione del controllo diretto da parte del consumatore, sollevando interrogativi in termini di fiducia, trasparenza e responsabilità. Il rischio di dipendenza dai sistemi automatizzati, così come le possibili distorsioni derivanti da *bias* algoritmici o da dati incompleti, rappresentano sfide rilevanti. Allo stesso tempo, le imprese devono affrontare problemi legati all'integrazione tecnologica, alla qualità dei dati e all'adeguamento delle infrastrutture esistenti, spesso non progettate per interagire con sistemi autonomi.

In definitiva, l'agentic commerce non rappresenta soltanto un'evoluzione tecnologica, ma un cambiamento radicale nella logica stessa del consumo. Il processo di acquisto tende progressivamente a spostarsi da un'attività intenzionale e consapevole a un meccanismo "delegato", in cui l'intervento umano si riduce e la decisione viene sempre più mediata da sistemi intelligenti.

Questo passaggio ridefinisce radicalmente il ruolo del consumatore, che da protagonista attivo della scelta si eleva a supervisore di processi automatizzati, e al tempo stesso trasforma le logiche competitive delle imprese. Non si tratta più soltanto di influenzare le preferenze del cliente, ma di essere rilevanti per gli algoritmi che agiscono al suo posto.

In questo scenario, il valore si gioca sempre di più nella capacità di essere selezionati all'interno di ecosistemi intelligenti, dove il dato si trasforma in azione e la decisione diventa sempre più invisibile. È in questa progressiva integrazione tra tecnologia e quotidianità che si delinea il futuro del retail: non più uno spazio di scelta esplicita, ma un sistema in cui il bisogno viene anticipato, interpretato e soddisfatto prima ancora di essere pienamente espresso.

## Capitolo 3

### “LO SCAFFALE CHE PARLA”: QUANDO IL DATO DIVENTA DIALOGO CON IL CLIENTE

#### 3.1 Dalle corsie agli algoritmi: l’incontro tra retail tradizionale e nuove tecnologie

Il punto vendita fisico ha rappresentato per lungo tempo il luogo privilegiato dell’esperienza d’acquisto, configurandosi come uno spazio in cui il consumatore entrava in contatto diretto con i prodotti, costruendo le proprie scelte attraverso un’interazione prevalentemente autonoma con l’ambiente. Le corsie, gli scaffali, la disposizione delle merci e le attività promozionali costituivano gli elementi principali attraverso cui il retailer orientava, in modo più o meno esplicito, il comportamento del cliente. In questo contesto, il negozio si configurava essenzialmente come uno spazio di distribuzione e di esposizione, in cui l’informazione era limitata e il processo decisionale si sviluppava principalmente nel momento stesso della presenza fisica.

L’evoluzione tecnologica, e in particolare la crescente disponibilità di dati e strumenti digitali, ha progressivamente trasformato questa configurazione, dando origine a una nuova concezione del retail. Il punto vendita non scompare, ma cambia natura: da spazio statico e prevalentemente fisico diventa un ambiente dinamico, capace di integrare dimensione materiale e informativa. In questo senso, il negozio si trasforma in un vero e proprio nodo informativo, in cui prodotti, dati e tecnologie interagiscono per costruire un’esperienza più ricca e articolata.



Figura 16: L'impatto della tecnologia digitale nel retail. Accessibile da <https://www.lexter.com/limpatto-della-tecnologia-digitale-nel-retail/>

Uno degli elementi più rappresentativi di questa trasformazione è il passaggio dallo scaffale tradizionale allo “scaffale che parla”<sup>53</sup>. Se nella logica tradizionale lo scaffale svolgeva una funzione essenzialmente espositiva, limitandosi a rendere visibili i prodotti e a comunicarne alcune caratteristiche di base, oggi esso tende a evolvere verso una forma di interfaccia comunicativa. Grazie all’integrazione di dati e tecnologie, lo scaffale diventa in grado di trasmettere informazioni, suggerire scelte e orientare il comportamento del consumatore in modo più attivo.

Questa trasformazione si inserisce in un cambiamento più ampio che riguarda il ruolo del dato all’interno del retail. Se nei modelli precedenti i dati venivano utilizzati prevalentemente per analisi interne — ad esempio per la gestione delle scorte o la pianificazione delle vendite — oggi essi diventano uno strumento di relazione. Il dato non è più soltanto un elemento invisibile che supporta le decisioni aziendali, ma diventa un mezzo attraverso cui il punto vendita comunica con il cliente.

In questo contesto, è possibile parlare di una vera e propria evoluzione della comunicazione, che assume caratteristiche nuove rispetto ai modelli tradizionali. In particolare, emergono tre dimensioni fondamentali: adattività, personalizzazione e contestualità.

La comunicazione adattiva si riferisce alla capacità del sistema di modificare i contenuti e le informazioni in funzione delle condizioni specifiche del momento. Ad esempio, i prezzi possono variare in base alla disponibilità dei prodotti, alle promozioni attive o alla domanda, mentre le informazioni visualizzate possono essere aggiornate in tempo reale. In un punto vendita, questo può tradursi in etichette elettroniche che modificano automaticamente il prezzo o evidenziano determinate offerte, rendendo la comunicazione più dinamica e reattiva.



Figura 17: Etichette elettroniche. Accessibile da <https://nicolisproject.com/etichette-elettroniche-bsystem3-conad-rimini/>

<sup>53</sup> Questa espressione è stata utilizzata dall’amministratore delegato di Conad Centro Nord, Ivano Ferrarini, in occasione della convention che si è tenuta giovedì 26 febbraio 2026 a Milano presso Palazzo Castiglioni (“Assemblea Generale Ordinaria dei Soci”).

La comunicazione personalizzata riguarda invece la capacità di adattare i contenuti alle caratteristiche del singolo consumatore. Attraverso l'utilizzo dei dati, il *retailer* può proporre suggerimenti, offerte o informazioni coerenti con le preferenze e le abitudini di acquisto del cliente. Ad esempio, un'app collegata al punto vendita può segnalare promozioni su prodotti acquistati frequentemente, oppure suggerire alternative compatibili con il profilo nutrizionale o le esigenze specifiche dell'utente. Una tra tutte è la piattaforma Shopfully, che invia notifiche personalizzate relative a promozioni attive nei supermercati vicini, sulla base degli acquisti precedenti o dei prodotti visualizzati dall'utente. Un consumatore che acquista frequentemente prodotti biologici, ad esempio, può ricevere suggerimenti e offerte mirate su articoli della stessa categoria, facilitando e orientando la scelta direttamente nel punto vendita. In questo modo, l'esperienza d'acquisto viene arricchita da contenuti personalizzati che accompagnano il consumatore sia nella fase di ricerca sia nel momento della scelta in negozio.

Infine, la comunicazione contestuale si riferisce alla capacità di fornire informazioni rilevanti in relazione al contesto specifico in cui si trova il consumatore. Ciò significa che il messaggio non è generico, ma legato al momento, al luogo e alla situazione. Un esempio concreto è rappresentato da sistemi che, all'interno del punto vendita, suggeriscono prodotti complementari in base alla posizione del cliente tra le corsie, oppure evidenziano informazioni utili proprio nel momento in cui il consumatore sta valutando un determinato acquisto. Nello specifico, parliamo di tecnologie di geolocalizzazione indoor<sup>54</sup>, come i *beacon* Bluetooth, che permettono di inviare notifiche mirate sullo *smartphone* del cliente mentre si trova in una determinata area del punto vendita. Ad esempio, un consumatore che si trova nel reparto pasta può ricevere suggerimenti su sughi in promozione o prodotti complementari, oppure visualizzare informazioni aggiuntive su un prodotto proprio nel momento in cui lo sta osservando. In questo modo, la comunicazione diventa situata e immediata, accompagnando il cliente lungo il processo decisionale nel momento esatto in cui esso si sviluppa.

In questo scenario, il punto vendita si trasforma progressivamente in uno spazio capace di “dialogare” con il cliente. Non si tratta più di una comunicazione unidirezionale, in cui l'impresa trasmette messaggi standardizzati, ma di un'interazione più complessa, in cui il sistema è in grado di adattarsi e rispondere alle esigenze del consumatore.

---

<sup>54</sup> Le tecnologie di geolocalizzazione indoor comprendono un insieme di sistemi che consentono di rilevare la posizione di un individuo all'interno di spazi chiusi, dove il GPS non risulta efficace. Tra le soluzioni più diffuse vi sono i beacon Bluetooth, il Wi-Fi tracking e i sistemi RFID, utilizzati per offrire servizi personalizzati e contestuali all'interno di ambienti come punti vendita, aeroporti o centri commerciali.

Un concetto particolarmente interessante, che emerge anche dalle pratiche di innovazione nel retail, è quello di “prodotto distributivo”. Con questa espressione si intende l’idea che il valore non risiede esclusivamente nel prodotto in sé, ma anche nel modo in cui esso viene inserito all’interno del contesto distributivo. Il punto vendita non si limita a rendere disponibili i prodotti, ma contribuisce attivamente a costruirne il significato, attraverso la selezione dell’assortimento, la disposizione sugli scaffali, la comunicazione e l’integrazione con strumenti digitali.

In questo senso, il retail non distribuisce semplicemente beni, ma costruisce esperienze e significati. Il prodotto diventa parte di un sistema più ampio, in cui la dimensione fisica e quella informativa si intrecciano, dando origine a una nuova forma di valore.

La tecnologia gioca un ruolo centrale in questo processo, ma è importante sottolineare come essa non si configuri come un elemento sostitutivo della relazione umana, bensì come un fattore abilitante. L’automazione di alcune attività operative — come la gestione delle informazioni, il monitoraggio delle scorte o l’aggiornamento dei prezzi — consente di liberare risorse che possono essere dedicate ad attività a maggior valore aggiunto, come la consulenza al cliente e la costruzione dei rapporti interpersonali.

Il personale del punto vendita assume, dunque, un ruolo diverso: non più semplice esecutore di operazioni, ma figura di supporto e orientamento, capace di integrare competenze umane e strumenti digitali. La tecnologia, quindi, non sostituisce l’interazione, ma la potenzia, rendendola più efficace e mirata.

In questo contesto, assume un’importanza crescente il tema della relazione, che diventa uno degli elementi centrali del valore nel retail contemporaneo. Se la tecnologia consente di automatizzare molte attività operative e di semplificare i processi, è proprio questo processo di efficientamento che rende ancora più rilevante il ruolo delle persone. Liberato da incombenze ripetitive e gestionali, il personale può concentrarsi maggiormente sulla dimensione relazionale, offrendo supporto, consulenza e orientamento al cliente.

La relazione non viene quindi sostituita dal digitale, bensì rafforzata. In un contesto in cui molte interazioni avvengono attraverso schermi e piattaforme digitali, il punto vendita fisico mantiene una funzione distintiva: quella di essere uno spazio di incontro diretto, in cui il rapporto umano conserva un valore insostituibile.

Questa dimensione è emersa con particolare evidenza durante la pandemia da Covid-19. Nel periodo dei lockdown, infatti, il momento della spesa ha rappresentato per molti individui una delle poche occasioni di interazione sociale in presenza. In un contesto caratterizzato da isolamento e distanza fisica, il punto vendita è diventato non solo un luogo di

approvvigionamento, ma anche uno spazio di contatto umano, in cui la relazione, anche nella sua forma più semplice, assumeva un significato più profondo.



Figura 18: Spesa durante il Corona virus. Accessibile da [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/food/2020/03/28/iorestoacasa-vademecum-per-fare-la-spesa-bene-e-senza-stress\\_1deecb4e-ab2d-49ea-94b6-7821208afefc.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/food/2020/03/28/iorestoacasa-vademecum-per-fare-la-spesa-bene-e-senza-stress_1deecb4e-ab2d-49ea-94b6-7821208afefc.html)

Alla luce di queste considerazioni, il retail del futuro non può essere interpretato esclusivamente in termini tecnologici, ma deve essere letto come un equilibrio tra innovazione e relazione. La tecnologia abilita nuove possibilità, ma sono le persone a dare senso all'esperienza, contribuendo a costruire fiducia, prossimità e valore nel rapporto con il cliente.

Un ulteriore elemento di trasformazione riguarda la crescente integrazione tra canali fisici e digitali. Il punto vendita non è più un'entità isolata, ma parte di un ecosistema più ampio, in cui le informazioni raccolte online e offline si combinano per offrire un'esperienza coerente e continua. Ad esempio, i dati raccolti attraverso le piattaforme digitali possono essere utilizzati per personalizzare l'esperienza in negozio, mentre le interazioni nel punto vendita contribuiscono ad arricchire la conoscenza del cliente.

Questa integrazione consente di superare la tradizionale distinzione tra online e offline, dando origine a un modello che prende il nome di “phygital”<sup>55</sup>, in cui le diverse dimensioni del retail si rafforzano reciprocamente. Il punto vendita fisico diventa così un elemento centrale all'interno di un sistema interconnesso, capace di offrire esperienze sempre più fluide e personalizzate.

Le implicazioni di questa trasformazione sono rilevanti anche dal punto di vista del consumatore. L'esperienza d'acquisto diventa più semplice, più guidata e meno dispendiosa in

---

<sup>55</sup> Il termine *phygital*, derivante dalla fusione di *physical* e *digital*, si afferma nel linguaggio del marketing a partire dagli anni 2010 per descrivere modelli di integrazione tra dimensione fisica e digitale, in cui le tecnologie contribuiscono a potenziare l'esperienza del consumatore nei contesti reali.

termini di tempo e sforzo cognitivo. Il cliente non è più chiamato a gestire in autonomia tutte le fasi del processo decisionale, ma può contare su un sistema che lo supporta e lo orienta in modo sempre più efficace.

Allo stesso tempo, tuttavia, questa evoluzione solleva alcune questioni rilevanti. La crescente integrazione tra dati e tecnologie implica una maggiore dipendenza dai sistemi digitali, con possibili implicazioni in termini di autonomia, trasparenza e controllo. Il rischio è che il consumatore perda progressivamente la consapevolezza dei processi che guidano le sue scelte, affidandosi a sistemi che operano in modo sempre più invisibile.

In conclusione, ciò che emerge è una trasformazione profonda del ruolo del punto vendita. Da spazio di esposizione e distribuzione, esso si evolve in un sistema intelligente, capace di integrare dati, tecnologie e relazione umana per costruire un'esperienza più ricca e significativa. Il passaggio dalle corsie agli algoritmi non implica la scomparsa del retail tradizionale, ma la sua evoluzione verso una forma più complessa e interconnessa, in cui il valore si genera nell'incontro tra dimensione fisica e digitale.

### **3.2 Il punto vendita diventa intelligente: la nascita dello smart store**

L'evoluzione del retail verso modelli sempre più integrati tra dimensione fisica e digitale trova una delle sue espressioni più avanzate nello sviluppo dello *smart store*. Se nel paragrafo precedente si è evidenziato come il punto vendita si sia trasformato in uno spazio capace di dialogare con il consumatore, in questa fase il cambiamento si estende ulteriormente: il negozio non si limita più a comunicare, ma diventa un sistema "intelligente", in grado di percepire, elaborare e reagire in modo autonomo.

Lo *smart store* può essere definito come un ambiente *retail* tecnologicamente avanzato, in cui sensori, sistemi di analisi dei dati e strumenti di intelligenza artificiale operano in modo integrato per ottimizzare sia l'esperienza del cliente sia l'efficienza operativa. In questo senso, il punto vendita assume caratteristiche simili a quelle di un sistema cognitivo: acquisisce informazioni dall'ambiente, le elabora e attiva risposte coerenti con gli obiettivi aziendali e con le esigenze del consumatore.

Secondo tale prospettiva, il punto vendita intelligente può essere interpretato attraverso tre dimensioni fondamentali, che ne descrivono il funzionamento: esso diventa sensibile, analitico e reattivo.

In primo luogo, il punto vendita è sensibile, in quanto è in grado di raccogliere dati dall'ambiente circostante. Attraverso sensori e dispositivi digitali, il negozio "percepisce" ciò

che accade al suo interno: rileva i movimenti dei clienti, monitora le interazioni con i prodotti e registra informazioni relative ai flussi e ai comportamenti.

In secondo luogo, il punto vendita è analitico, poiché non si limita a raccogliere dati, ma li interpreta. I dati vengono elaborati attraverso sistemi di analisi e algoritmi, trasformandosi in informazioni utili per comprendere le preferenze dei consumatori, individuare *pattern* comportamentali e supportare le decisioni operative.

Infine, il punto vendita è reattivo, in quanto è in grado di tradurre queste informazioni in azioni concrete. Sulla base dei dati raccolti e analizzati, il sistema può modificare i prezzi, attivare promozioni, suggerire prodotti o ottimizzare la disposizione degli articoli, adattandosi in tempo reale alle condizioni del contesto.

Questa triplice dimensione segna il passaggio da un punto vendita statico a un ambiente dinamico, capace non solo di osservare, ma anche di comprendere e intervenire.

Uno degli elementi fondamentali di questo modello è rappresentato dalla capacità di raccogliere dati direttamente all'interno del punto vendita. A differenza delle fasi precedenti della digitalizzazione, in cui la maggior parte dei dati proveniva da interazioni online, lo *smart store* consente di monitorare ciò che accade nello spazio fisico in tempo reale.

Ciò è reso possibile grazie all'utilizzo di diverse tecnologie che permettono al punto vendita di raccogliere informazioni in modo istantaneo. Tra queste, i sensori di movimento consentono di rilevare la presenza e gli spostamenti dei clienti all'interno del negozio, contribuendo a comprendere i flussi e le dinamiche di percorrenza tra le corsie.

Le telecamere intelligenti, basate su sistemi di *computer vision*<sup>56</sup>, permettono invece di analizzare in modo più approfondito i comportamenti, riconoscendo oggetti, movimenti e interazioni con i prodotti, senza limitarsi a una semplice registrazione visiva.

I sistemi RFID (Radio Frequency Identification)<sup>57</sup> utilizzano etichette elettroniche applicate ai prodotti, che possono essere rilevate automaticamente tramite onde radio, consentendo di tracciare gli articoli lungo il punto vendita e monitorarne la disponibilità in tempo reale.

Infine, i dispositivi connessi — come carrelli intelligenti, *smartphone* o applicazioni digitali — permettono di raccogliere dati direttamente dalle interazioni del cliente, integrando le informazioni fisiche con quelle digitali.

---

<sup>56</sup> I sistemi di *computer vision* rappresentano una branca dell'intelligenza artificiale che utilizza algoritmi e modelli di apprendimento automatico per acquisire, elaborare e interpretare informazioni visive provenienti da immagini e video, consentendo il riconoscimento automatico di persone, prodotti, spostamenti e azioni

<sup>57</sup> I sistemi RFID (*Radio Frequency Identification*) sono tecnologie basate sull'utilizzo di onde radio per identificare e tracciare oggetti attraverso etichette elettroniche (*tag*) e lettori dedicati, consentendo la raccolta automatica di dati senza necessità di contatto diretto o scansione visiva.

L'integrazione di queste tecnologie consente al punto vendita di trasformarsi in un ambiente informativo avanzato, in grado di osservare e interpretare ciò che avviene al suo interno. Questi strumenti permettono, ad esempio, di analizzare i flussi di traffico all'interno del negozio, individuare le aree più frequentate, misurare il tempo di permanenza davanti a uno scaffale o comprendere quali prodotti attirano maggiormente l'attenzione dei clienti. Attraverso la costruzione di mappe di calore (*heatmap*)<sup>58</sup>, il retailer può visualizzare in modo immediato i comportamenti dei consumatori nello spazio, ottenendo informazioni preziose per ottimizzare la disposizione dei prodotti e migliorare l'esperienza complessiva.

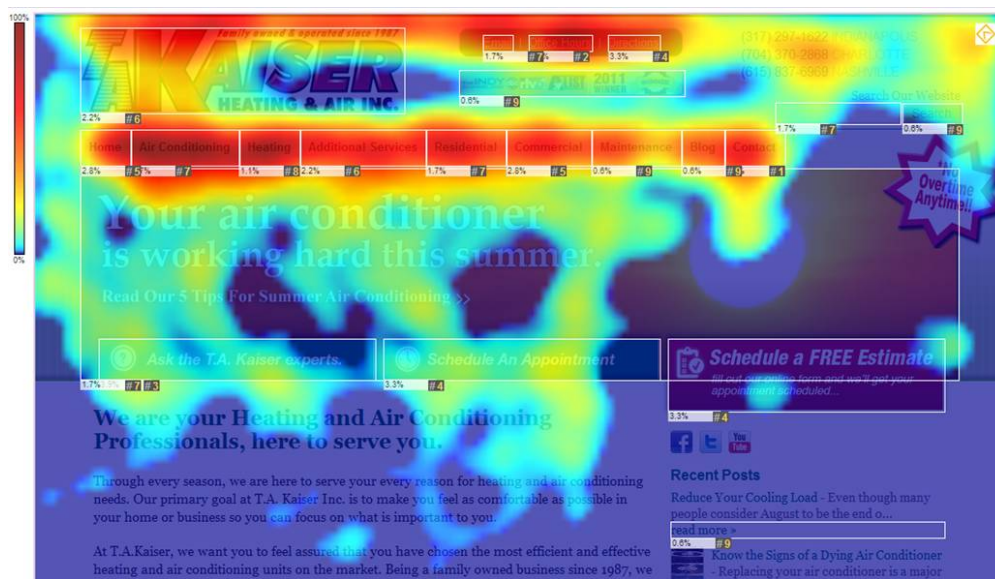


Figura 19: Heatmap. Accessibile da <https://websurfers.it/blog/item/le-mappe-di-calore-tipologia-e-strumenti>

Un ruolo particolarmente rilevante è svolto dalle tecnologie di *computer vision*, che rappresentano una delle applicazioni più avanzate dell'intelligenza artificiale nel contesto retail. Più che limitarsi al riconoscimento visivo, questi sistemi consentono di ricostruire e interpretare il comportamento del consumatore all'interno del punto vendita, rendendo osservabili dinamiche altrimenti difficilmente rilevabili. Nel concreto, ciò permette di comprendere quali prodotti attirano maggiore attenzione, quali vengono presi e poi rimessi, e in che modo si sviluppa il processo decisionale lungo il percorso d'acquisto.

Uno degli esempi più noti di applicazione di queste tecnologie è rappresentato dai negozi senza casse, come quelli sviluppati da Amazon con il formato Amazon Go. In questo modello, come

<sup>58</sup> Le mappe di calore (*heat map*) sono rappresentazioni visive che, attraverso l'uso di colori, evidenziano le aree di maggiore attenzione o interazione degli utenti, applicate sia al contesto digitale (siti web e landing page) sia agli spazi fisici, come i punti vendita.

già accennato, il cliente entra nel punto vendita, seleziona i prodotti e può uscire senza passare dalla cassa: il sistema, grazie a sensori e algoritmi di visione artificiale, registra automaticamente gli articoli prelevati e addebita l'importo sul conto associato. In questo caso, la tecnologia elimina completamente una delle fasi più tradizionali e riconoscibili dell'esperienza d'acquisto, il pagamento alla cassa, trasformando radicalmente l'iter del processo.



Figura 20: Da Amazon ora si paga con il palmo della mano. Accessibile da [https://www.ilsole24ore.com/art/basta-denaro-elettronico-amazon-ora-si-paga-mettendoci-mano-ADjn8es?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/basta-denaro-elettronico-amazon-ora-si-paga-mettendoci-mano-ADjn8es?refresh_ce=1)

Un'ulteriore applicazione concreta è rappresentata dai cosiddetti *smart cart* (o “carrelli intelligenti”), già sperimentati in alcune catene retail internazionali. Questi carrelli, dotati di schermi, sensori, scanner e connessione ai sistemi del punto vendita, sono in grado di riconoscere i prodotti inseriti, calcolare automaticamente il totale della spesa e fornire suggerimenti personalizzati in tempo reale. In alcuni casi, permettono anche di completare il pagamento direttamente dal carrello, eliminando completamente il passaggio in cassa.



Figura 21: Smart cart. Accessibile da <https://www.shopic.co/news/revolutionizing-retail-how-shopics-smart-cart-is-leading-the-digital-transformation/>

Ad esempio, un carrello intelligente può segnalare promozioni attive su prodotti simili a quelli già selezionati, suggerire articoli complementari o guidare il cliente all'interno del punto vendita attraverso percorsi ottimizzati. In questo modo, il percorso d'acquisto diventa più assistito e meno dispersivo, riducendo il cosiddetto *cognitive effort*, ovvero lo sforzo mentale richiesto per prendere decisioni.

Accanto a queste innovazioni, si sviluppano anche soluzioni più diffuse e già presenti in molti punti vendita, come i sistemi di *self-checkout*<sup>59</sup> e le tecnologie *scan & go*<sup>60</sup>. Questi strumenti consentono al cliente di gestire autonomamente la fase di pagamento, riducendo i tempi di attesa e rendendo il processo più fluido. Pur non eliminando completamente la cassa, ne trasformano la funzione, spostando parte del controllo dal personale al consumatore e al sistema.

Un altro elemento centrale dello smart store è rappresentato dalla digitalizzazione dello scaffale. Le etichette elettroniche (*Electronic Shelf Labels*) consentono di aggiornare i prezzi in tempo reale, sincronizzandoli con le strategie commerciali e le condizioni di mercato. Questo permette, ad esempio, di modificare rapidamente le promozioni, adattare i prezzi alla domanda o evidenziare prodotti specifici attraverso segnali visivi dinamici.

In alcuni casi, lo scaffale si arricchisce ulteriormente grazie all'integrazione di schermi digitali e contenuti interattivi, che forniscono informazioni aggiuntive sui prodotti, suggerimenti d'uso o indicazioni nutrizionali. In questo modo, l'ambiente fisico si avvicina sempre più alle logiche dell'*e-commerce*, offrendo un livello di informazione e supporto decisionale simile a quello disponibile online.



Figura 22: Schermi led per scaffali. Accessibile da <https://bescanled.com/it/PRODOTTI/display-a-led-sullo-scaffale/>

---

<sup>59</sup> I sistemi di *self-checkout* sono soluzioni tecnologiche che permettono ai clienti di effettuare autonomamente le operazioni di pagamento, senza l'intervento diretto del personale di cassa. Attraverso appositi terminali, l'utente può scansionare i prodotti, completare la transazione e pagare in modo indipendente

<sup>60</sup> Le tecnologie *scan & go* consentono al cliente di scansionare i prodotti durante il percorso d'acquisto, generalmente tramite smartphone o dispositivi dedicati, e di completare il pagamento in modo rapido, spesso evitando il passaggio in cassa.

Dietro queste applicazioni visibili al consumatore si sviluppa un'infrastruttura tecnologica complessa, che rappresenta il vero cuore dello smart store. Sistemi di intelligenza artificiale, piattaforme *cloud*<sup>61</sup> e strumenti di analisi dei *big data* lavorano in modo integrato per raccogliere, elaborare e interpretare le informazioni provenienti da diverse fonti. È proprio questa capacità di integrazione che consente al punto vendita di passare da una logica reattiva a una logica proattiva.

Le implicazioni non riguardano soltanto l'esperienza del cliente, ma anche l'efficienza operativa. Lo *smart store* permette, ad esempio, di ottimizzare la gestione delle scorte, prevedere la domanda e automatizzare i processi di riordino. Sensori e sistemi intelligenti possono segnalare in tempo reale la mancanza di un prodotto sugli scaffali, attivando interventi rapidi e riducendo il rischio di rotture di *stock*. Allo stesso tempo, l'analisi dei dati consente di ridurre gli sprechi, migliorare l'assortimento e rendere più efficiente l'intera *supply chain*.

Dal punto di vista del consumatore, questa evoluzione si traduce in un'esperienza d'acquisto più fluida, veloce e intuitiva. Molte delle attività tradizionalmente richieste — dalla ricerca di informazioni al pagamento — vengono semplificate o automatizzate, permettendo al cliente di concentrarsi maggiormente sull'esperienza complessiva. Il punto vendita diventa così uno spazio in cui la tecnologia opera in modo sempre più invisibile, riducendo le frizioni e facilitando il processo decisionale.

Tuttavia, l'introduzione dello *smart store* solleva anche alcune questioni critiche. In particolare, emergono temi legati alla gestione dei dati, soprattutto in relazione all'utilizzo di tecnologie di monitoraggio avanzate. La raccolta di informazioni sui comportamenti all'interno del punto vendita richiede infatti un equilibrio tra innovazione e tutela dei diritti dei consumatori.

Un ulteriore aspetto riguarda l'accettazione da parte degli utenti. Non tutti i consumatori sono pronti ad adottare soluzioni completamente automatizzate, e in alcuni casi permane una preferenza per modalità più tradizionali di acquisto.

Allo stesso tempo, l'implementazione di queste tecnologie comporta investimenti significativi, che non tutte le imprese sono in grado di sostenere.

Nonostante queste criticità, lo sviluppo dello *smart store* rappresenta una delle direzioni più rilevanti per il futuro del retail. Il punto vendita non è più soltanto un luogo in cui avviene la

---

<sup>61</sup> Il *cloud computing* è un modello tecnologico che consente di archiviare, gestire ed elaborare dati e applicazioni attraverso server remoti accessibili via Internet, anziché su dispositivi locali. Nel contesto aziendale, il cloud permette di integrare e analizzare grandi quantità di dati in modo scalabile e flessibile, supportando processi decisionali e operativi in tempo reale.

transazione, ma diventa un sistema intelligente, capace di integrare dati, tecnologie e processi per creare valore sia per l'impresa sia per il consumatore.

Dunque, la nascita dello smart store segna un ulteriore passo nel processo di trasformazione del retail: dal negozio che espone, al negozio che comunica, per arrivare fino al negozio che agisce. In questo nuovo scenario, il punto vendita non si limita più a supportare le decisioni, ma contribuisce attivamente a costruirle, riducendo la distanza tra bisogno, scelta e azione e rendendo l'esperienza d'acquisto sempre più fluida, automatizzata e integrata nella quotidianità.

### 3.3 Superpoteri digitali al servizio di un ecosistema sempre più connesso



Figura 23: Superman. Accessibile da <https://www.filmpost.it/news/dc-universe-nuovo-superman/>

Nel dibattito contemporaneo sul futuro del retail, uno dei concetti più efficaci per interpretare la trasformazione in atto è quello dei “superpoteri digitali”, espressione utilizzata da Stefano Portu, *founder* e CEO di Shopfully, per descrivere il ruolo del digitale non come sostituto, ma come potenziatore del punto vendita fisico. Shopfully è una piattaforma tecnologica che connette *retailer* e consumatori attraverso contenuti digitali, come volantini, offerte e promozioni, con l'obiettivo di generare traffico nei negozi fisici. Il suo modello si fonda su una logica precisa: il valore del digitale non può essere misurato esclusivamente in termini di vendite online, ma nella sua capacità di influenzare comportamenti che si concretizzeranno prevalentemente off-line.

La *mission* di Portu e del suo team consiste proprio “nell’aiutare il secondo settore più grande al mondo, il retail, a reinventare lo *shopping* in negozio con il digitale, per renderlo più intelligente, più connesso e misurabile”<sup>62</sup>.

È proprio questa prospettiva che consente di comprendere uno dei paradossi più rilevanti del consumo contemporaneo, che rappresenta oggi il punto di partenza per qualsiasi riflessione strategica sul retail.

Il consumatore contemporaneo vive infatti in una condizione di continua esposizione al digitale. In media trascorre circa 4,5 ore al giorno sullo *smartphone*, utilizzandolo come principale strumento di accesso all’informazione, all’intrattenimento e alla costruzione delle proprie decisioni<sup>63</sup>. Durante questo tempo, non si limita ad un utilizzo passivo, ma svolge una molteplicità di attività che influenzano direttamente il comportamento d’acquisto: ricerca informazioni sui prodotti attraverso motori di ricerca e siti web, consulta recensioni e fa confronti, esplora contenuti sui *social media*, guarda video e contenuti in *streaming*, interagisce con applicazioni retail e *marketplace*<sup>64</sup> e viene esposto in modo continuo a stimoli commerciali. Il processo decisionale risulta quindi sempre più distribuito, frammentato e costruito all’interno di un ecosistema digitale complesso.

Tuttavia, a fronte di questa crescente digitalizzazione del processo decisionale, il momento dell’acquisto continua a svolgersi prevalentemente nel mondo fisico. Circa 4 acquisti su 5, pari ad oltre l’80% del totale, avvengono ancora in negozio.

Anche i grandi colossi dell’*e-commerce*, come Amazon o EBay, pur essendo estremamente rilevanti dal punto di vista mediatico e percepiti come dominanti, rappresentano in realtà solo una quota limitata del retail complessivo; il primo, ad esempio, incide per circa il 2% sul totale globale. Questo dato mette in evidenza un paradosso strutturale: il consumatore è profondamente digitale nella fase di costruzione della decisione, ma rimane fisico nel momento della conversione. Il digitale domina quindi la fase di influenza e orientamento alla vendita, mentre il negozio mantiene la centralità nella finalizzazione dell’acquisto.

Questa tensione tra digitale e fisico è ulteriormente rafforzata dal fatto che, nonostante l’enorme visibilità dei grandi player globali, il sistema retail nel suo complesso rimane estremamente

---

<sup>62</sup> Tratto dall’articolo reperibile al sito: <https://forbes.it/2025/12/19/cosi-shopfully-supporta-retailer-brand-nello-sbloccare-potenziale-del-retail-media>

<sup>63</sup> Dati tratti da “The State of Shopping 2025” (Shopfully), al link: <https://shopfully.com/it/newsroom/shopping-2025-italiani-trend-and-insight/>, e dalle slide presentate del CEO durante l’Assemblea Ordinaria dei Soci di CCN.

<sup>64</sup> Il marketplace è una piattaforma digitale che consente l’incontro tra più venditori e acquirenti all’interno di uno stesso ambiente online, facilitando lo scambio di prodotti o servizi. A differenza dell’e-commerce tradizionale, in cui un’azienda vende direttamente ai consumatori, il marketplace svolge un ruolo di intermediario, offrendo visibilità ai venditori e strumenti di supporto come sistemi di pagamento, gestione delle transazioni e, in alcuni casi, servizi logistici.

frammentato. Aziende come Amazon, Alibaba e Walmart, pur rappresentando complessivamente il 5% del fatturato retail mondiale, concentrano circa due terzi delle attività di *retail media*<sup>65</sup>. Questo significa che il restante 95% del mercato si trova ancora in una fase di sviluppo e ha davanti a sé un'enorme opportunità di crescita, in particolare quella di trasformarsi in una *media company*, ovvero in un soggetto capace non solo di vendere prodotti, ma anche di gestire e monetizzare l'attenzione dei consumatori attraverso dati, contenuti e relazioni. Tuttavia, rispetto ai grandi *player*, la maggior parte dei *retailer* presenta due caratteristiche distintive: dimensioni molto più contenute e una forte prevalenza del canale fisico rispetto all'e-commerce.

Questi elementi rendono la trasformazione più complessa, ma allo stesso tempo ancora più strategica, perché implicano la necessità di integrare il digitale senza perdere la centralità del punto vendita.

All'interno di questo scenario emerge un consumatore sempre più consapevole, informato e selettivo, orientato alla ricerca di valore più che alla semplice convenienza.

“Negli ultimi anni il modo in cui si scoprono i prodotti è cambiato radicalmente”, osserva Portu. “Le persone hanno sviluppato stili di consumo più complessi e si aspettano comunicazioni sempre più personalizzate, immediate e contestuali. A seconda di cosa comprano, cercano un diverso equilibrio tra valore e prezzo, il *value for money*, e la tecnologia è ormai parte integrante di questo processo. Un alleato per informarsi, confrontare e scegliere in modo più consapevole”<sup>66</sup>.

Le evidenze mostrano come il consumatore contemporaneo sia sempre più orientato alla ricerca di valore, piuttosto che alla semplice convenienza. I principali fattori che guidano la scelta del consumatore sono la qualità del prodotto, considerata prioritaria da circa il 73% dei consumatori, e il prezzo, che rimane comunque determinante per circa il 46%.

A questi si aggiunge una crescente attenzione verso le promozioni, con oltre la metà degli utenti che dichiara di prestare maggiore attenzione alle offerte rispetto al passato. Parallelamente, si registra un forte incremento dell'attività di ricerca online prima dell'acquisto, che coinvolge circa il 79% dei consumatori.

---

<sup>65</sup> Il *retail media* fa riferimento all'insieme degli spazi pubblicitari, online e offline, e dei dati su vendite e consumatori che i *retailer* mettono a disposizione dei brand. Si tratta di una strategia che consente ai rivenditori di vendere spazi sui propri canali digitali e fisici, permettendo ai marchi di promuovere prodotti in modo mirato nel momento dell'acquisto, grazie all'utilizzo di dati di prima parte.

<sup>66</sup> Tratto dall'articolo reperibile al sito: <https://forbes.it/2025/12/19/cosi-shopfully-supporta-retailer-brand-nello-sbloccare-potenziale-del-retail-media>

Questo comportamento evidenzia come il consumatore non si limiti più a reagire a stimoli commerciali, ma costruisca attivamente il proprio processo decisionale, integrando informazioni provenienti da molteplici fonti e sviluppando una maggiore capacità critica.

Questa evoluzione si riflette anche nella trasformazione del *customer journey*, che non può più essere descritto attraverso modelli lineari. Lo schema tipico tradizionale si basa su una sequenza ordinata di fasi successive (nell'ordine *awareness*, *consideration* e *purchase*).

Nella prima fase, il consumatore entra in contatto per la prima volta con un prodotto o un *brand*, sviluppando una consapevolezza iniziale della sua esistenza. Successivamente, nella fase di *consideration*, valuta le diverse alternative disponibili, confrontando caratteristiche, prezzi e benefici, fino a costruire una preferenza. Infine, nell'ultimo step, prende una decisione e conclude l'acquisto.

Questo schema implica un percorso progressivo e razionale, in cui ogni fase segue la precedente in modo lineare e prevedibile.

Tuttavia, come già evidenziato, tale rappresentazione risulta oggi sempre meno aderente alla realtà, poiché il comportamento del consumatore contemporaneo non segue più una sequenza rigida, ma si sviluppa attraverso percorsi più complessi, dinamici e interconnessi. I modelli tradizionali rischiano di semplificare eccessivamente la realtà, facendo perdere opportunità di contatto e di influenza.

Il percorso d'acquisto moderno è infatti caratterizzato da una moltiplicazione dei *touchpoint* e da una continua alternanza tra online e offline. Il consumatore si muove in modo non sequenziale, passando da una fase all'altra, tornando indietro, modificando le proprie decisioni e interagendo con contenuti e canali diversi. Attività come la ricerca attiva (*searching*), lo scorrimento dei contenuti (*scrolling*), il consumo di video (*streaming*) e l'acquisto (*shopping*) si intrecciano tra loro, rendendo il percorso più simile a una rete complessa che a un *funnel*<sup>67</sup> lineare. Ad esempio, si può scoprire un prodotto sui *social media*, approfondirlo attraverso una ricerca online, confrontarlo su un *marketplace*, verificarne la disponibilità in negozio e infine acquistarlo fisicamente, oppure seguire un percorso completamente diverso.

In questo contesto, le fasi di *awareness*, *consideration* e *purchase* non scompaiono, ma tendono a sovrapporsi e a ripetersi più volte, rendendo il processo circolare piuttosto che lineare.

---

<sup>67</sup> Il funnel (letteralmente "imbuto") di marketing è un modello che rappresenta il percorso strutturato che guida i potenziali clienti dalla prima conoscenza di un prodotto o brand fino all'acquisto finale, evidenziando la progressiva riduzione del numero di individui coinvolti lungo il processo decisionale.



Figura 24: Customer journey circolare. Accessibile da <https://webinword.com/customer-journey/>

Nello scenario in cui ci troviamo, i cosiddetti “superpoteri digitali” assumono un ruolo strategico fondamentale. Essi non consistono semplicemente nell’adozione di tecnologie, ma nella capacità di intercettare il consumatore nelle fasi preliminari del processo decisionale, influenzarne le scelte prima ancora dell’ingresso nel punto vendita e accompagnarlo lungo tutto il percorso d’acquisto. Il digitale consente di costruire una relazione continua e di integrare dati, contenuti e interazioni in modo coerente, trasformando il punto vendita nel luogo in cui si concretizzano decisioni già orientate. In questo senso, il negozio non perde rilevanza, ma viene potenziato: diventa così il punto di convergenza di un processo decisionale distribuito.

Un elemento chiave di questa trasformazione è rappresentato dalla crescente capacità di misurare in modo preciso e puntuale le performance delle attività di marketing e comunicazione. Il digitale consente oggi di tracciare una vasta gamma di indicatori, come il numero di visualizzazioni di un contenuto (*impression*), le interazioni attive con gli annunci (*click* generati), il rapporto tra *impression* e *click* (*click-through rate* o CTR), la visibilità effettiva degli annunci (*viewability*), il numero di utenti unici raggiunti e le visite, cioè gli accessi ai contenuti o alle piattaforme. A questi si aggiungono metriche più avanzate, particolarmente rilevanti nel contesto retail, che permettono di collegare in modo preciso le attività digitali ai comportamenti nel mondo fisico, come il traffico generato nei punti vendita (*footfall*), l’incremento delle vendite attribuibile a specifiche campagne (*uplift* delle vendite) e il ritorno sugli investimenti (ROI)<sup>68</sup>. Questa capacità di misurazione rappresenta un

---

<sup>68</sup> Il Return on Investment (ROI), o ritorno sull’investimento, è un indice di redditività che misura l’efficienza di un investimento, mettendo in relazione il profitto netto con il costo dell’investimento stesso.

cambiamento radicale rispetto al passato, perché consente di superare la tradizionale difficoltà di collegare le attività di comunicazione ai risultati concreti nel punto vendita, rendendo il marketing sempre più *data-driven*.

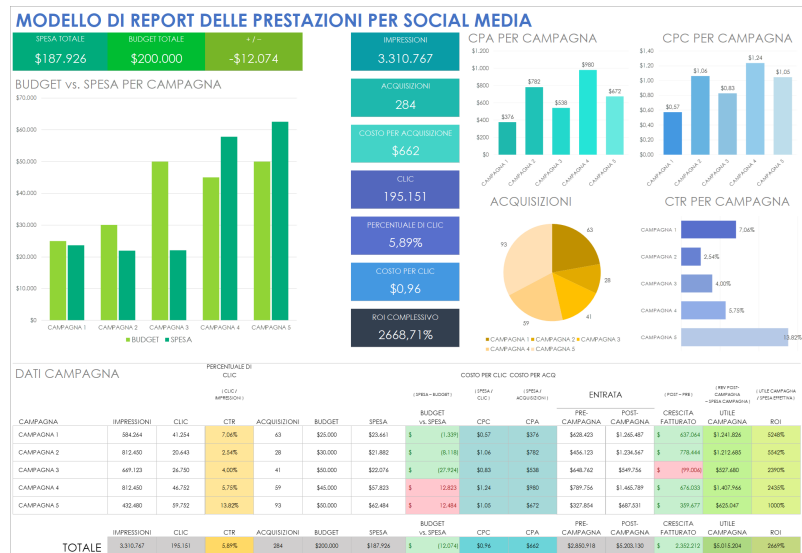


Figura 25: Misurabilità dei dati campagne social. Accessibile da <https://it.smartsheet.com/content/social-media-report-templates>

Nel loro insieme, questi elementi contribuiscono alla costruzione di un ecosistema retail sempre più connesso, in cui il digitale guida e orienta le decisioni, il punto vendita realizza la conversione e i dati fungono da anello di congiunzione tra le diverse fasi del processo.

In questo scenario, il vantaggio competitivo non deriva più dalla semplice presenza su uno o più canali, ma dalla capacità di integrarli in modo efficace, creando un'esperienza fluida e continua. I “superpoteri digitali” rappresentano quindi la leva attraverso cui il retail può evolvere senza perdere la propria identità, trasformando il punto vendita in uno spazio sempre più “intelligente”, connesso e capace di rispondere alle esigenze di un consumatore che, pur essendo profondamente digitale nei comportamenti, continua a riconoscere nel negozio fisico il luogo privilegiato della relazione e dell'acquisto.

### 3.4 Geomarketing e personalizzazione dell'offerta: il retail entra nelle nostre vite

Negli ultimi anni il retail ha attraversato una trasformazione profonda, spesso raccontata come una rivoluzione già compiuta. In realtà, la fase più interessante di questo cambiamento è appena iniziata. Se in una prima fase il digitale ha modificato strumenti e canali, oggi sta ridefinendo in modo più radicale il rapporto tra impresa e consumatore, fino a dissolvere i confini tradizionali del punto vendita. Il retail non è più un luogo fisico, ma una presenza che si estende nello spazio e nel tempo, integrandosi progressivamente nella quotidianità delle persone.

In questo senso, si può affermare che il retail sia ormai entrato a pieno titolo nelle nostre vite: non si limita più ad attendere il consumatore, ma lo accompagna, lo osserva e lo intercetta nei momenti in cui si muove, si informa e prende decisioni. Il luogo dell'acquisto non coincide più con il luogo dell'influenza, e proprio questa separazione apre nuove possibilità strategiche. È all'interno di questa evoluzione che assume un ruolo centrale il *geomarketing*, che consente di comprendere e governare la dimensione spaziale del comportamento di consumo, trasformando il “dove” in una variabile chiave del marketing contemporaneo.



Figura 26: Geomarketing. Accessibile da <https://rpmconsulting.it/consulenza-geomarketing/>

Un cambiamento particolarmente significativo riguarda il superamento del concetto tradizionale di punto vendita come spazio fisico delimitato. Se nei modelli più classici il negozio rappresentava un luogo preciso in cui il consumatore si recava per soddisfare un bisogno, oggi questa logica risulta profondamente ridefinita. Non può più essere interpretato come un semplice “punto di contatto”, ma si integra nei processi decisionali del consumatore, influenzandone le scelte nei diversi momenti in cui queste prendono forma.

Ad oggi il *geomarketing* è una delle leve più rilevanti per comprendere come il digitale stia progressivamente portando il retail “dentro” la vita delle persone.

Esso può essere definito come l'insieme delle tecniche e degli strumenti che utilizzano dati geografici e spaziali, integrati con informazioni comportamentali, per supportare le decisioni di marketing e migliorare l'efficacia delle strategie commerciali. Consente di analizzare non solo chi è il consumatore, ma anche dove si trova, come si muove nello spazio e in quali contesti prende decisioni. In questo senso, il valore del *geomarketing* risiede nella capacità di combinare

dimensione geografica e dimensione comportamentale, trasformando il territorio in una variabile strategica.

È importante sottolineare come il *geomarketing* non nasca con il digitale, ma affondi le sue radici in ambiti operativi precedenti, in particolare nella pianificazione urbana e nelle analisi di localizzazione commerciale sviluppate tra gli anni Sessanta e Settanta<sup>69</sup>. In questa fase, le imprese utilizzavano dati territoriali per individuare le migliori aree in cui aprire nuovi punti vendita, analizzando bacini di utenza, densità abitativa, accessibilità e flussi di traffico. Si trattava tuttavia di un approccio prevalentemente statico, basato su dati aggregati e su analisi *ex ante*. L'evoluzione tecnologica, e in particolare lo sviluppo dei sistemi informativi geografici (GIS)<sup>70</sup>, ha progressivamente ampliato le possibilità di analisi, ma è con la diffusione dei dispositivi mobili e delle tecnologie di geolocalizzazione che il *geomarketing* ha conosciuto una vera e propria trasformazione.

Oggi, infatti, il *geomarketing* si basa su dati dinamici e in tempo reale, provenienti da una molteplicità di fonti. Smartphone, applicazioni mobili, sistemi GPS, reti Wi-Fi e *beacon*<sup>71</sup> permettono di raccogliere informazioni dettagliate sugli spostamenti dei consumatori, sui luoghi frequentati e sul tempo trascorso in specifici contesti. Questi dati, una volta analizzati, consentono di ricostruire *pattern* di mobilità e comportamenti spaziali, offrendo alle imprese una conoscenza molto più approfondita e dettagliata rispetto al passato.

Il funzionamento del *geomarketing* contemporaneo può essere interpretato come un processo articolato e continuo, che si sviluppa attraverso tre fasi principali strettamente interconnesse: raccolta dei dati, analisi e attivazione. Tuttavia, a differenza degli approcci tradizionali, queste fasi non si susseguono in modo rigido e lineare, ma si alimentano reciprocamente, dando origine a un sistema dinamico in grado di adattarsi in tempo reale ai comportamenti dei consumatori.

La prima fase riguarda la raccolta dei dati, che rappresenta il fondamento dell'intero processo. Oggi le informazioni geografiche non derivano più soltanto da fonti statiche, ma vengono generate in modo continuo attraverso una pluralità di tecnologie digitali. Oltre a quelle già elencate, a queste si aggiungono i dati provenienti dalle interazioni digitali, come la navigazione

---

<sup>69</sup> In quegli anni prendono forma i primi studi in materia di geolocalizzazione, in risposta alla crescente urbanizzazione e all'espansione della grande distribuzione, nonché al cambiamento intrinseco della popolazione. L'obiettivo di queste analisi è quello di individuare le aree più redditizie in cui insediare attività commerciali e ottimizzare la copertura del territorio rispetto a una domanda sempre maggiore.

<sup>70</sup> I Sistemi Informativi Geografici (GIS – Geographic Information System) sono tecnologie informatiche che consentono di acquisire, gestire, analizzare e visualizzare dati geospaziali, collegando informazioni descrittive a rappresentazioni cartografiche. Permettono di sovrapporre diversi livelli informativi (layer) per analizzare relazioni spaziali e supportare decisioni in ambiti quali pianificazione, ambiente, logistica ed epidemiologia.

<sup>71</sup> I beacon sono piccoli dispositivi basati su tecnologia Bluetooth Low Energy (BLE) che trasmettono segnali a breve distanza a smartphone e altri dispositivi mobili, consentendo di rilevare la posizione dell'utente in ambienti chiusi e attivare contenuti o comunicazioni personalizzate in tempo reale.

su app o siti web, che permettono di integrare la dimensione spaziale con quella comportamentale. È importante sottolineare come tali dati siano generalmente trattati in forma aggregata e anonimizzata, al fine di garantire la tutela della *privacy*, ma risultano comunque estremamente ricchi dal punto di vista informativo, poiché permettono di osservare *pattern* collettivi e individuali con un livello di dettaglio senza precedenti.

La seconda fase è quella dell'analisi, in cui i dati raccolti vengono elaborati attraverso strumenti avanzati, spesso basati su algoritmi e modelli di Intelligenza Artificiale. In questa fase, il semplice dato grezzo viene trasformato in informazione e successivamente in *insight*. Le imprese possono così individuare comportamenti ricorrenti, abitudini di consumo, percorsi di mobilità e relazioni tra luoghi e decisioni d'acquisto. Ad esempio, è possibile comprendere quali aree geografiche generano maggiore traffico verso un punto vendita, quali percorsi compiono i consumatori prima di arrivare in negozio, oppure in quali momenti della giornata si registrano i massimi picchi di affluenza. L'analisi consente inoltre di segmentare il pubblico non solo in base a caratteristiche sociodemografiche, ma anche in funzione dei comportamenti spaziali, introducendo una dimensione completamente nuova nella definizione dei *target*<sup>72</sup>.

La terza fase è quella dell'attivazione, in cui gli *insight* ottenuti vengono tradotti in azioni concrete. È in questo momento che il *geomarketing* esprime il suo massimo potenziale, trasformando la conoscenza in valore operativo. Le imprese possono, ad esempio, attivare campagne pubblicitarie geolocalizzate rivolte a consumatori che si trovano in prossimità di un punto vendita, inviare notifiche personalizzate in tempo reale o adattare le promozioni in funzione delle caratteristiche di una specifica area geografica. Allo stesso tempo, le informazioni possono essere utilizzate per decisioni strategiche più ampie, come l'ottimizzazione della rete distributiva o la gestione degli assortimenti in base alle caratteristiche del territorio.

Ciò che rende particolarmente innovativo questo processo è la sua natura circolare: le azioni attivate generano nuovi dati, che vengono nuovamente raccolti e analizzati, alimentando un ciclo continuo di apprendimento e ottimizzazione. In questo modo, il *geomarketing* non si limita a descrivere la realtà, ma diventa uno strumento attivo di adattamento, capace di evolvere insieme ai comportamenti dei consumatori e di supportare decisioni sempre più precise, tempestive e contestuali.

---

<sup>72</sup> Il *target* (letteralmente “bersaglio” o “obiettivo”) indica il gruppo di consumatori a cui un'impresa indirizza le proprie strategie di marketing, definito attraverso processi di segmentazione che suddividono il mercato in cluster omogenei sulla base di caratteristiche sociodemografiche, comportamentali o geografiche, al fine di rendere le azioni più efficaci e mirate.

Le applicazioni del *geomarketing* nel contesto retail sono molteplici e particolarmente rilevanti dal punto di vista operativo. Un primo esempio è rappresentato dalle notifiche *push* geolocalizzate, che permettono di inviare offerte o promozioni a un consumatore nel momento in cui si trova nelle vicinanze di un punto vendita. In questo caso, la comunicazione non è più generica, ma contestuale, in quanto legata alla posizione e al momento specifico. Un secondo ambito riguarda le strategie di *drive-to-store*, in cui le campagne digitali sono progettate con l'obiettivo di generare traffico verso i negozi fisici, misurando poi l'effettivo impatto in termini di visite. Un esempio concreto è rappresentato dai *coupon* sconto ottenibili tramite applicazioni digitali, ma utilizzabili esclusivamente all'interno del punto vendita. In questo caso, il canale digitale viene impiegato per stimolare l'interesse e attivare il consumatore, mentre la conversione avviene necessariamente nello spazio fisico, incentivando così l'ingresso in negozio.

Il *geomarketing* trova applicazione anche nelle decisioni di natura più strategica, come la scelta delle *location* per nuovi punti vendita. Analizzando i flussi di persone, le loro caratteristiche sociodemografiche e la presenza di competitor nelle aree limitrofe, le imprese possono individuare le zone con maggiore potenziale commerciale. Allo stesso modo, è possibile monitorare i flussi verso i punti vendita concorrenti (*competitor analysis*)<sup>73</sup>, ottenendo informazioni utili per ridefinire il proprio posizionamento competitivo.

Un ulteriore ambito riguarda la personalizzazione dell'offerta, che rappresenta uno degli elementi centrali del marketing contemporaneo. Il *geomarketing* consente infatti di adattare le comunicazioni e le promozioni non solo in base alle caratteristiche individuali del consumatore, ma anche al contesto in cui si trova. Ciò significa che lo stesso individuo può ricevere messaggi diversi a seconda della posizione geografica, del momento della giornata o del luogo in cui si trova. In questo senso, la personalizzazione non è più soltanto individuale, ma diventa contestuale: il messaggio giusto viene veicolato nel posto giusto e nel momento giusto.

I vantaggi di questo approccio sono molteplici. In primo luogo, aumenta la rilevanza della comunicazione, che risulta più pertinente rispetto al contesto e quindi più efficace. In secondo luogo, consente di ridurre la dispersione degli investimenti pubblicitari, concentrando le risorse su *target* più precisi. Inoltre, favorisce l'integrazione tra online e offline, contribuendo a colmare il divario tra attività digitali e comportamenti nel punto vendita fisico. Infine, permette

---

<sup>73</sup> La *competitor analysis* è un processo strategico di ricerca e valutazione dei concorrenti (diretti e indiretti), finalizzato a identificare punti di forza, debolezza, strategie di marketing e posizionamento di mercato, al fine di individuare opportunità di crescita, colmare gap nell'offerta e costruire un vantaggio competitivo.

una migliore allocazione delle risorse, sia in termini di marketing sia di gestione delle reti distributive.

Accanto a queste opportunità, emergono tuttavia alcuni limiti. Il primo riguarda la *privacy*, poiché l'utilizzo di dati di geolocalizzazione implica la gestione di informazioni particolarmente sensibili. Le imprese devono quindi garantire trasparenza e rispetto delle normative, evitando utilizzi impropri o invasivi. Un secondo elemento riguarda la percezione del consumatore: comunicazioni troppo frequenti o poco rilevanti possono essere percepite come intrusive, generando effetti negativi sull'esperienza. A ciò si aggiungono le sfide legate alla qualità dei dati e alla complessità tecnologica, che richiedono infrastrutture adeguate e competenze specifiche per essere gestite in modo efficace ed efficiente.

In definitiva, il *geomarketing* rappresenta una delle espressioni più evidenti del processo di integrazione tra spazio fisico e dimensione digitale. Esso consente di oltrepassare i confini tradizionali del punto vendita, estendendo la presenza del retail oltre i suoi limiti fisici e rendendolo parte integrante della quotidianità del consumatore. Il negozio evolve da spazio fisico in cui ci si reca a sistema capace di intercettare bisogni e decisioni lungo tutto il percorso di vita dell'individuo. In questo senso, il retail non aspetta più il cliente, ma lo incontra nel momento e nel luogo in cui il bisogno emerge, trasformando lo spazio in una leva strategica e la posizione in un elemento chiave del processo decisionale.

## Capitolo 4

### LA SFIDA DI CONAD CENTRO NORD: INNOVARE OLTRE LA SUPERFICIE DEL RETAIL

#### 4.1 Il sistema Conad e il modello cooperativo nella GDO italiana

Con il presente capitolo si entra nella fase conclusiva del lavoro, ma al tempo stesso in quella più concreta e applicativa. Dopo aver analizzato nei capitoli precedenti le principali trasformazioni del retail contemporaneo — dalla centralità del dato all’evoluzione dell’intelligenza artificiale, fino all’emergere di modelli sempre più integrati tra fisico e digitale — l’attenzione si sposta ora sull’osservazione diretta di queste dinamiche all’interno di un contesto reale. Il caso studio rappresenta quindi il momento in cui la teoria incontra la pratica, consentendo di comprendere come i concetti analizzati si traducano in scelte strategiche e operative.

Nello specifico, quello di cui ci occuperemo costituisce un oggetto di analisi particolarmente significativo. Sto parlando del gruppo Conad.

Non si tratta soltanto di uno dei principali attori della grande distribuzione organizzata (GDO) italiana, ma anche di un modello organizzativo peculiare, fondato su una struttura cooperativa che ne influenza profondamente il funzionamento, la *governance* e il rapporto con il territorio. Prima di entrare nel dettaglio del caso Conad Centro Nord, è quindi necessario ricostruire il contesto più ampio in cui esso si inserisce, analizzando le caratteristiche del sistema Conad e, più in generale, del modello cooperativo.

Conad, acronimo di *Consorzio Nazionale Dettaglianti*, nasce nel 1962 dall’iniziativa di un gruppo di imprenditori indipendenti del commercio al dettaglio. L’obiettivo era quello di creare una struttura condivisa in grado di rafforzare il potere contrattuale dei piccoli operatori nei confronti dell’industria e di affrontare in modo più competitivo l’evoluzione del settore distributivo, caratterizzato dalla crescita delle grandi superfici e dalla progressiva modernizzazione dei consumi.

Fin dalle origini, Conad si configura quindi come una risposta collettiva a un contesto competitivo in trasformazione, basata sulla collaborazione tra imprenditori autonomi, “spinti dal desiderio di emanciparsi dal potere dei grossisti e dell’industria di marca”<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> Tratto dal sito web ufficiale di Conad, sotto la sezione Chi Siamo – La nostra storia, reperibile al link <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Il consorzio Conad viene fondato a Bologna il 13 maggio 1962, su iniziativa di 14 gruppi d'acquisto dell'Italia settentrionale, con l'obiettivo di creare una struttura di coordinamento capace di supportare e rafforzare l'attività dei dettaglianti.

Nei primi anni di sviluppo vengono definiti alcuni elementi fondamentali dell'identità del gruppo. Nel 1964 viene infatti introdotto il primo marchio Conad, caratterizzato da una rappresentazione del dio Mercurio, simbolo del commercio, accompagnato dalla denominazione del consorzio. In questa fase nascono anche i primi prodotti a marchio, identificati attraverso nomi di fantasia, tra cui Dorita, Sabrina, Dana, Union e Marinel.

Il primo prodotto commercializzato con il marchio Conad è il detersivo per lavatrice Union, segnando l'avvio di una strategia di marca destinata a diventare centrale negli anni successivi.

Un passaggio particolarmente rilevante si registra nel 1971, quando viene introdotto il marchio con la margherita, destinato a diventare uno degli elementi distintivi dell'identità visiva del gruppo. Nello stesso periodo vengono definite politiche comuni di vendita e promozione, insieme a un processo di razionalizzazione e integrazione dei gruppi di acquisto. Sempre nel 1971 viene inaugurato a Bologna, nel quartiere Fossolo, il primo supermercato ad insegna Conad, con una superficie di circa 400 metri quadrati, rappresentando uno dei primi esempi in Italia di punto vendita gestito in forma aggregata da più commercianti.



Figura 27: Primo supermercato Conad. Accessibile da <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Nel giro di pochi anni, il sistema conosce una crescita significativa: già nel 1974 Conad è presente in tutte le regioni italiane e, nell'anno successivo conta quasi 200 gruppi e oltre 19.000 dettaglianti coinvolti.

Nel corso del tempo, questo modello si è progressivamente evoluto e consolidato, dando vita all'attuale struttura del gruppo, che riunisce 2.162 soci e oltre 80.000 collaboratori totali e si caratterizza per una presenza capillare di cooperative territoriali, che consente al marchio di mantenere un forte radicamento locale pur operando su scala nazionale.

Oggi Conad rappresenta uno dei principali *player* della GDO italiana, con una quota di mercato che si colloca stabilmente tra le più elevate del settore, superando il 14% a livello nazionale e posizionandosi ai vertici del mercato distributivo. Il gruppo conta migliaia di punti vendita distribuiti su tutto il territorio italiano e un fatturato complessivo che supera i 20 miliardi di euro, confermando il suo ruolo centrale nel sistema economico nazionale.

Uno degli elementi distintivi di Conad è rappresentato proprio dal modello cooperativo su cui si sviluppa. Tale modello affonda le proprie radici nella tradizione cooperativa internazionale, che trova una delle sue prime formalizzazioni nell'esperienza dei *Rochdale Pioneers*<sup>75</sup> nel 1844 in Inghilterra. In Italia, il movimento cooperativo si sviluppa a partire dalla seconda metà dell'Ottocento, inizialmente in ambito agricolo, per poi estendersi progressivamente ad altri settori, tra cui quello della distribuzione commerciale.

Le cooperative, per definizione, sono caratterizzate da una struttura in cui i soci sono al tempo stesso proprietari e utilizzatori dei servizi, e da un sistema decisionale basato sul principio della partecipazione democratica. Un elemento centrale del modello cooperativo è rappresentato dalla distinzione rispetto alle imprese capitalistiche tradizionali. Nelle cooperative, infatti, il capitale non costituisce il principale criterio di potere decisionale: ogni socio dispone generalmente di un voto, indipendentemente dalla quota conferita. Questo principio garantisce una *governance* più equilibrata e orientata agli interessi collettivi.

Nel caso di Conad, questo modello si traduce in una rete di cooperative territoriali che riuniscono imprenditori indipendenti. I soci mantengono la proprietà dei propri punti vendita, ma beneficiano dei servizi e delle economie di scala<sup>76</sup> garantite dal sistema, tra cui

---

<sup>75</sup> I Rochdale Pioneers sono un gruppo di 28 lavoratori inglesi che nel 1844 fondarono a Rochdale, in Inghilterra, una delle prime cooperative moderne di consumo. Essi definirono una serie di principi organizzativi — tra cui la gestione democratica (“una testa, un voto”), la distribuzione equa degli utili e la trasparenza — che sono ancora oggi alla base del movimento cooperativo internazionale.

<sup>76</sup> Le economie di scala si riferiscono alla riduzione del costo medio per unità di prodotto che si ottiene all'aumentare della quantità prodotta o acquistata. Nel contesto della distribuzione, consentono ai grandi gruppi di negoziare condizioni più vantaggiose con i fornitori, ottimizzare i costi logistici e migliorare l'efficienza operativa complessiva.

approvvigionamento, logistica, marketing e sviluppo commerciale. Questa configurazione consente di combinare autonomia imprenditoriale e coordinamento strategico, rappresentando uno degli elementi chiave del successo del gruppo.

Il sistema Conad è attualmente articolato in cinque cooperative territoriali, ciascuna con competenze su specifiche aree geografiche. In particolare, individuiamo Conad Nord Ovest, Conad Centro Nord, PAC 2000A Conad, Conad Adriatico, Conad Sicilia e CIA Conad. Ognuna di queste realtà presenta caratteristiche distintive legate al territorio di riferimento, sia in termini di dimensioni sia di strategie operative.

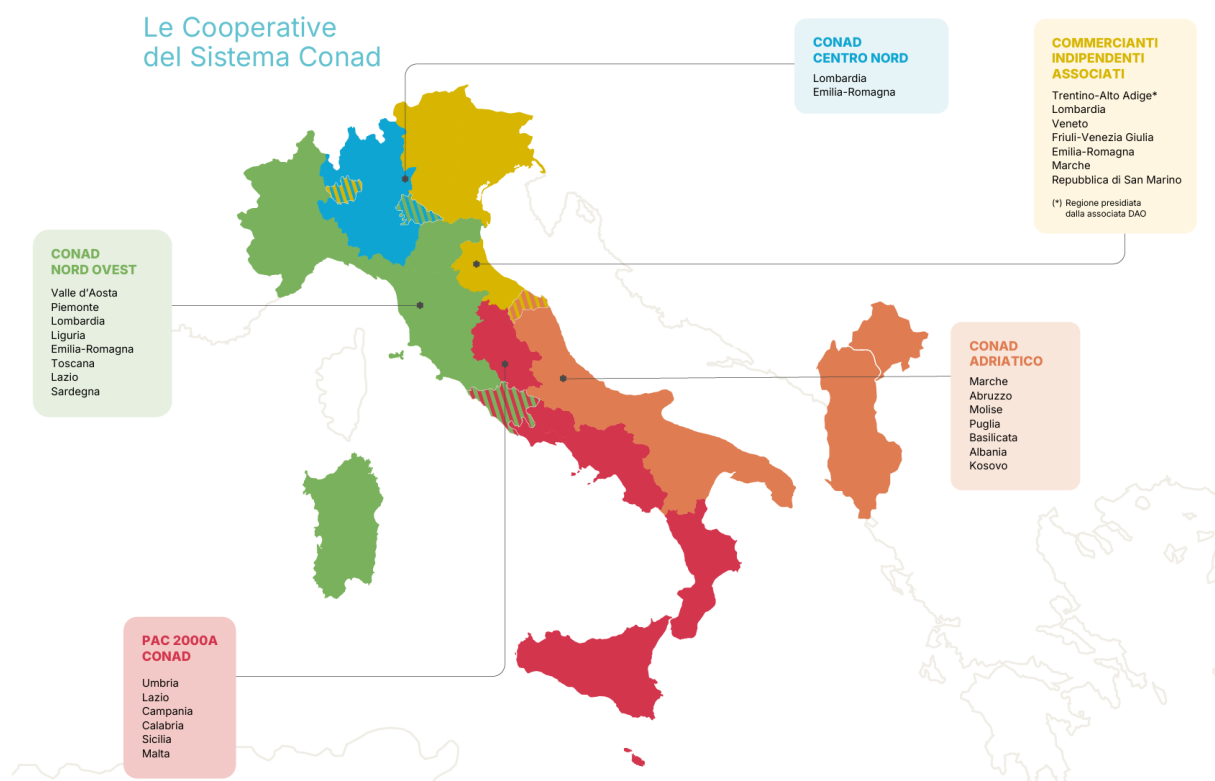


Figura 28: 5 cooperative di Conad. Accessibile da <https://ancedconad.it/chi-siamo/le-cooperative/>

Conad Nord Ovest, ad esempio, è una delle cooperative più rilevanti per estensione territoriale, operando in regioni come Piemonte, Liguria, Toscana, Sardegna e Valle d'Aosta, con una rete distributiva ampia e diversificata. PAC 2000A Conad rappresenta invece la cooperativa più grande in termini di fatturato<sup>77</sup>, attiva principalmente nel Centro e Sud Italia, con una forte presenza in regioni come Lazio, Umbria e Campania, ma con alcune attività che si estendono

<sup>77</sup> La rilevanza di PAC 2000A in termini di fatturato può essere ricondotta anche alla struttura competitiva delle aree in cui opera. In alcune regioni del Centro-Sud, infatti, la presenza dei principali operatori della grande distribuzione risulta mediamente meno concentrata rispetto ad altre aree del Paese, con una pressione competitiva potenzialmente ridotta, fattore che può favorire il consolidamento delle quote di mercato da parte delle cooperative presenti sul territorio.

anche oltre i confini nazionali, in particolare a Malta. Conad Centro Nord, con una presenza consolidata in Emilia-Romagna e Lombardia, si caratterizza per un'elevata densità della rete distributiva, una forte integrazione logistica e un ruolo strategico nello sviluppo di innovazioni commerciali e di formato all'interno del gruppo. Conad Adriatico opera lungo la fascia adriatica, sul bacino sud-orientale della penisola, con una particolare attenzione alla relazione con il territorio e alle specificità locali, estendendo in parte le proprie attività anche al mercato estero, in particolare in Albania. Conad Sicilia e CIA Conad coprono rispettivamente il territorio siciliano e alcune aree del Centro Italia, contribuendo alla capillarità del sistema.

All'interno di questa struttura, il Consorzio nazionale svolge un ruolo di coordinamento strategico, definendo linee guida comuni, sviluppando politiche di marca, gestendo i rapporti con i fornitori e garantendo coerenza all'interno del sistema.

Tuttavia, la presenza delle cooperative territoriali consente di mantenere un elevato grado di flessibilità e adattamento alle dinamiche locali, elemento che rappresenta uno dei principali punti di forza del modello.

Per comprendere meglio il posizionamento del gruppo, è utile collocarlo all'interno del contesto competitivo della GDO italiana, caratterizzato dalla presenza di operatori con modelli organizzativi differenti.

Tra i principali concorrenti si colloca Coop, che, come Conad, adotta una struttura cooperativa. Tuttavia, le due realtà presentano differenze rilevanti. Coop è organizzata come cooperativa di consumatori, in cui i soci sono i clienti stessi, e il modello è fortemente orientato a valori sociali, etici e di consumo responsabile.

Inoltre, Coop presenta un livello di centralizzazione generalmente più elevato, con un maggiore controllo sulle politiche commerciali e sull'identità del *brand*. Al contrario, Conad è una cooperativa di imprenditori: i soci sono i dettaglianti indipendenti, e questo comporta una maggiore autonomia gestionale a livello locale, con una più forte flessibilità nell'adattamento alle specificità territoriali.

Un modello profondamente diverso è rappresentato da Esselunga, che si configura come un'impresa privata tradizionale, caratterizzata da una struttura fortemente centralizzata e integrata verticalmente. In questo caso, l'azienda mantiene un controllo diretto sull'intera filiera distributiva e sui punti vendita, garantendo elevati standard di efficienza, uniformità e qualità, ma con una minore autonomia a livello locale rispetto al modello Conad.

Anche Selex presenta alcune analogie con Conad, in quanto si tratta di un gruppo organizzato in forma associativa, composto da imprese indipendenti.

Tuttavia, rispetto a Conad, il livello di integrazione tra le diverse realtà risulta generalmente meno strutturato, con una minore coerenza complessiva del sistema e una più ampia eterogeneità tra insegne e strategie.

Infine, operatori come Eurospin adottano un modello completamente diverso, basato su logiche di discount<sup>78</sup>, fortemente orientate al prezzo e all'efficienza operativa. In questo caso, l'obiettivo principale è la riduzione dei costi lungo tutta la filiera, attraverso un assortimento limitato, un'elevata standardizzazione e una forte centralizzazione delle decisioni, in netto contrasto con l'approccio più articolato e territoriale di Conad.

All'interno di questo contesto, Conad si distingue dai suoi *competitor* per la capacità di combinare la dimensione di grande gruppo con una diffusa autonomia imprenditoriale, mantenendo un forte radicamento territoriale e una maggiore adattabilità rispetto a modelli più centralizzati o standardizzati. Questa configurazione rappresenta uno degli elementi chiave del suo posizionamento competitivo nel panorama della distribuzione italiana.

Questo assetto consente a Conad di operare secondo una logica che combina dimensione nazionale e radicamento locale. Da un lato, il gruppo beneficia dei vantaggi tipici delle grandi organizzazioni, quali le economie di scala, il maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori e la capacità di investimento in innovazione e marketing; dall'altro, mantiene una forte prossimità al consumatore, grazie alla presenza di imprenditori locali che conoscono direttamente il territorio e le esigenze della clientela.

È proprio all'interno di questo sistema complesso e articolato che si inserisce l'esperienza di Conad Centro Nord, oggetto di analisi nei paragrafi successivi, che rappresenta un caso particolarmente interessante per osservare come innovazione, digitalizzazione e strategie di relazione con il cliente vengano implementate in un contesto cooperativo.

#### **4.2 Conad Centro Nord: identità, valori e posizionamento competitivo**

Se il paragrafo precedente ha permesso di comprendere la struttura e il funzionamento del sistema Conad nel suo complesso, è all'interno delle singole cooperative che tali logiche prendono forma concretamente. In questo senso, Conad Centro Nord rappresenta un caso particolarmente significativo, non solo per il suo peso all'interno del gruppo, ma anche per la capacità di interpretare in modo efficace le trasformazioni del retail contemporaneo.

---

<sup>78</sup> Il discount è un formato distributivo generalmente sviluppato su superfici di media dimensione (circa 500–700 mq), basato sul modello del libero servizio e caratterizzato da un assortimento limitato, concentrato sui prodotti ad alta rotazione e maggiore rendimento per metro quadrato. Si distingue inoltre per una struttura dei costi fortemente contenuta, ottenuta attraverso la riduzione dei servizi di vendita e del personale specializzato.

Oggi il retail è sempre più frequentemente descritto attraverso categorie astratte, quali dati, tecnologie e modelli. L'esperienza di tirocinio presso la sede della cooperativa mi ha però offerto un punto di vista privilegiato, permettendomi di cogliere come innovazione, tradizione e radicamento territoriale convivano e si integrino perfettamente nella pratica quotidiana.

Conad Centro Nord è una delle principali cooperative del sistema Conad e opera in modo concentrato in Lombardia ed Emilia-Romagna, due aree tra le più sviluppate e competitive del panorama distributivo italiano. La sede centrale si trova a Campegine, in provincia di Reggio Emilia, dove sono concentrate le principali funzioni direzionali, logistiche e operative. Questo polo rappresenta un punto nevralgico per il coordinamento delle attività commerciali, di marketing e di distribuzione sul territorio.



Figura 29: Sede di Conad Centro Nord (Campegine, RE). Accessibile da <https://chisiamo.conad.it/cooperative/conad-centro-nord>

Nel dettaglio, la presenza della cooperativa si concentra in province strategiche come Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Mantova, Milano, Monza Brianza, Pavia, Sondrio e Varese oltre a Parma, Piacenza e Reggio Emilia. Si tratta di territori caratterizzati da un'elevata densità di punti vendita e dalla presenza di *competitor* forti e strutturati, il che rende particolarmente rilevante la capacità della cooperativa di differenziarsi.

In questo contesto, Conad Centro Nord si posiziona come un operatore capace di coniugare dimensione competitiva e attenzione al territorio, proponendo un'offerta orientata al rapporto qualità-prezzo e alla valorizzazione delle specificità locali.

A differenza di modelli più centralizzati, la cooperativa mantiene una forte autonomia imprenditoriale diffusa, che consente di adattare l'offerta alle esigenze delle diverse comunità in cui opera.

L'esperienza diretta maturata sul campo mi ha permesso di osservare come l'attenzione al territorio non rappresenti soltanto un principio enunciato, ma si traduca in pratiche operative concrete. Ad esempio, l'assortimento dei punti vendita non è uniforme, ma varia in funzione delle caratteristiche dell'area di riferimento, con una forte valorizzazione dei prodotti locali e delle filiere corte.

In questo contesto si inserisce, in modo particolarmente significativo, l'iniziativa "Valori del Territorio", finalizzata a promuovere e rendere riconoscibili i piccoli produttori locali e le aziende agricole a conduzione familiare, spesso portatrici di saperi tramandati di generazione in generazione. Il prodotto non è più soltanto un bene da acquistare, ma diventa espressione di una storia, di un luogo e di un'identità.



Figura 30: Reel Instagram azienda Le Campagnole x Valori del Territorio<sup>79</sup>

I prodotti selezionati richiamano un'idea di artigianalità e semplicità, in cui il valore non risiede nella standardizzazione, ma nella cura, nel "tocco" umano e nella genuinità delle materie prime. La loro presenza sugli scaffali contribuisce a ricreare una dimensione di familiarità e vicinanza, in cui il consumatore riconosce sapori autentici e tradizioni locali, percependo il punto vendita

<sup>79</sup> Accessibile dalle pagine Instagram dei singoli punti vendita in cui i prodotti vengono distribuiti.

non come uno spazio impersonale, ma come un luogo capace di mantenere un legame diretto con il territorio.

In questo senso, la selezione e la comunicazione dei prodotti territoriali non rappresentano soltanto una scelta commerciale, ma diventano uno strumento attraverso cui costruire valore relazionale, rafforzando il legame tra insegna, produttori e comunità. Questo approccio contribuisce a consolidare un rapporto basato sulla fiducia, in cui l'esperienza d'acquisto si arricchisce di significati che vanno oltre la semplice transazione.

Uno degli elementi distintivi di Conad Centro Nord riguarda infatti la centralità della relazione. La tecnologia e l'innovazione non vengono utilizzate come fine, ma come strumenti per migliorare l'esperienza del cliente e facilitare il lavoro dei soci. L'obiettivo non è sostituire la dimensione umana, ma rafforzarla, liberando tempo e risorse da attività operative per dedicarle alla relazione con il cliente e al presidio del territorio. In questo senso, l'innovazione assume un valore funzionale e coerente con i principi del modello cooperativo.

Questa visione si riflette anche nella capacità di interpretare il punto vendita non solo come luogo di acquisto, ma come spazio di relazione e di servizio. La profonda varietà dei formati distributivi consente di rispondere a esigenze differenti, adattandosi ai diversi contesti urbani e ai comportamenti di consumo. Il cosiddetto "prodotto distributivo" non è quindi un modello standardizzato, ma una configurazione flessibile, costruita a partire dalle caratteristiche del territorio.

I punti vendita si distinguono infatti in base a dimensioni, assortimento e servizi offerti. Si va dai negozi di prossimità, come i "Margherita Conad", pensati per una spesa quotidiana e caratterizzati da superfici contenute, fino agli ipermercati "Spazio Conad", che offrono un assortimento molto ampio e una maggiore varietà di servizi. Tra questi estremi si collocano formati intermedi come "Conad City", orientati a una spesa di quartiere, e i supermercati a insegna "Conad", che rappresentano il formato tradizionale di medie dimensioni, con un assortimento più ampio e una maggiore profondità di gamma. A un livello successivo si trovano i "Conad Superstore", che costituiscono un'evoluzione del supermercato tradizionale, con un'offerta ancora più estesa e un'esperienza d'acquisto più articolata.

Particolarmente interessante è anche lo sviluppo di format innovativi, come "Tuday Conad", che introduce soluzioni tecnologiche avanzate, tra cui sistemi senza casse, contribuendo a rendere l'esperienza più fluida e automatizzata. Allo stesso tempo, format come "Sapori&Dintorni Conad" valorizzano le eccellenze enogastronomiche locali, posizionandosi come veri e propri spazi esperienziali, in cui il prodotto diventa anche elemento culturale e identitario.

A questi si affianca il canale discount, rappresentato da “Todis”, che consente al gruppo di presidiare anche segmenti di mercato più sensibili al prezzo, ampliando ulteriormente la copertura dell’offerta.

Accanto ai diversi formati distributivi, un altro elemento distintivo è rappresentato dalla presenza di servizi complementari e *corner* specializzati all’interno o in prossimità dei punti vendita. Parafarmacie, *pet store*, ottici e distributori di carburante a marchio Conad contribuiscono a trasformare il punto vendita in un vero e proprio *hub* di servizi, rafforzando la relazione con il cliente e aumentando la frequenza di visita. Questo approccio evidenzia come il retail contemporaneo non si limiti più alla vendita di prodotti, ma tenda a costruire ecosistemi integrati capaci di rispondere a una pluralità di bisogni.

Un ruolo strategico fondamentale è inoltre svolto dalle marche commerciali (*private label*), che rappresentano uno degli strumenti principali attraverso cui la cooperativa crea valore.

I prodotti a marchio Conad non si limitano ad essere un’alternativa più economica rispetto ai prodotti industriali, ma si articolano in una gamma ampia e differenziata, che copre diversi segmenti di mercato. Dalle linee più accessibili, orientate alla convenienza, fino a quelle *premium* e specializzate, che puntano su qualità, controllo della filiera, territorialità e specifiche esigenze alimentari, l’offerta a marchio consente di intercettare bisogni diversificati e di costruire una proposta coerente e riconoscibile.

Nel caso di Conad Centro Nord, la rilevanza strategica delle marche commerciali è ulteriormente confermata dal loro peso sul fatturato complessivo, che raggiunge il 46,5% delle vendite totali<sup>80</sup>, evidenziando come queste non rappresentino una componente marginale, ma uno dei pilastri centrali del modello di business.

Il principale vantaggio delle MDD risiede nella possibilità per il *retailer* di esercitare un controllo diretto sull’intera catena del valore, dalla selezione dei fornitori alla definizione delle caratteristiche del prodotto, fino al posizionamento a scaffale e alla comunicazione.

Questo consente non solo di garantire un miglior rapporto qualità-prezzo, ma anche di differenziare l’offerta rispetto ai *competitor*, riducendo la dipendenza dai grandi brand industriali.

Inoltre, le marche commerciali, dette anche “marche del distributore” (MDD), permettono di costruire una relazione più diretta con il consumatore, rafforzando la fiducia e la fedeltà nei confronti dell’insegna.

---

<sup>80</sup> Informazione tratta dalla presentazione di Alessandra Corsi, Direttrice Marketing Offerta e MDD Conad Consorzio Nazionale Dettaglianti, in occasione dell’Assemblea Generale Ordinaria Dei Soci 2026.



Figura 31: Prodotti a marchio Conad. Accessibile da <https://www.foodweb.it/2022/04/la-mdd-conad-a-marca-by-bolognafiere-2022/>

L'offerta a marchio Conad si distingue per una forte articolazione interna, che riflette una strategia di segmentazione molto precisa. La linea "Conad" rappresenta il livello base, caratterizzato da un buon equilibrio tra qualità e convenienza e pensato per rispondere ai bisogni quotidiani della maggior parte dei consumatori. A questa si affianca "Conad Percorso Qualità", che pone maggiore attenzione agli aspetti legati alla filiera controllata, al benessere animale e alla trasparenza produttiva, rispondendo a una crescente sensibilità verso l'origine e la qualità degli alimenti.

Particolarmente rilevante è anche la linea "Sapori&Dintorni Conad", che valorizza le eccellenze enogastronomiche italiane e si posiziona su una fascia più alta, con prodotti tipici legati ai territori e alle tradizioni locali. In questo caso, la marca commerciale assume un ruolo che va oltre la semplice funzione economica, diventando veicolo di cultura e identità.

Accanto a queste, si sviluppano linee dedicate a specifici bisogni alimentari e stili di consumo, come "Conad Verso Natura", orientata al biologico e alla sostenibilità, e "Conad Piacersi", pensata per chi ricerca prodotti leggeri e attenti al benessere. Sono inoltre presenti linee rivolte a *target* specifici, come "Conad Baby", dedicata all'infanzia, o prodotti funzionali e innovativi che rispondono a esigenze nutrizionali particolari.

Questa articolazione consente alla cooperativa di presidiare contemporaneamente più segmenti di mercato, offrendo soluzioni differenziate ma coerenti sotto un'unica identità di marca.

Nel corso del mio percorso lavorativo, ho avuto modo di osservare come le marche commerciali non siano gestite come un semplice assortimento parallelo, ma come una leva strategica

integrata, che influenza direttamente la disposizione a scaffale, le attività promozionali e la comunicazione *in-store*<sup>81</sup>.

In questo senso, la MDD rappresenta uno degli strumenti più efficaci attraverso cui il *retailer* riesce a “parlare” direttamente al consumatore, costruendo un’offerta che non è solo competitiva in termini di prezzo, ma anche distintiva in termini di valore, qualità e significato. Accanto alla dimensione economica e commerciale, Conad Centro Nord si distingue anche per una forte attenzione alla responsabilità sociale. La cooperativa è infatti coinvolta in numerose iniziative a sostegno delle comunità locali, che spaziano dall’ambito sanitario a quello sportivo e sociale. Tra queste, si possono citare le attività di sostegno ai reparti pediatrici<sup>82</sup>, alle scuole, le campagne di raccolta fondi e le collaborazioni con associazioni del territorio, oltre alla sponsorizzazione di eventi sportivi di rilevanza nazionale, come il Giro d’Italia.

Queste iniziative non rappresentano semplici attività di comunicazione, ma si inseriscono in una visione più ampia, secondo cui l’impresa assume un ruolo attivo nel tessuto sociale. La cooperativa si configura così come un attore che contribuisce non solo allo sviluppo economico, ma anche al benessere delle comunità in cui opera.

Un ulteriore ambito di particolare rilevanza è quello della sostenibilità, interpretata in modo integrato e trasversale. I punti vendita vengono sempre più progettati con attenzione all’impatto ambientale, attraverso soluzioni che riguardano l’efficienza energetica, la riduzione degli sprechi e l’ottimizzazione dei processi logistici. Allo stesso tempo, emerge una crescente attenzione alla rigenerazione urbana e alla creazione di spazi che non siano soltanto commerciali, ma anche luoghi di aggregazione per la comunità. Questo impegno si riflette, come già annunciato, anche direttamente nell’offerta commerciale, attraverso lo sviluppo di prodotti a marchio attenti alla qualità, alla provenienza e all’aspetto *green*.

In questo contesto, il posizionamento di Conad Centro Nord si colloca in una fascia intermedia tra convenienza e qualità, cercando di rispondere a un consumatore sempre più attento al rapporto tra valore e prezzo. Dal punto di vista competitivo, Conad Centro Nord si trova a operare in un contesto particolarmente complesso, caratterizzato dalla presenza di operatori con modelli differenti. Rispetto a realtà come Esselunga, fortemente centralizzate e orientate all’efficienza operativa, la cooperativa si distingue per una maggiore flessibilità e capacità di adattamento locale. Allo stesso tempo, rispetto ai *discount* come Lidl, che competono

---

<sup>81</sup> La comunicazione *in-store* comprende l’insieme degli strumenti e dei messaggi presenti all’interno del punto vendita — come cartellonistica, espositori, materiali promozionali e segnaletica — utilizzati per orientare il cliente, valorizzare i prodotti e influenzare le decisioni d’acquisto nel momento della scelta.

<sup>82</sup> La campagna natalizia delle "campanelle di Natale" (linea Goofi) ha permesso di donare 50 centesimi per ogni pezzo venduto a vari ospedali, tra cui il Bambino Gesù di Roma e il Gaslini di Genova.

principalmente sul prezzo, Conad Centro Nord propone un posizionamento più equilibrato, basato sulla qualità, sulla varietà dell'offerta e sulla relazione con il cliente.

Nel complesso, Conad Centro Nord rappresenta un esempio concreto di come il retail contemporaneo possa evolvere mantenendo una solida identità. La capacità di integrare innovazione, radicamento territoriale e attenzione alla relazione consente alla cooperativa di operare in modo competitivo senza perdere coerenza con i propri valori originari.

È proprio questa combinazione tra dimensione economica e dimensione sociale, tra efficienza e prossimità, che rende il caso particolarmente interessante e che giustifica un'analisi più approfondita delle strategie adottate nei paragrafi successivi.

#### 4.3 La collaborazione con Shopfully: innovazione digitale e comunicazione iperlocalizzata

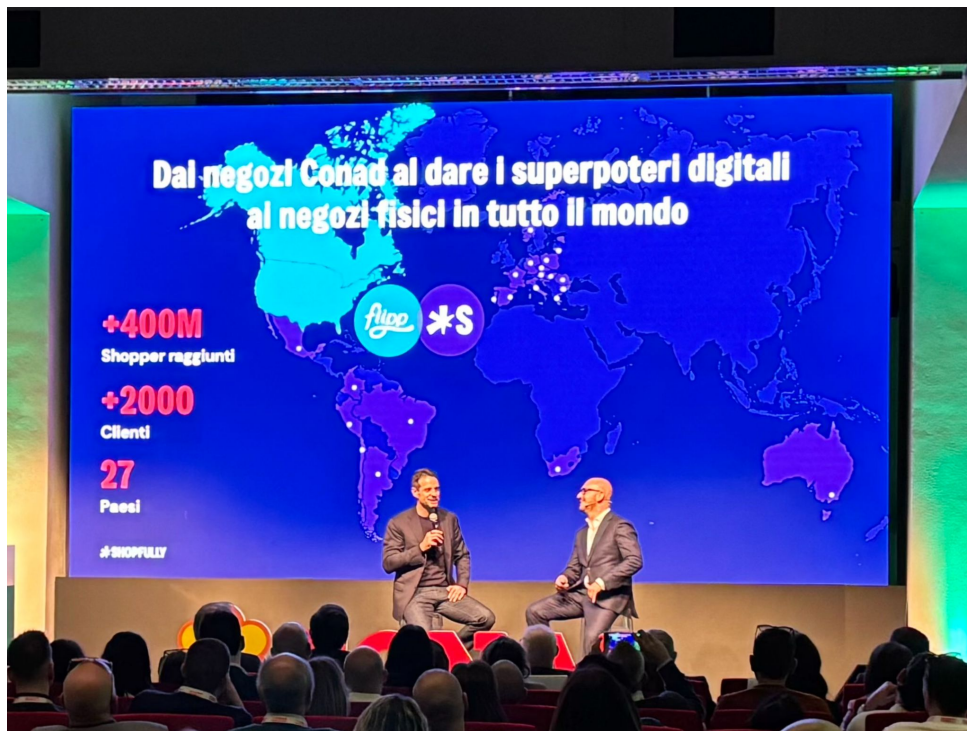


Figura 32: Incontro tra Stefano Portu e Andrea Carnevale

L'immagine riportata qui sopra restituisce una fotografia della tanto designata Assemblea Generale Ordinaria Dei Soci 2026, che ritrae in un piacevole momento di dialogo sulla sinistra Stefano Portu, CEO e founder di Shopfully, e sulla destra Andrea Carnevale, Direttore Marketing di Conad Centro Nord.

È proprio a partire da questo incontro tra visioni, competenze e strategie che prende forma una delle collaborazioni più significative nel panorama del retail contemporaneo, in cui il digitale non viene interpretato come alternativa al punto vendita fisico, ma come leva per rafforzarne la centralità.

In questo contesto si inserisce il ruolo di Shopfully, piattaforma tecnologica che ha contribuito a ridefinire le modalità di comunicazione tra *retailer* e consumatori, introducendo strumenti sempre più avanzati di personalizzazione e comunicazione iperlocalizzata.

L'analisi di questa collaborazione consente quindi di comprendere come le logiche affrontate nei capitoli precedenti trovino applicazione pratica, dando vita a un ecosistema in cui dati, tecnologia e territorio si integrano per guidare il consumatore lungo il processo decisionale e accompagnarlo fino al punto vendita.

Innanzitutto, risulta necessario percorrere i vari stadi dell'evoluzione di Shopfully.

L'azienda nasce nel 2010 a Cagliari con il nome di "DoveConviene", fondata da Stefano Portu e Alessandro Palmieri come *startup*<sup>83</sup> specializzata nella digitalizzazione dei volantini promozionali. In questa prima fase, l'obiettivo principale era rendere accessibili le offerte della distribuzione attraverso strumenti digitali, semplificando il processo di ricerca da parte dei consumatori.

Nel corso degli anni, tuttavia, il modello si è progressivamente evoluto, ampliando il proprio campo di azione ben oltre la semplice consultazione dei volantini. Un passaggio significativo avviene nel 2019, con il lancio di soluzioni tecnologiche avanzate come ShopFully Engage e HI!, che segnano il passaggio verso una piattaforma in grado non solo di informare, ma anche di attivare e coinvolgere il consumatore attraverso strumenti di comunicazione sempre più personalizzati.

Parallelamente, l'azienda ha intrapreso un percorso di espansione sia tecnologica sia geografica, rafforzando la propria presenza attraverso operazioni di acquisizione strategica, tra cui VolantinoFacile e PromoQui nel 2020.

Un ulteriore momento di svolta si registra nel 2022 con l'acquisizione di Tiendeo, che consolida il posizionamento della società a livello europeo. È proprio in questa fase che avviene anche il *rebranding*<sup>84</sup> in Shopfully, denominazione che riflette in modo più preciso l'evoluzione della società: da semplice aggregatore di offerte a piattaforma tecnologica orientata al *drive-to-store*. Oggi Shopfully si configura come una *tech company* globale, in grado di connettere oltre 200 milioni di consumatori ai punti vendita fisici, supportando i *retailer* nella costruzione di

---

<sup>83</sup> Il termine startup indica un'impresa di nuova costituzione, generalmente caratterizzata da un forte orientamento all'innovazione, spesso in ambito tecnologico, e da un modello di business scalabile, progettato per crescere rapidamente in termini di mercato e dimensioni.

<sup>84</sup> Il rebranding è l'operazione attraverso cui un'impresa modifica in modo strategico uno o più elementi della propria identità — come nome, logo, immagine o posizionamento — con l'obiettivo di riflettere un'evoluzione del modello di business, raggiungere nuovi target o rafforzare la propria competitività sul mercato.

strategie di comunicazione sempre più personalizzate, misurabili e orientate alla generazione di traffico in negozio.

Nel corso del tempo, Shopfully ha sviluppato una rete di collaborazioni estremamente ampia e articolata, che coinvolge oltre 700 *retailer* e *brand* a livello internazionale. Tra questi figurano aziende appartenenti a diversi settori, dalla grande distribuzione alimentare ai beni di largo consumo, fino all'elettronica e al retail specializzato. Tra le collaborazioni più rilevanti si possono citare insegne della distribuzione come Auchan, Coop, Despar, Bennet, Aldi e Costco, accanto a brand industriali di primo piano quali Coca-Cola, Barilla, Nutella, Kinder, Pepsi e Lenovo. A queste si affiancano *partnership* con operatori dell'elettronica e del *retail non food*, come MediaWorld, Unieuro e RisparmioCasa, oltre a numerose realtà italiane tra cui Dorelan, Limmi, Ambrosoli, Bimbostore e Fattorie Garofalo.

Parallelamente, Shopfully ha costruito un ecosistema digitale basato sulle proprie piattaforme (DoveConviene, Tiendeo, PromoQui e VolantinoFacile), che rappresentano i principali punti di contatto con i consumatori. A queste si aggiunge una rete di *partner* editoriali e digitali, che include oltre 60 applicazioni e siti di terze parti, oltre a canali globali come Google e Meta, ampliando ulteriormente la capacità di raggiungere e coinvolgere gli utenti.

Sul piano strategico, la crescita dell'azienda è stata supportata anche da alleanze e operazioni di integrazione rilevanti. In particolare, nel 2023 Shopfully si è unita a Media Central Group e alla società canadese Flipp, contribuendo alla creazione di un player globale nel settore del *drive-to-store*. Più recentemente, l'integrazione delle attività di Offerista Group ha ulteriormente rafforzato il posizionamento dell'azienda nel panorama internazionale.

Questa ampiezza e diversificazione delle collaborazioni evidenzia come il modello sviluppato da Shopfully sia altamente versatile e applicabile a contesti differenti, accomunati dall'esigenza di connettere il mondo digitale con il punto vendita fisico. È proprio all'interno di questo scenario che si inserisce la collaborazione con Conad Centro Nord, oggetto di analisi nel presente lavoro nonché esempio concreto di integrazione tra comunicazione digitale e strategia retail.

La *partnership* nasce dall'esigenza di intercettare un consumatore sempre più connesso, informato e non lineare, che costruisce le proprie decisioni d'acquisto attraverso una molteplicità di *touchpoint*, prevalentemente digitali, per poi finalizzare l'acquisto nel punto vendita fisico.

Shopfully si configura, dunque, come un *partner* strategico in grado di supportare Conad non solo nella diffusione delle offerte, ma soprattutto nella costruzione di una comunicazione più evoluta, basata su dati, personalizzazione e contestualizzazione.

L'obiettivo non è semplicemente comunicare promozioni, ma influenzare il comportamento del consumatore nelle fasi che precedono l'ingresso in negozio, guidandolo lungo il processo decisionale.

La collaborazione si sviluppa quindi lungo due direzioni principali. Da un lato, la digitalizzazione degli strumenti tradizionali, come il volantino, che viene ripensato in chiave digitale e reso più dinamico, interattivo e misurabile. Dall'altro, l'introduzione di formati di comunicazione innovativi, capaci di attivare il consumatore in modo mirato e personalizzato.

Un elemento centrale di questa collaborazione è rappresentato proprio dalla capacità di integrare dati e comunicazione, trasformando ogni interazione in un'opportunità di conoscenza. Le campagne non sono più progettate in modo uniforme, ma vengono adattate in funzione del contesto geografico, delle caratteristiche del punto vendita e dei comportamenti degli utenti. In questo modo, la comunicazione diventa sempre più rilevante e coerente con le esigenze del consumatore.

Io personalmente ho potuto osservare come effettivamente questa collaborazione si traduca in attività operative quotidiane. In particolare, l'analisi delle campagne digitali ha evidenziato come i diversi formati messi a disposizione da Shopfully vengano utilizzati in modo complementare, con l'obiettivo di massimizzare l'efficacia complessiva delle iniziative.

Un esempio significativo è rappresentato dalle campagne *digital* legate al riposizionamento del reparto freschi in Emilia, in cui l'utilizzo combinato di diversi strumenti ha permesso di ottenere risultati particolarmente rilevanti in termini di coinvolgimento e traffico generato verso i punti vendita.

In questo senso, la collaborazione tra Conad Centro Nord e Shopfully non si limita all'adozione di strumenti tecnologici, ma rappresenta un vero e proprio cambiamento di approccio alla comunicazione. Il digitale non è più un canale accessorio, ma una componente strutturale della strategia retail, capace di influenzare in modo diretto il comportamento del consumatore e di rafforzare la centralità del punto vendita fisico.

All'interno di questo ecosistema si inseriscono diversi formati di comunicazione, ciascuno progettato per intervenire in una specifica fase del processo decisionale del consumatore. Ciò che accomuna questi strumenti è la capacità di superare la logica della comunicazione massiva, introducendo modalità di attivazione sempre più mirate, personalizzate e contestuali.

Un primo livello di attivazione è rappresentato dalla *push proximity*, che sfrutta la geolocalizzazione per inviare notifiche agli utenti nel momento in cui si trovano nelle vicinanze del supermercato. In questo caso, il fattore determinante è la dimensione spaziale: il messaggio non viene semplicemente ricevuto, ma si inserisce in un contesto reale e immediato,

aumentando la probabilità di trasformarsi in visita. La comunicazione diventa così situazionale, attivata dalla prossimità fisica e quindi particolarmente efficace nel generare traffico nel breve termine.

A differenza di questo approccio, la *push behavioral* si basa su una logica completamente diversa, fondata sull'analisi dei comportamenti digitali degli utenti. In questo caso, il *driver* principale non è la posizione, ma il profilo dell'individuo: le notifiche vengono personalizzate in base agli interessi, alle ricerche e alle abitudini di consumo, rendendo il messaggio più pertinente e coerente con le preferenze del destinatario. Se la *proximity* agisce sul "dove", la *behavioral* interviene sul "chi", introducendo un livello più profondo di personalizzazione.

Un ulteriore passo evolutivo è rappresentato dal *personal shopper*, che porta la logica della personalizzazione a un livello ancora più avanzato. Qui il digitale assume il ruolo di assistente, capace di suggerire prodotti e offerte in modo dinamico, accompagnando il consumatore lungo il percorso decisionale. Non si tratta più soltanto di inviare un messaggio, ma di costruire un'esperienza guidata, in cui il contenuto si adatta progressivamente all'utente.

Tra tutti i formati, quello che si distingue per efficacia è sicuramente il *click to go*, che rappresenta il punto di convergenza tra comunicazione e azione. Questo strumento consente infatti di ridurre al minimo la distanza tra scoperta e comportamento, facilitando il passaggio diretto dall'interesse alla visita in negozio. La sua forza risiede nella semplicità e nell'immediatezza: il consumatore, una volta esposto all'offerta, può attivarsi con un solo gesto, accedendo rapidamente alle informazioni utili per raggiungere il punto vendita.

Nel corso degli mesi passati quest'ultimo formato ha evidenziato performance nettamente superiori rispetto agli altri strumenti, sia in termini di interazione sia di capacità di generare traffico verso i punti vendita, confermandosi come uno degli strumenti più validi all'interno della strategia digitale.

Nel loro insieme, questi formati non operano in modo isolato, ma vengono utilizzati in maniera integrata, contribuendo a costruire un sistema di comunicazione capace di accompagnare il consumatore lungo tutte le fasi del processo decisionale. Dalla scoperta all'attivazione, fino alla visita in negozio, ogni strumento interviene in modo complementare, rafforzando l'efficacia complessiva delle campagne.

Accanto ai formati di attivazione, uno degli elementi più innovativi introdotti nell'ambito della collaborazione tra Conad Centro Nord e Shopfully è rappresentato dal volantino nativo digitale *Next*, che segna un'evoluzione significativa rispetto al tradizionale volantino cartaceo.

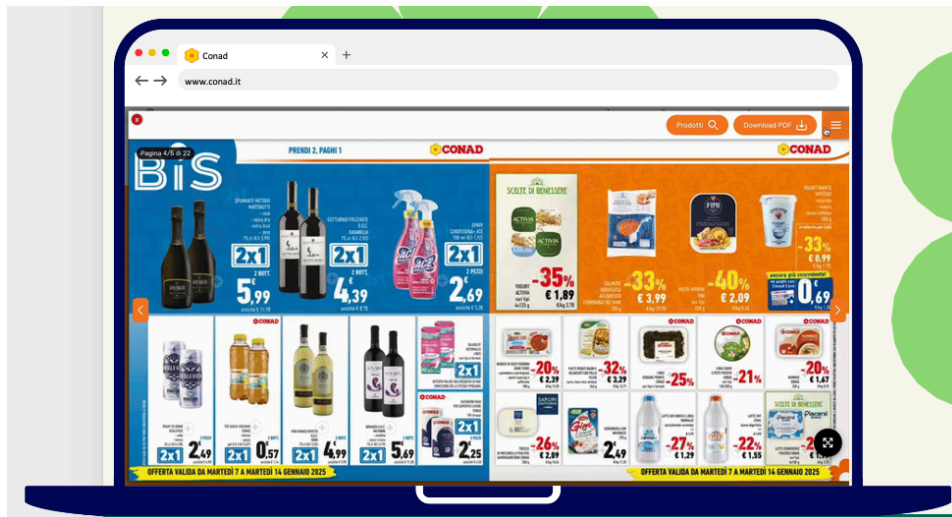


Figura 33: Next, il volantino digitale

Storicamente, il volantino è sempre stato uno degli strumenti principali della comunicazione retail, basato su una logica di distribuzione standardizzata: stesso contenuto per tutti, struttura statica e limitata possibilità di misurazione dei risultati. In questo modello, la comunicazione è unidirezionale e poco adattabile, con un'efficacia difficilmente tracciabile in modo puntuale.

*Next* introduce una logica completamente diversa. Non si tratta della semplice digitalizzazione del volantino cartaceo, ma di un formato progettato fin dall'origine per l'ambiente digitale, capace di sfruttarne pienamente le potenzialità. Il contenuto non è più fisso e uniforme, ma dinamico e modulabile: può essere adattato in funzione del profilo dell'utente, della posizione geografica e del contesto specifico, rendendo la comunicazione più rilevante e personalizzata.

Uno degli elementi distintivi di *Next* è proprio la capacità di superare la logica "one-to-many" tipica del cartaceo, avvicinandosi a una comunicazione "one-to-one". Ogni utente può visualizzare contenuti differenti, costruiti in base ai propri interessi e comportamenti, trasformando il volantino in uno strumento di comunicazione iper-personalizzata.

A questo si aggiunge una forte componente di interattività. Il volantino non è più un semplice supporto informativo da consultare, ma diventa un vero e proprio *touchpoint* attivo, in cui l'utente può interagire con i contenuti, approfondire le offerte e attivare direttamente azioni, integrandosi con gli altri formati digitali. In questo senso, *Next* si colloca pienamente all'interno del *customer journey*, contribuendo non solo alla fase di scoperta, ma anche a quella di attivazione.

Un ulteriore elemento di discontinuità rispetto al modello tradizionale è rappresentato dalla misurabilità. A differenza del volantino cartaceo, che non consente di tracciare con precisione le interazioni, *Next* permette di monitorare una vasta gamma di indicatori, come visualizzazioni, *click*, tempo di permanenza e comportamenti successivi. Questo consente di

valutare in modo puntuale l'efficacia delle campagne e di ottimizzarle in tempo reale, rendendo la comunicazione sempre più "trainata" dai dati.

Dal punto di vista strategico, il passaggio dal volantino cartaceo a *Next* rappresenta un cambiamento profondo: da uno strumento statico e generalista a una piattaforma dinamica, personalizzata e integrata. Il volantino non è più soltanto un mezzo per comunicare offerte, ma diventa uno strumento capace di influenzare il comportamento del consumatore, accompagnandolo lungo il percorso decisionale.

Nel contesto osservato, emerge chiaramente come *Next* non sostituisca completamente il volantino tradizionale, ma ne rappresenti un'evoluzione, affiancandolo e potenziandone le funzioni. In questo modo, la comunicazione retail si arricchisce di una dimensione digitale che consente di superare i limiti del modello tradizionale, mantenendo al tempo stesso la centralità del punto vendita fisico, il quale si configura come il punto di arrivo di un percorso sempre più articolato, costruito attraverso una molteplicità di interazioni digitali.

È proprio in questa capacità di connettere dati, tecnologia e territorio che risiede il valore della collaborazione analizzata: un modello che non solo risponde alle trasformazioni in atto, ma contribuisce attivamente a ridefinire il ruolo del retail, rendendolo sempre più intelligente, connesso e orientato al consumatore.

#### **4.4 Il ponte verso il futuro: più tecnologia per più comunità**

Il futuro delineato da Conad Centro Nord non è semplicemente una proiezione tecnologica, ma una visione precisa di ciò che il retail è destinato a diventare: un sistema capace di coniugare innovazione, relazione e responsabilità sociale. In questa prospettiva, la tecnologia non rappresenta un punto di arrivo, ma il linguaggio attraverso cui costruire un nuovo equilibrio tra efficienza e comunità, tra dato e relazione, tra crescita economica e valore condiviso.

È proprio in questa tensione che prende forma il cosiddetto "ponte verso il futuro": una traiettoria evolutiva che non si limita ad adottare nuove tecnologie, ma le interpreta come strumenti al servizio di un progetto più ampio, capace di connettere sviluppo economico e valore sociale. Il ponte diventa così una metafora concreta di continuità, più che di rottura: da un lato, le radici profonde del modello cooperativo, fondate su prossimità, relazione e territorio; dall'altro, la spinta verso l'innovazione, l'Intelligenza Artificiale e i sistemi predittivi.

In questo equilibrio, il digitale non sostituisce l'identità della cooperativa, ma ne diventa il naturale prolungamento, rafforzandola e rendendola ancora più attuale e rilevante all'interno di un contesto profondamente trasformato.



Figura 34: Conad, il coraggio di anticipare

Secondo tale prospettiva, il retail del futuro viene interpretato come un sistema capace non solo di rispondere ai bisogni del consumatore, ma di anticiparli. L'applicazione dell'AI, la lettura dei dati in tempo reale e i modelli predittivi consentono infatti di costruire un'infrastruttura distributiva più efficiente, in grado di ridurre le rotture di *stock*, ottimizzare i flussi logistici e garantire una disponibilità costante dei prodotti. Tuttavia, l'obiettivo non è di tipo esclusivamente operativo: la tecnologia assume le sembianze di una vera e propria "bussola" del mercato, capace di orientare le decisioni e proteggere la competitività dei punti vendita in un contesto sempre più dinamico e incerto.

Allo stesso tempo, emerge con forza un principio fondamentale: più tecnologia non significa meno umanità, ma esattamente il contrario. Automatizzare i processi, semplificare le attività e integrare sistemi intelligenti consente infatti di liberare tempo e risorse, che possono essere reinvestite nella relazione con il cliente e nel rafforzamento del legame con il territorio. In questo senso, la tecnologia diventa uno strumento per restituire centralità alle persone, permettendo ai soci e ai collaboratori di concentrarsi su ciò che genera realmente valore: l'ascolto, la consulenza e la costruzione di fiducia.

Il dato non è più soltanto uno strumento di analisi, ma diventa un vero e proprio linguaggio di relazione. "Far parlare lo scaffale" significa infatti trasformare le informazioni in un dialogo continuo con il cliente, rendendo l'esperienza coerente con i suoi bisogni.

È proprio da qui che nasce il concetto di "più tecnologia per più comunità". L'innovazione non viene interpretata come un fine, ma come un mezzo per amplificare l'impatto sociale della cooperativa. Una maggiore efficienza operativa si traduce in una maggiore capacità di sostenere

il territorio, supportare iniziative locali, collaborare con produttori e rafforzare il tessuto economico e sociale delle aree in cui Conad opera.

In questa visione, anche il punto vendita evolve profondamente. Non è più soltanto uno spazio di acquisto, ma diventa un ecosistema integrato, capace di connettere dimensione fisica e digitale, esperienza e servizio, prodotto e relazione. Lo stesso scaffale “che parla” — alimentato dai dati — non sostituisce l’interazione umana, ma la arricchisce, offrendo al consumatore informazioni più chiare, scelte più consapevoli e un’esperienza d’acquisto più fluida e personalizzata.

Parallelamente, il rafforzamento della Marca del Distributore e la valorizzazione delle filiere locali continuano a rappresentare un pilastro strategico. In un contesto sempre più complesso, la fiducia diventa un elemento distintivo fondamentale, e passa attraverso la capacità di garantire qualità, trasparenza e coerenza. La tecnologia, anche in questo caso, agisce come fattore abilitante, rendendo possibile una maggiore tracciabilità, un controllo più puntuale della filiera e una comunicazione più efficace dei valori del prodotto.

Infine, un aspetto centrale riguarda il ruolo dei soci. Il futuro delineato non è quello di un sistema automatizzato e impersonale, ma di una rete imprenditoriale rafforzata, in cui la tecnologia diventa uno strumento per supportare le decisioni, ridurre l’incertezza e valorizzare le competenze. L’innovazione, quindi, non sostituisce l’imprenditore, ma ne amplifica le capacità, rendendolo ancora più centrale all’interno del sistema. Non solo come attore del presente, ma come protagonista di quello che sarà.

In questa direzione si inserisce il progetto della “Carta del Futuro”, che rappresenta non solo un’iniziativa strategica, ma una vera e propria dichiarazione di intenti: costruire una cooperativa capace di attrarre nuovi imprenditori, offrendo un modello d’impresa tecnologicamente avanzato, sostenibile e competitivo. L’obiettivo è rendere il sistema Conad una scelta sempre più ambiziosa e attrattiva per chi desidera fare impresa, coniugando autonomia imprenditoriale e forza collettiva.



*Figura 35: Conad Centro Nord, la carta del futuro*

Il futuro della cooperativa si gioca quindi anche nella capacità di rinnovarsi, mantenendo intatto il proprio DNA, ma rendendolo accessibile e rilevante per i soci di domani, chiamati ad affermarsi come leader umani e professionali all'interno della scena nazionale della GDO.

In conclusione, il ponte verso il futuro tracciato da Conad Centro Nord non conduce verso un retail puramente digitale, ma verso un modello ibrido, in cui tecnologia e relazione si integrano in modo sempre più profondo. Un modello in cui il progresso tecnologico non allontana dal territorio, ma al contrario permette di abitarlo meglio, con maggiore consapevolezza, efficienza e responsabilità.

È proprio in questo equilibrio tra innovazione e comunità che si gioca la sfida dei prossimi anni: un futuro in cui crescere non significa soltanto espandersi, ma generare valore condiviso, rafforzando, giorno dopo giorno, il legame tra impresa, persone e territorio.

Perché, in fondo, non si tratta soltanto di innovare, ma di continuare a farsi scegliere, ogni giorno”<sup>85</sup>.



Figura 36: Più tecnologia per più comunità<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> “Farsi scegliere, ogni giorno” è il *claim* che il team Marketing di Conad Centro Nord ha scelto di utilizzare per pubblicizzare l’evento che si è tenuto in Palazzo Castiglioni (Milano), l’Assemblea Generale Ordinaria dei Soci 2026.

<sup>86</sup> Le immagini presenti in quest’ultimo paragrafo sono state fornite direttamente da Conad Centro Nord nell’ambito dell’esperienza di tirocinio e costituiscono materiale interno alla cooperativa, non reperibile attraverso fonti pubbliche o siti web.

## CONCLUSIONI

Al termine di questo percorso di analisi, che ha tentato di costruire un ponte tra la concretezza delle corsie e l'astrazione degli algoritmi, ci ritroviamo sulla soglia del punto vendita, con uno sguardo profondamente mutato.

Abbiamo percorso un viaggio intellettuale, durato quanto una stagione di *Stranger Things*, ma vissuto con la profondità di un'indagine sociologica, che ci ha permesso di vedere il mondo da un'altra prospettiva, con occhi nuovi. Ciò che inizialmente appariva come un semplice luogo di acquisto e consumo si rivela oggi come un sistema complesso, stratificato, in cui dimensione fisica e dimensione digitale convivono e si alimentano reciprocamente.

Siamo partiti da una provocazione narrativa: l'esistenza di un "Sottosopra" del retail, una realtà invisibile ma presente come non mai. Se inizialmente questa metafora poteva sembrare evocativa, quasi simbolica, l'analisi condotta ha mostrato come essa descriva in modo sorprendentemente preciso la struttura contemporanea della distribuzione moderna. Questo livello nascosto, fatto di dati, algoritmi e infrastrutture digitali, non rappresenta un elemento accessorio, ma costituisce il vero sistema nervoso del retail moderno: ciò che consente al punto vendita di adattarsi, reagire e, soprattutto, comprendere.

Nel corso dei capitoli emerge con forza che il retail non stia vivendo una semplice evoluzione tecnologica, ma una trasformazione più profonda, che può essere definita a tutti gli effetti come un cambio di paradigma. Il passaggio dal marketing di massa al marketing predittivo segna, infatti, il superamento di una logica basata sull'omologazione del consumatore, per approdare d'altro canto a un modello incentrato sulla sua unicità. Paradossalmente, la tecnologia più avanzata ci ha riportati indietro nel tempo, restituendoci la capacità di ascolto che caratterizzava l'antico bottegaio o il piccolo artigiano, ma elevandola su una scala globale.

L'Intelligenza Artificiale non sta sostituendo l'uomo, ma sta "curando" la cecità del marketing tradizionale. Laddove il marketing di massa urlava messaggi indistinti con un megafono, l'AI sussurra proposte personalizzate.

Il punto vendita è diventato "intelligente" non perché ha rimpiazzato l'uomo con la macchina, ma dal momento che ha smesso di essere un contenitore passivo di merci per trasformarsi in un'interfaccia ultrasensibile. Grazie al *geomarketing* e alla personalizzazione iper-localizzata, lo scaffale ha iniziato a "parlare" instaurando un dialogo bidimensionale, in cui ogni interazione del cliente diventa un messaggio che l'insegna ha il dovere di ascoltare e interpretare.

L'evoluzione verso l'*Agentic Commerce* rafforza ulteriormente questa dinamica, introducendo sistemi capaci non solo di analizzare, ma anche di agire in modo autonomo all'interno del

processo decisionale. L'AI diventa dunque uno strumento di supporto cognitivo, capace di ridurre l'incertezza e migliorare la qualità delle decisioni, sia dal lato dell'impresa sia da quello del consumatore.

All'interno di questo scenario, il punto vendita assume una nuova configurazione. Non è più soltanto uno spazio fisico destinato alla distribuzione di beni, ma si trasforma in una vera e propria interfaccia relazionale. Lo “*smart store*” rappresenta il luogo in cui dati e fisicità si incontrano, dando vita a un ambiente dinamico, capace di adattarsi in tempo reale ai comportamenti dei clienti.

Un aspetto particolarmente significativo riguarda la natura bidirezionale di questo dialogo. Il consumatore non è più un soggetto passivo che riceve stimoli, ma diventa parte attiva del processo comunicativo. Ogni scelta, ogni interazione, ogni comportamento rappresenta un'informazione che l'insegna può interpretare per migliorare la propria offerta. In questa prospettiva, il marketing predittivo si configura non come uno strumento di previsione fine a sé stessa, ma come una forma evoluta e rispettosa di ascolto continuo.

Il cuore della ricerca, incentrato sul caso di Conad Centro Nord, ha permesso di osservare come tali principi trovino concreta applicazione all'interno di un contesto reale, caratterizzato da una solida identità territoriale e da un modello cooperativo profondamente radicato. Ciò che rende questa esperienza particolarmente significativa è la capacità di integrare innovazione tecnologica e valori tradizionali, evitando che il digitale si configuri come elemento di rottura e favorendo, al contrario, una continuità coerente con la cultura aziendale.

La collaborazione con ShopFully rappresenta un esempio concreto di come i cosiddetti “superpoteri digitali” possono essere utilizzati per rafforzare, e non sostituire, il legame con il territorio. La comunicazione iper-localizzata, infatti, non si limita a migliorare l'efficacia delle promozioni, ma contribuisce a rendere il punto vendita più rilevante e “vicino” per la comunità di riferimento. In questo modo, il dato si trasforma da semplice strumento analitico a infrastruttura relazionale, capace di sostenere un rapporto più stretto e continuativo con il cliente.

In un'epoca in cui i grandi colossi dell'*e-commerce* rischiano di desertificare il tessuto sociale delle nostre città, il modello analizzato propone una controtendenza atipica, a tratti coraggiosa: usare il digitale per riportare le persone nel punto vendita fisico, inteso come *hub* di socialità aumentata. “permettere alle persone di tornare a fare le persone” recita Ivano Ferrarini, Amministratore Delegato di Conad Centro Nord, durante l'Assemblea Ordinaria dei Soci 2026.

In tale contesto, il dato cessa di essere una fredda unità di misura per diventare una sorta di ponte, un'infrastruttura invisibile che sostiene il peso della comunità, garantendo che l'innovazione non tradisca mai la missione di vicinanza al consumatore.

Questa evoluzione apre tuttavia la strada anche a una serie di riflessioni critiche, in particolare sul piano etico. La crescente centralità dei dati implica una responsabilità altrettanto crescente nella loro gestione. La capacità di anticipare i comportamenti dei consumatori solleva interrogativi legati alla *privacy*, alla trasparenza e al rispetto dell'autonomia individuale. In questo contesto, il vero vantaggio competitivo non risiederà soltanto nella disponibilità di tecnologie avanzate, ma nella capacità di utilizzarle in modo responsabile, costruendo relazioni basate sulla fiducia reciproca.

Se torniamo alla citazione di Saint-Exupéry che ha aperto questo elaborato, "*l'essenziale è invisibile agli occhi*", possiamo ora dare a queste parole un'accezione manageriale e antropologica definitiva. L'essenziale, nel retail del futuro, è la relazione di fiducia che si instaura tra l'insegna e il cliente. Un legame che l'occhio non può scorgere tra le etichette dello scaffale, ma che la tecnologia ha il compito di proteggere e alimentare. Questa fiducia è oggi affidata agli algoritmi che anticipano i desideri del consumatore senza essere invasivi, che offrono valore prima ancora di chiedere un acquisto.

Per suggellare questa visione del retail come equilibrio tra materia e informazione, tra il visibile del punto vendita e l'invisibile del dato, risulta particolarmente efficace l'immagine evocata da Italo Calvino in *Le città invisibili*. Nel dialogo tra Marco Polo e Kublai Kan, il ponte diventa metafora di un sistema complesso, in cui il valore non risiede nei singoli elementi, ma nella relazione che li unisce: "Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra, ma dalla linea dell'arco che esse formano [...] Senza pietre non c'è arco".

Il punto vendita può essere interpretato metaforicamente come quel ponte: le sue componenti tangibili — corsie, prodotti, persone — rappresentano le pietre, mentre la conoscenza generata dai dati costituisce la linea invisibile che le tiene insieme. Senza questa linea, le pietre resterebbero elementi isolati; senza le pietre, l'arco non avrebbe ragione di esistere. È proprio nell'equilibrio tra queste due dimensioni che si definisce il futuro del retail.

Guardando avanti, emerge con chiarezza che le sfide per il settore saranno sempre più complesse. L'evoluzione tecnologica continuerà a introdurre nuovi strumenti e nuove possibilità, ma sarà la capacità delle imprese di integrarli in modo coerente con la propria identità a determinare il successo nel lungo periodo. Il rischio, infatti, non è quello di innovare troppo, ma di farlo senza una direzione chiara, perdendo di vista il valore della relazione.

Concludendo, la trasformazione del retail non rappresenta un allontanamento dalla sua natura originaria, ma piuttosto un suo ripensamento. La tecnologia, se utilizzata in modo consapevole, non allontana le persone, ma crea le condizioni per una relazione più autentica e significativa. Il futuro non apparterrà a chi saprà raccogliere più dati, ma a chi, disponendo di quei dati, saprà utilizzarli per rendere la spesa quotidiana non più un automatismo, ma un gesto di valore, un incontro, un momento di reciproco riconoscimento tra impresa e cliente.

In questo nuovo “umanesimo digitale”, noi, appassionati di marketing e osservatori di queste mode che diventano epoche, abbiamo il compito di vigilare affinché l'invisibile continui a servire il visibile. Perché, alla fine di ogni algoritmo e di ogni previsione predittiva, ci sarà sempre una persona con la sua borsa della spesa, che, camminando tra le corsie, cercherà molto più di un prodotto, un pezzo della propria storia quotidiana. Ed è lì, in quel preciso istante di contatto umano, che il marketing compie la sua missione più alta.

In questo nuovo equilibrio tra fisico e digitale, il marketing è chiamato a svolgere un ruolo cruciale: non solo come strumento operativo, ma come disciplina capace di interpretare il cambiamento e orientarlo. Perché, oltre ogni sistema predittivo, il cuore del retail resterà sempre lo stesso: un incontro tra impresa e cliente, tra offerta e bisogno, tra tecnologia e umanità.

È in questo spazio, apparentemente semplice ma in fin dei conti così complesso, che si genera il vero valore. Un valore che non può essere ridotto a una metrica, né completamente spiegato attraverso un dato. Proprio come accade nella musica: possiamo misurare quante volte una canzone viene ascoltata sulle app di *streaming*, ma non riusciremo mai a quantificare ciò che si prova durante un concerto, quando viene vissuta davvero.

In fondo, è forse questa la sintesi più autentica del nostro viaggio appena terminato:

*"Non tutto ciò che può essere contato conta e non tutto ciò che conta può essere contato"*  
(Albert Einstein).

## BIBLIOGRAFIA

- Agrawal Ajay, Gans Joshua, Goldfarb Avi, *Prediction Machines*, Boston, Harvard Business School Press, 2018, p. 132.
- Anderson Chris, *The Long Tail*, New York, Hyperion, 2006, p. 93.
- Ariely Dan, *Predictably Irrational*, New York, HarperCollins, 2008, p. 77.
- Brown Tim, *Change by Design*, New York, Harper Business, 2009, p. 63.
- Brynjolfsson Erik, McAfee Andrew, *The Second Machine Age*, New York, Norton, 2014, p. 110.
- Castaldo Sandro, *Store management. Il punto vendita come luogo di customer experience*, Milano, Franco Angeli, 2017, p. 70.
- Castells Manuel, *La nascita della società in rete*, Milano, Università Bocconi Editore, 2002, p. 115.
- Chaffey Dave, Ellis-Chadwick Fiona, *Digital Marketing*, London, Pearson, 2019, p. 88.
- Cova Bernard, *Il marketing tribale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 61.
- Cross Gary, *An All-Consuming Century*, New York, Columbia University Press, 2000, p. 67.
- Davenport Thomas H., *Competing on Analytics*, Boston, Harvard Business School Press, 2007, p. 65.
- Davenport Thomas H., Ronanki Rajeev, *Artificial Intelligence for the Real World*, Boston, Harvard Business Review Press, 2018, p. 91.
- Fabris Giampaolo, *Il nuovo consumatore*, Milano, Franco Angeli, 2003, p. 48.
- Fernie John, Sparks Leigh, *Logistics and Retail Management*, London, Kogan Page, 2014, p. 112.
- Floridi Luciano, *La quarta rivoluzione*, Milano, Raffaello Cortina, 2017, p. 66.
- Floridi Luciano, *Etica dell'intelligenza artificiale*, Milano, Raffaello Cortina, 2022, p. 88.
- Godin Seth, *Purple Cow*, New York, Portfolio, 2003, p. 29.
- Godin Seth, *This is Marketing*, New York, Portfolio, 2018, p. 72.
- Grewal Dhruv, Levy Michael, *Retailing Management*, New York, McGraw-Hill, 2020, p. 101.
- Hübner Alexander, Kuhn Heiner, Sternbeck Michael, *Retail Logistics*, London, Kogan Page, 2016, p. 75.

- Kahneman Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011, p. 101.
- Kaplan Andreas, Haenlein Michael, *Users of the World, Unite!*, New York, Business Horizons, 2010, p. 44.
- Kotler Philip, *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2016, p. 45.
- Kotler Philip, Armstrong Gary, *Principi di marketing*, Milano, Pearson, 2018, p. 102.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane, *Marketing Management*, Milano, Pearson, 2012, p. 78.
- Levy Michael, Weitz Barton, *Retailing Management*, New York, McGraw-Hill, 2012, p. 96.
- Lugli Gianpiero, *Marketing distributivo*, Torino, UTET, 2010, p. 45.
- Marr Bernard, *Artificial Intelligence in Practice*, Chichester, Wiley, 2019, p. 77.
- Morace Francesco, *Il consumatore nomade*, Milano, Franco Angeli, 2005, p. 70.
- Negroponte Nicholas, *Being Digital*, New York, Vintage Books, 1995, p. 39.
- Norman Donald, *The Design of Everyday Things*, New York, Basic Books, 2013, p. 85.
- Pellegrini Luca, *Economia della distribuzione commerciale*, Milano, Egea, 1990, p. 30.
- Pine Joseph, Gilmore James, *The Experience Economy*, Boston, Harvard Business School Press, 1999, p. 145.
- Porter Michael E., *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985, p. 56.
- Porter Michael E., *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980, p. 89.
- Ravazzoni Roberto, *Capire il consumatore*, (2024), pp. 52–59.
- Ravazzoni Roberto, Fabbi Elisa, Lamberti Lucio, De Camillis Romolo, Pisani Cristina, Pone Roberto, Fulvio Fabio, *Il negozio in trasformazione*, (2024), pp. 16–208.
- Rifkin Jeremy, *La società a costo marginale zero*, Milano, Mondadori, 2015, p. 92.
- Rogers David, *The Digital Transformation Playbook*, New York, Columbia University Press, 2016, p. 120.
- Ryan Damian, *Understanding Digital Marketing*, London, Kogan Page, 2016, p. 54.
- Semprini Andrea, *La marca postmoderna*, Milano, Franco Angeli, 1996, p. 53.
- Shapiro Carl, Varian Hal, *Information Rules*, Boston, Harvard Business School Press, 1999, p. 59.

Srnicek Nick, *Platform Capitalism*, Cambridge, Polity Press, 2017, p. 84.

Thaler Richard, Sunstein Cass, *Nudge*, New York, Penguin Books, 2008, p. 94.

Trentmann Frank, *Empire of Things*, London, Penguin Books, 2017, p. 134.

Verhoef Peter C., Kannan P. K., *Customer Experience Management*, London, Routledge, 2017, p. 73.

Zuboff Shoshana, *The Age of Surveillance Capitalism*, New York, PublicAffairs, 2019, p. 140.

## SITOGRAFIA

Accenture, *Reinventing the future of retail*, (2024). <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/reinventing-future-retail>

Boston Consulting Group, *How AI Is Reshaping the Retail Business Model*, (2026). <https://www.bcg.com/publications/2026/how-ai-is-reshaping-the-retail-business-model>

Conad, *Chi siamo, la nostra storia*, (2026). <https://chisiamo.conad.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Conad, *Cooperative, Conad Centro Nord*, (2026). <https://chisiamo.conad.it/cooperative/conad-centro-nord>

Deloitte, *Beyond chatbots: Generative AI's potential in retail, consumer settings*, (2026). <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/beyond-chatbots-generative-ai.html>

Deloitte, *Global Powers of Retailing 2025*, (2025). <https://www.deloitte.com/global/en/industries/retail/research/global-powers-of-retailing.html>

Digital4, *Big Data: i vantaggi per il business del competere facendo leva sugli Analytics*, (2024). <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/big-data-cosa-sono-e-perche-grazie-alle-analitiche-il-business-continua-a-crescere/>

Forbes, *How AI Is Powering The Next Wave Of Retail Transformation*, (2026). <https://www.forbes.com/sites/garydrenik/2026/01/20/how-ai-is-powering-the-next-wave-of-retail-transformation/>

Forbes, *How Retail Technology Is Redefining In-Store Intelligence*, (2026). <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2026/03/30/how-retail-technology-is-redefining-in-store-intelligence/>

Harvard Business Review, *Competing in the Age of AI*, (2020). <https://hbr.org/2020/01/competing-in-the-age-of-ai>

Inside Marketing, *AI e digital marketing: nuove opportunità per gli eCommerce*, (2025). <https://www.insidemarketing.it/ai-e-digital-marketing-nuove-opportunita-per-ecommerce/>

McKinsey & Company, *Merchants unleashed: How agentic AI transforms retail merchandising*, (2026). <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/merchants-unleashed-how-agentic-ai-transforms-retail-merchandising>

McKinsey & Company, *Omnichannel shopping in 2030*, (2021). <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-shopping-in-2030>

MIT Sloan Management Review, *Machine Learning in the Retail Industry: Making a Strategic Investment in Technology*, (2018). <https://sloanreview.mit.edu/article/machine-learning-in-the-retail-industry-making-a-strategic-investment-in-technology/>

NielsenIQ, *5 Key Trends in Omnichannel Shopping*, (2025). <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2025/5-key-trends-in-omnichannel-shopping/>

Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano, *Il Retail in Italia e nel mondo: dati, evidenze e linee di sviluppo*, (2023). <https://www.osservatori.net/report/innovazione-digitale-nel-retail/retail-italia-mondo-dati-evidenze-linee-sviluppo/>

PwC, *PwC's Voice of the Consumer 2025*, (2025). <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey.html>

ShopFully, (2026). <https://shopfully.com/it/chi-siamo/>

Statista, *Retail technology worldwide - statistics & facts*, (2025). [https://www.statista.com/topics/10749/retail-technology-worldwide/?srsltid=AfmBOopYgKskAVRZbAlh7Z4L3p3DIHGl\\_jIdpAzVZL45TJ-y6RjCRVdt](https://www.statista.com/topics/10749/retail-technology-worldwide/?srsltid=AfmBOopYgKskAVRZbAlh7Z4L3p3DIHGl_jIdpAzVZL45TJ-y6RjCRVdt)

TechCrunch, *Terraforming the Future of eCommerce with Artificial Intelligence*, (2023). <https://techcrunch.com/sponsor/shoplazza/terraforming-the-future-of-ecommerce-with-artificial-intelligence/>

Wired Italia, *I prezzi personalizzati dall'intelligenza artificiale stanno per diventare la norma dei nostri acquisti online*, (2025). <https://www.wired.it/article/prezzi-personalizzati-intelligenza-artificiale-futuro-dynamic-pricing/>

World Economic Forum, *Future of Retail - Operating Models of the Future*, (2026). <https://www.weforum.org/projects/future-of-retail/>

## RINGRAZIAMENTI

Ci tengo ad esprimere immensa gratitudine nei confronti di chi, nel suo piccolo, ha fatto parte di questo lungo e tortuoso cammino, unico e indimenticabile così com'è.

Non sono solita mostrare questo mio lato “tenero” ma i più affezionati sapranno che mi sono riservata fino all'ultimo per questo momento...ora però mi tocca.

Innanzitutto, desidero ringraziare il relatore della mia tesi, il Professor Roberto Ravazzoni.

Non solo un insegnante, ma molto di più. Una guida, un punto di riferimento che mi ha accompagnato durante tutti questi anni, prima in triennale poi in magistrale. Ha rappresentato per me una sorta di mentore, che, con pazienza e premura, ha seguito passo per passo sia il mio percorso universitario sia quello lavorativo, assegnandomi la borsa di studio Liliano Boni.

Lo ringrazio per la sua infinita gentilezza e disponibilità, per aver creduto in me e nelle mie potenzialità. Le sarò per sempre grata.

Voglio ringraziare poi tutto il team Conad Centro Nord che mi ha permesso di inserirmi a pieno nel mondo del lavoro. Essendo la mia prima esperienza sul campo, avevo inizialmente qualche timore, ma con voi mi sono sentita subito a casa. Ringrazio il mio tutor aziendale, Andrea Giudici, e il mio responsabile d'ufficio, Vittorio Davoli, nonché il direttore Marketing, Andrea Carnevale, per avermi offerto questa preziosa opportunità. Un grazie va anche ai miei colleghi, Jacopo, Fabiana, Maggie e Francesca, che mi hanno accolto come una seconda famiglia.

Durante il tirocinio ho conosciuto anche altre persone fantastiche, tra cui Giulia, Stella e Marianna, con cui ho condiviso tante risate e chiacchiere nei pranzi al volo tra una call e l'altra. Non è stato facile negli ultimi mesi conciliare lavoro, esami, tesi e vita sociale ma se ce l'ho fatta è anche grazie a voi. Spero che questo sia solo l'inizio di un lungo viaggio insieme.

Un doveroso ringraziamento va alla mia famiglia, che mi è sempre stata accanto, supportandomi e sopportandomi, anche nei momenti più difficili. Non sono stati sicuramente anni facili, ma in un modo o nell'altro ci siamo sempre rialzati, forti del legame che ci unisce e della certezza di esserci l'uno per l'altro.

Come prima cosa, vorrei dedicare due parole a mia nonna, Diana, non più qui con noi, ma sono sicura che oggi sarà in prima fila a battere le mani per me. Prima di ogni esame arrivava sempre il suo messaggio per farmi un in bocca al lupo, senza perdersene mai uno.

Vorrei che sapessi che se sono arrivata fin qui è anche grazie a te, che mi hai sempre spronato, anche quando non ci credevo più. La forza d'animo e la parlantina che ti hanno sempre contraddistinto sono un ricordo vivo, vivissimo, perché le rivedo ogni giorno in me.

Spero tu sia orgogliosa di me. Io lo sono di te e di tutto quello che hai fatto per noi.

Poi ci tengo a dire due parole a colei che chiamare “mamma” è riduttivo.

Sei la prima persona che mi ha visto nascere, quella da cui corro appena ho un problema, a cui chiedo aiuto quando ne ho bisogno e a cui affido ogni mio pensiero.

Silenziosa ma sempre presente, pronta ad ascoltarmi e a sostenermi in qualsiasi momento, voglio ringraziarti perché, se sono diventata la persona che sono oggi, lo devo soprattutto a te.

Anche in questo percorso di vita mi sei stata a fianco più che mai, essendo a volte dura per rimettermi sulla giusta strada ma porgendomi la mano nel momento del bisogno.

Non sei solo mia madre, ma la mia migliore amica, mia sorella, la mia confidente, la persona a cui posso dire tutto senza paura di essere giudicata, perché so che in fondo mi capisci.

Per me sei un esempio, non te lo dico mai ma ti voglio bene. Più di quanto le parole possano spiegare.

Un ringraziamento va anche alla persona che più di tutte mi somiglia e con cui, proprio per questo, è una lotta continua.

Mio padre, un uomo tutto d’un pezzo, che non si mostra mai fragile, spesso duro, ma che, come me, ha un cuore buono ed è disposto a dare tutto per le persone che ama.

Bacchettone, severo e a volte fin troppo diretto, sei però anche la persona che, forse più di tutti, riesce a capirmi davvero. Basta uno sguardo e sai già cosa sto per dire o fare.

So che, in ogni mio passo, ci sarai sempre, anche da lontano, a guardarmi con orgoglio, anche se non lo ammetterai, perché vuoi sempre spronarmi a fare di più.

Come io posso contare su di te, sappi che anch’io ci sarò sempre per te.

Voglio poi ringraziare tutta la mia famiglia che fin da quando sono piccola è stata la mia prima fan in qualsiasi cosa io facessi, dalla scuola, allo sport, al lavoro.

Un pensiero speciale va a mio nonno, Rodolfo, che quest’anno come non mai si è trovato a dover essere forte per due. So che, in fondo, quella forza ti è sempre appartenuta e l’hai dimostrato in tutta la tua vita. Sono sicura che Lei è fiera di te e vuole vederti splendere.

Un grazie va anche a mia nonna, Gabriella, che da sempre per me rappresenta un esempio di coraggio, libertà e determinazione. Spero un giorno di poter essere come te.

Ringrazio i miei zii e i miei cugini che mi hanno fatto sentire il loro affetto e il bene che ci lega, restando sempre al mio fianco.

Inoltre, vorrei ringraziare chi, in questi anni, ha fatto parte della mia quotidianità, condividendo con me gioie e paure, pianti e crisi disperati, ma anche tanti sorrisi.

In primis Gaia, non l'amica di una vita, ma l'amica che mi sono scelta per la vita. Da quando ti ho conosciuta, sei diventata in poco tempo la mia perfetta metà, come se lo fossi sempre stata. Sei la mia ancora e la mia luce nei momenti più bui, ma anche l'amica con cui fare pazzie e ridere a crepapelle. Mi hai dimostrato che, quando una persona ci tiene davvero, è presente e ti sta accanto senza bisogno di chiedere nulla. In quest'ultimo anno, in cui ne abbiamo combinate di ogni, non so davvero come avrei fatto senza di te. Vorrei che tu sapessi che, per qualsiasi cosa, potrai sempre contare su di me. Sono certa che questo è solo l'inizio di un bellissimo viaggio insieme e, anche se ho quasi paura per tutto quello che succederà, so che con te al mio fianco avrò sempre una spalla su cui appoggiarmi.

Poi c'è Elisa, quell'amica che proprio l'università mi ha fatto incontrare e che, in poco tempo, è diventata come una sorella per me. Ho condiviso con te fin da subito tantissimo: dalle vacanze insieme alla laurea, fino a mille altre esperienze che porterò sempre con me e che sono solo le prime di una lunga serie. Con la tua risata contagiosa mi sei stata accanto nei momenti più belli, ma soprattutto in quelli più difficili, e per questo non smetterò mai di ringraziarti.

Un grazie anche a Sabrina, con cui, per la seconda volta, mi ritrovo a condividere un traguardo così importante a distanza di pochi giorni. È iniziato tutto al liceo, quasi per caso, e da lì il nostro legame è cresciuto sempre di più, fino a diventare una delle persone più importanti per me ad oggi.

Infine, vorrei ringraziare Sara, Ilaria e Alessia. La nostra amicizia è nata in campo, tra una partita e l'altra, e negli anni, nonostante le nostre strade si siano divise, non abbiamo mai smesso di esserci l'una per l'altra. Il successo di una è sempre stata un'emozione per tutte, una gioia da condividere nel nostro appuntamento fisso al bar.

Un grazie di cuore a tutti voi per aver fatto parte di questo viaggio e per esserci stati, sempre. E forse, per la prima volta, sento di dover dire grazie anche a me stessa. Perché, alla fine, in un modo o nell'altro, ce l'ho sempre fatta.

Con l'amore e il sostegno delle persone che ho accanto, ho comunque imparato a contare su me stessa e sulle mie forze, conquistando passo dopo passo tutti i traguardi che mi ero prefissata. Ci sono stati momenti altalenanti, momenti più difficili, ma non ho mai smesso di mettermi in gioco e, con coraggio e determinazione, sono riuscita ad arrivare fin dove volevo. Perché una cosa la so: quando voglio qualcosa, vado a prendermela. E così ho sempre fatto. Per questo, oggi, posso dire di essere fiera di me.

Da sempre ottimista e sognatrice, sono sicura che questo è solo l'inizio.

Tutta vita, sempre!